

МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ КУЛЬТУРИ

На правах рукопису

Ніколаєнко Наталія Миколаївна

УДК 025.1.001.76(043.5)

**ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ БІБЛІОТЕКОЮ
ЯК СОЦІОКОМУНІКАЦІЙНОЮ УСТАНОВОЮ**

27.00.03 – книгознавство, бібліотекознавство, бібліографознавство

Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата наук із соціальних комунікацій

Науковий керівник:
Давидова Ірина Олександрівна,
доктор наук із соціальних комунікацій, професор

Харків – 2016

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

| | |
|---|-----|
| ВСТУП | 6 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІБЛІОТЕКОЮ | |
| 1.1. Актуальні проблеми теорії і практики управління бібліотекою | 13 |
| 1.2. Методологічні засади дослідження системи управління бібліотекою | 45 |
| Висновки до розділу | 70 |
| РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ БІБЛІОТЕКОЮ ЯК СОЦІОКОМУНІКАЦІЙНОЮ УСТАНОВОЮ | |
| 2.1. Фактори зовнішнього впливу на систему управління бібліотекою | 73 |
| 2.2. Організація внутрішньобібліотечного управління | 84 |
| 2.3. Методика формування показників у системі управління бібліотекою | 99 |
| Висновки до розділу | 127 |
| РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ БІБЛІОТЕКОЮ | |
| 3.1. Впровадження інноваційних технологій в управління бібліотекою | 130 |
| 3.2. Зміна моделей управління бібліотекою в умовах модернізації діяльності | 163 |
| Висновки до розділу | 186 |
| ВИСНОВКИ | 189 |
| ДОДАТКИ | 196 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 204 |

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АІБС – автоматизована інформаційна бібліотечна система

АРМ – автоматизоване робоче місце

БД – база даних

ВНЗ – вищий навчальний заклад

ДНПБУ ім. В. Сухомлинського – Державна наукова педагогічна бібліотека України ім. В. Сухомлинського

ЕДД – електронна доставка документів

ЕК – електронний каталог

ЕОМ – електронно-обчислювані машини

ЕСМаР – електронна система моніторингу базової мережі публічних бібліотек України

ЗСП – збалансована система показників

ІБД – інформаційно-бібліографічна діяльність

ІКТ – інформаційно-комунікаційні технології

ІР – інформаційні ресурси

ІРБІС – автоматизована бібліотечно-інформаційна систем

«Интегрированная Развивающаяся Библиотечно-Информационная Система»

ІФЛА – Міжнародна федерація бібліотечних асоціацій та установ

МБА – міжбібліотечний абонемент

МОНУ – Міністерство освіти і науки України

НАПНУ – Національна академія педагогічних наук України

НААНУ – Національна академія аграрних наук України

НБ – наукова бібліотека

НБ КНУ ім. Т. Г. Шевченка – Наукова бібліотека ім. М. Максимовича Київського Національного університету ім. Т. Г. Шевченка

НБУВ – Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського

НДР – науково – дослідна робота

НМБК МОН України – Науково-методична бібліотечна комісія МОН України

ННМБ України – Національна наукова медична бібліотека України

НОП – наукова організація праці

НТБ – науково-технічна бібліотека

ОУНБ – Обласна універсальна наукова бібліотека

ПЗ – програмне забезпечення

ПК – персональний комп'ютер

ПОМУ – проектно-орієнтована модель управління

ПОУ – проектно-орієнтоване управління

ПОМЦУ – проектно-орієнтована модель цільового управління

ПТНЗ – професійно-технічний навчальний заклад

РБІП – реінжиніринг бібліотечно-інформаційних процесів

СМЯ – система менеджменту якості

ТТ – технологічний трансфер

УБА – Українська бібліотечна асоціація

УПА – Українська інженерно-педагогічна академія

УФД – «Бібліотека» автоматизована інформаційна бібліотечна система (АІБС) розроблена і підтримується ТОВ "Український фондний дім"

ХДНБ ім. В. Короленка – Харківська державна наукова бібліотека ім. В. Короленка

ЮНЕСКО – Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури

ABSOTHEQUE UNICODE – (АІБС) інтегрована система для управління бібліотеками, медіатеками і центрами документації.

ALEPH – інтегрована бібліотечна система, розроблена в Єврейському університеті (Єрусалим) фірмою ExLibris (Israe бібліотечна)

ELAR UIPA – електронний архів Української інженерно-педагогічної академії

eLIBRARY.RU (РІНЦ) – російська наукова електронна бібліотека,
інтегрована з російським індексом наукового цитування

Index Copernicus International – міжнародна платформа для просування
наукових досліджень

LIBER-MEDIA – автоматизована інформаційна бібліотечна система (АІБС)
розроблена французькою фірмою Relais Informatique International 1987 році

LibLime КОНА – автоматизована інформаційна система(АІБС) розроблена в
1999 році Katipo Communications , Нова Зеландія.

MOOBLE –система управління навчанням, або віртуальне навчальне
середовище

ORCID — єдиний міжнародний реєстр вчених

TQM – загальноорганізаційний метод безперервного підвищення якості всіх
організаційних процесів(комплексне управління якістю)

UNILIB – автоматизована інформаційно-бібліотечна система Unilib (АІБС
"Університетська бібліотека"Україна)

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Бібліотека в інформаційному суспільстві та суспільстві знань стрімко розвивається під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього оточення. Вона позиціює себе як інформаційно-комунікаційний центр, який забезпечує виробництво, накопичення, зберігання, використання і поширення документів та знань, посилює інноваційну складову в бібліотечно-інформаційному обслуговуванні користувачів, поширює корпоративну взаємодію між бібліотеками щодо створення бібліографічних та реферативних баз даних, інтегрованих електронних ресурсів. Техніко-технологічні, організаційні, функціональні трансформації бібліотек сприяють їх сталому розвитку як потужної соціокомунікаційної установи суспільства та потребують пильної уваги до наявної системи управління, яка має носити науковий, інноваційний характер і базуватися на впровадженні інноваційних технологій управління в практичну діяльність бібліотек.

Актуальність теми дисертаційного дослідження зумовлена також наявністю протиріч між: активним процесом розвитку бібліотечної діяльності та невизначеністю системних підходів щодо управління бібліотекою як соціокомунікаційною установою; посиленням ролі бібліотек у процесі формування єдиного інформаційно-комунікаційного середовища України та необхідністю пошуку інноваційних підходів до створення і впровадження нових моделей системної трансформації управління. Ґрунтовний аналіз фахових публікацій свідчить, що незважаючи на соціальне значення питань управління бібліотекою важливі аспекти означеної проблеми потребують комплексного та глибокого вивчення, що є додатковим свідченням актуальності теми дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Обраний напрям дослідження пов'язаний з реалізацією Стратегії розвитку бібліотечної справи на період до 2025 р. «Якісні зміни бібліотек для забезпечення сталого розвитку України», «Державної національно-культурної програми створення єдиної інформаційної бібліотечної системи «Бібліотека — XXI», «Стратегії розвитку інформаційного простору України на період до 2020 р.», інших законодавчих і програмних документів чинного уряду. Дисертаційне дослідження виконано відповідно до плану науково-дослідної роботи, що реалізується факультетом соціальних комунікацій Харківської державної академії культури в межах комплексного наукового дослідження «Документально-комунікаційні структури суспільства: інноваційні стратегії розвитку» (державний реєстраційний номер 0109U000512), та науково-дослідницької теми «Системна організація інформаційно-бібліографічного забезпечення розвитку інженерно-педагогічної освіти» (державний реєстраційний номер 0114U005632), що здійснюється кафедрою педагогіки та методики професійного навчання і науковою бібліотекою Української інженерно-педагогічної академії.

Метою дослідження є розробка теоретико-методичних засад управління бібліотекою для її сталого функціонування в єдиному інформаційно-комунікаційному просторі України. Для реалізації зазначеної мети дисертаційного дослідження передбачається вирішення таких

завдань:

- з'ясування стану наукової розробленості проблеми впровадження інноваційних технологій управління бібліотекою для ефективного здійснення системних управлінських трансформацій відповідно до вимог інформаційного суспільства;
- обґрунтування теоретичної бази та методичного інструментарію дослідження;
- виявлення основних факторів зовнішнього середовища, які зумовлюють зміну технологій управління бібліотекою;

- вивчення сучасного стану застосування інноваційних технологій управління бібліотеками;
- обґрунтування методики формування показників у системі управління бібліотекою;
- визначення напрямів подальших системних трансформацій управління бібліотеками.

Об'єкт дослідження — управління бібліотекою як соціокомунікаційною установою. *Предмет дослідження* — інноваційні технології управління бібліотекою як соціокомунікаційною установою.

Методологічна база дослідження. Для досягнення мети й вирішення завдань дисертаційного дослідження застосовано комплекс загальнонаукових підходів: соціокомунікативний, системний, інформаційний, синергетичний, структурно-діяльнісний. Використання означеного дослідницького інструментарію вможливило науково осмислити й обґрунтувати сутність трансформацій системи управління та визначити напрями її подальшого розвитку.

На різних етапах дослідження використано відповідні методи: джерелознавчого пошуку й аналізу профільних публікацій з теми дослідження — для визначення стану розробленості наукової проблеми; соціологічні методи (анкетування, опитування, спостереження) — для виявлення особливостей впровадження інноваційних технологій управління; метод моделювання — для розробки адаптивної моделі управління. Комплексність дослідження потребує застосування термінологічного, статистичного й соціологічного методів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що дисертація є першим дослідженням, в якому системно розглядаються сучасний стан і перспективи впровадження інноваційних технологій управління бібліотекою як соціокомунікаційною установою. У дослідженні

вперше:

- надано комплексну характеристику інноваційних технологій управління бібліотекою в умовах інформаційного суспільства;

- визначено чинники, що зумовлюють диверсифікацію технологій управління бібліотекою та необхідність упровадження їх інноваційних форм;

- доведено необхідність виходу на рівень системної трансформації в управлінні бібліотек, яка ґрунтується на засадах технологічної конвергенції, адаптації бібліотечних управлінських технологій до зовнішніх умов, посиленні комунікаційної складової в управлінні;

- обґрунтовано, що зміна концептуальних підходів стосовно управління бібліотекою пов'язана з певними недоліками функціонально-структурного підходу до організації управління діяльністю бібліотек. Серед недоліків — розподілення технологій виконання окремих процесів і операцій, які здійснюються різними структурними підрозділами бібліотеки; часткова відсутність цілісного опису технологій виконання робіт; брак відповідальності й контролю за кінцевий результат та якість інформаційного сервісу;

- запропоновано інноваційну проектно-орієнтовану модель цільового управління, яка має на меті досягнення сталого розвитку бібліотек в умовах соціокомунікаційного середовища та системних трансформацій діяльності бібліотечного соціального інституту і ґрунтується на широкому використанні інноваційних управлінських технологій (бенчмаркінгу, контролінгу, реінжинірингу, консалтингу, фандрейзингу);

удосконалено:

- теоретико-методичні підходи для ефективного забезпечення організаційно-функціонального регулювання та підтримки діяльності керівного складу бібліотек України;

- положення, згідно з яким інформаційно-комунікаційна взаємодія керівників стратегічного, тактичного й операційного рівнів управління бібліотекою як головна умова її ефективного розвитку набуває значущості

системного елементу і потребує налагодження процесів автоматизації управлінської діяльності через впровадження автоматизованих інформаційних систем управління;

набули подальшого розвитку:

– уявлення, що опанування інноваційних технологій управління в бібліотеках здійснюється активно, але розрізнено і хаотично. Їх упровадження в роботу бібліотек відповідно до мети і завдань сталого функціонування в інформаційному суспільстві не набуло системності, про що свідчить переважно локальне застосування окремих управлінських технологій;

– методика формування показників у системі управління бібліотекою, що потребує суттєвих змін у їх соціокомунікаційному оточенні, технологіях, переліку виконуваних робіт і послуг, управлінській і методичній діяльності та реорганізації бібліотечної статистики як одного з найважливіших інструментів управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що обґрунтовані в дисертації теоретико-методичні засади впровадження інноваційних технологій управління бібліотеками є основою для системної модернізації їх діяльності та спрямовані на якісне вдосконалення процесу управління бібліотеками, формування інформаційної бази прийняття управлінських рішень, збереження конкурентоспроможності в умовах інформатизації, розвитку інформаційних технологій та інтеграції бібліотек до системи електронних комунікацій. Окремі наукові результати дисертаційного дослідження використано і реалізовано в діяльності Наукової бібліотеки Української інженерно-педагогічної академії. Результати дослідження можна використовувати в системі підвищення кваліфікації бібліотечних фахівців. Найважливіші з них реалізовані в навчальному процесі факультету соціальних комунікацій Харківської державної академії культури для вдосконалення й оновлення змісту і структури навчальних курсів: «Управління в документно-інформаційних

системах», «Інформаційний менеджмент», «Бібліотечно-інформаційне виробництво», «Автоматизовані інформаційно-бібліотечні системи», про що свідчить акт про впровадження.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження виконано самостійно, наукові результати та висновки одержані дисертантом особисто. Усі фахові публікації за темою дисертаційного дослідження є одноосібними.

Апробація результатів дисертації. Основні наукові положення і результати дисертаційного дослідження викладені в доповідях на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Культура та інформаційне суспільство XXI століття» (Харків, 2013, 2014, 2015), «Імперативи розвитку електронних бібліотек: PRO et CONTRA» (Харків, 2014), «Соціальні комунікації: стан, проблеми, тенденції» (Київ, 2014), «Інформаційна діяльність галузевих бібліотечних комплексів в умовах розвитку суспільства знань» (Київ, 2014), «Місце і роль бібліотек у формуванні національного інформаційного простору » (Київ, 2014), «Бібліотека XXI століття: від класичної моделі до нових потреб суспільства» (Київ, 2015), «Освітнянські бібліотеки України на шляху трансформації у базові документально-комунікаційні комплекси: стан та перспективи» (Миколаїв, 2015), «Бібліотека і користувач у сучасному інформаційному середовищі» (Харків, 2015), «Бібліотека XXI століття: перспективи та інновації» (Київ, 2015), «Бібліотеки ВНЗ України у процесі імплементації Закону «Про вищу освіту» та інформатизації суспільства» (Івано-Франківськ, 2015), «Стародруки і рідкісні видання в університетській бібліотеці» (Одеса, 2015), «Бібліотеки і суспільство: рух у часі та просторі» (Харків, 2015), «Короленківські читання 2015» за темою «Бібліотеки, архіви, музеї: інноваційні моделі розвитку» (Харків, 2015), семінарі «Наукометричні бази даних як інструментарій реалізації наукового та науково-технічного потенціалу в контексті інтеграції до Європейського наукового простору» (Київ, 2015), міжнародній науковій конференції «Харків як університетське місто», (Харків, 2015), міжнародній науково-

практичній конференції «Культурологія та соціальні комунікації: інноваційні стратегії розвитку» (Харків, 2015), всеукраїнській науково-практичній конференції-брейнстормінг «Роль бібліотеки у створенні когнітивного ресурсу суспільства знань: технології, освіта, наука» (Харків, 2016), всеукраїнській науково-теоретичній конференції молодих учених «Культурологія та інформаційне суспільство XXI століття» (Харків, 2016), щорічній науково-практичній конференції науково-педагогічних працівників, науковців, аспірантів та співробітників УІПА (Харків, 2014, 2015, 2016), міжнародній науковій конференції «Бібліотека. Наука. Комунікація: формування національного інформаційного простору» (Київ, 2016), міжнародній науково-практичній конференції «Бібліотеки вищих навчальних закладів: досвід та перспективи» (Київ, 2016).

Публікації. Головні теоретичні положення і результати дисертаційного дослідження викладено у 27 одноосібних публікаціях. Серед них: 5 — статті в українських та зарубіжних наукових фахових виданнях; 2 — статті в інших наукових виданнях; 19 — у збірниках матеріалів наукових конференцій; 1 — інші публікації.

Структура дисертації зумовлена метою та завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків і списку використаних джерел з 338 найменувань (на 35 стор.). Основний текст викладено на 195 стор., 24 рисунки, 4 додатки. Загальний обсяг дисертації 238 стор.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІБЛІОТЕКОЮ

1.1. Актуальні проблеми теорії і практики управління бібліотекою

Останнє десятиліття в історії України характеризується тенденціями розбудови інформаційного суспільства, глибокими перетвореннями в усіх сферах суспільно-політичного та економічного життя, що активізує процеси якісних перетворень в науці, освіті, культурі, громадському житті. На тлі таких загальних цивілізаційних змін бібліотека як інформаційна та культурно-просвітницька інституція також зазнає значної трансформації. Це стосується еволюції її місії, соціальних функцій, включення в нове інформаційно-комунікаційне середовище, вироблення нової економічно ефективної стратегії, адаптації системи послуг до нових інформаційних потреб і запитів користувачів. Бібліотека як соціокомунікаційна установа переживає період трансформаційних змін, все більше набуваючи ознак інформаційних інтелект-центрів, які функціонують в нинішніх умовах інформаційного ринку та забезпечують споживачам інтелектуального продукту високий рівень інформаційного сервісу. В таких умовах створення ефективної системи управління бібліотекою з метою її сталого функціонування та розвитку в єдиному інформаційно-комунікаційному просторі України є найважливішим завданням, ефективність виконання якого зумовлює формування сучасного інформаційного середовища.

Аналіз бібліотекознавчої літератури дає можливість простежити ті якісні зміни, що відбувалися в системі управління бібліотекою. Теоретичні засади організації і техніки управління бібліотекою, закладені відомими вченими-бібліотекознавцями Л. Хавкіною[306], О. Чубар'яном [313], І. Фрум'їним [304], продовжили в своїх дослідженнях А. Ванєєв [267-271],

В. Ільганаєва [107], М. Карташов [121,122], М. Слободяник [258], І. Сулова [118, 283], Н. Тюліна [293] та ін.

Уже в 70-ті рр. XX ст. в бібліотекознавчих розвідках акцентується увага на наявність деяких кризових факторів в галузі бібліотечної справи. Такі провідні принципи адміністративно-командної системи управління, як жорстка централізація, директивність, ієрархічність призвели до застійних явищ в діяльності бібліотек і звернули увагу бібліотекознавців на питання вдосконалення існуючої системи управління і, перш за все, на її організаційній структурі (кількість ланок управління і узгодження зв'язків між ними, розмежування обов'язків керівників, визначення службової субординації), на стані основних функцій управління (планування, організація, координація, стимулювання і контроль), на методах управління (економічні, організаційні, соціально-психологічні), техніці управління (стан діловодства, документообігу, порядок і терміни проходження інформації, механізація управлінської праці).

Найбільш послідовно критика централізованого управління міститься в працях І. Сулової [282], яка наголосила на неможливості в таких умовах реалізувати системний підхід до організації бібліотечної мережі і зазначила, що в період централізації бібліотек було порушено основоположні системні закономірності, не досягнено синергетичного ефекту, не забезпечено якісної комунікації між підсистемами бібліотек для проведення спільних наукових досліджень, використання спільних інформаційних ресурсів тощо. Причиною, цього, на її думку, є командно-адміністративний характер управління та ідеологізація централізації, які склали її організаційну і методологічну базу [282].

В працях М. Карташова [119], А. Соколова [261], О. Пашина [230] наголошується на тому, що раціонально організована система управління забезпечить найбільшу ефективність роботи бібліотеки при мінімальних витратах часу, енергії працівників і матеріальних засобів [255].

У 80-ті рр. ХХ ст. продовжується оприлюднення проблеми управління бібліотекою і піднімаються питання вдосконалення самого його механізму. Системний підхід до бібліотеки як об'єкту управління розкрито в публікаціях Ю. Столярова [272, 273], який розглядає місце бібліотекознавства в системі наук опираючись на системний підхід і приходить до висновку, що «бібліотека постає в сутності як комунікаційна система. Її відмінна особливість полягає в тому, що практично всі істотні комунікації явно або неявно опосередковуються документом. Тому бібліотека цілком вписується в клас документально-комунікаційних систем» [291]. В публікаціях цих років піднімаються також питання наукової організації діяльності бібліотек, нормативні і правові питання основ управління. Зважаючи на це, можна дійти висновку, що в цей період у вітчизняній бібліотечній справі застосовувались методи традиційного раціоналістичного управління, заснованого на теоретичних положеннях класичної (адміністративної) школи. Таким чином, бібліотека як установа фактично знаходилася поза зоною стратегічних перетворень, що призвело наприкінці 80-х – поч. 90-х рр. ХХ ст. до розгортання кризових явищ у діяльності бібліотек. Ця тенденція розглянута в працях І. Суислової [118], В. Кармовського [117], М. Карташова [120], О. Пашина [231], А. Соколова [261], Є. Фенелона [300]. Ці фахівці відзначили відсутність стратегічних напрямків розвитку бібліотек, їх низький соціальний статус, наявність кризової ситуації в системі бібліотечного обслуговування та техніко-технологічного розвитку.

Саме в цей час знаходить своє розповсюдження концепція менеджменту на управління бібліотекою, що мало велике значення і дозволило розглядати бібліотеку як відкриту організаційну структуру, яка може змінювати власні форми і методи діяльності. Концепція бібліотечного менеджменту отримала свій розвиток наприкінці ХХ ст. (90-ті рр. ХХ ст.) і широко висвітлена в роботах І. Суислової [279]. Запропонована І. Суисловою концепція бібліотечного менеджменту суттєво відрізняється від

адміністративно-командного управління і характеризується такими ключовими факторами, як ефективне використання людського потенціалу, спрямоване на розвиток здібностей персоналу до спільних дій, невіддільність від організаційної культури, заснованої на чесності та довірі до людей, еволюційний характер розвитку систем і методів, доповнення сформованих структур і поступове їх пристосування до нових умов, передбачення змін, гнучкість і екстренність управлінських рішень на основі підприємливості, ініціативи, творчості, пріоритет стратегічної спрямованості управління. Це дозволяє реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, виживати і досягати своєї мети у довгостроковій перспективі, формувати комунікації між людьми і визначати індивідуальний вклад кожного працюючого в загальний результат діяльності [282, с. 23]. Науковці одностайні в тому, що бібліотечний менеджмент має міждисциплінарний характер, що дозволяє використовувати в якості теоретичної основи широкий комплекс наукових знань і концепцій, розроблених як в теорії вітчизняного бібліотекознавства, так і світовою теорією і практикою менеджменту, економіки, психології, соціології.

Напрямки організації управлінської діяльності в бібліотеці розглядали Н. Божко [26], Л. Кислюк [128], І. Сулова [284, 285], Є. Фенелонов [301]. Зокрема Н. Божко у своїй публікації акцентує увагу на механізмі управління бібліотекою, де взаємодіють два елементи: керована система (об'єкт управління) і керуюча система (суб'єкт управління). Як об'єкт управління виступають: бібліотека та її структурні підрозділи, бібліотечний персонал, бібліотечно-бібліографічні ресурси, економічні ресурси. Суб'єктом управління може бути колективний орган управління та / або керуюча особа (керівники різних рівнів), наділені повноваженнями з управління якимось об'єктом.

Науковець І. Сулова [281] вперше звертає увагу на те, що керівників бібліотек часто розглядають не в контексті менеджменту, а як звичайного бібліотечного фахівця, що наділений адміністративними правами. На думку

І. Суислової [281] таке бачення цього питання призводить до непрофесійних дій керівників, нерозробленості основних управлінських категорій (повноваження, відповідальність, масштаб керованої системи та інш.), до однобокості кадрової політики і негативно впливає на організацію управлінської діяльності.

У своїх роботах Є. Фенелонов [301], Н. Божко [26] підкреслюють, що особливістю організації управлінської діяльності в бібліотеці є та обставина, переважно у бібліотеках з невеликим штатом, що для багатьох керівників підрозділів управлінська робота – це якийсь додаток до основної виробничої роботи, а обсяг лише управлінської діяльності, як правило, значно менший від загального обсягу його трудових витрат. Вони відзначили, що наразі увага акцентується на соціальному аспекті управління, де спільні дії впливатимуть на ефективність і якість організації управлінської діяльності.

Важливою складовою системи управління бібліотекою є планування різних аспектів бібліотечно-інформаційної діяльності. Ці питання розглянуто в роботах І. Суислової [283], В. Дригайло [88], А. Ванєєва [270]. Дослідники визначають планування бібліотечно-інформаційної діяльності як складову менеджменту бібліотеки, завдяки чому керівники структурних підрозділів можуть комплексно осмислити діяльність книгозбірні, визначити позитивні та негативні тенденції в її роботі, послідовно вирішуючи складні завдання, що стоять перед бібліотекою. Планування бібліотечної діяльності — це наукове визначення цілей її розвитку, завдань та засобів їх реалізації, показників розвитку на певний період. Йому належить центральне місце в системі управління, визначаючи основні напрямки роботи бібліотеки як на поточний період та на перспективу, що забезпечує єдність діяльності. Звіт, як і план, є важливим елементом у системі управління бібліотекою. Звіт використовують при складанні планів, контролі за їх виконанням, аналізі діяльності бібліотеки. План – частина стратегічного планування бібліотеки. У реалізації функції планування керівники бібліотеки використовують різні методи, а саме: аналітичний,

нормативний, балансовий, мережевий або цільовий. Технологію розробки планів ґрунтовно розглянуто в методичних рекомендаціях провідних бібліотечних установ різного підпорядкування.

Перехід бібліотек до сучасних умов соціально-економічних, комунікаційних відносин, широке впровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій посилює вимоги до професійної кваліфікації фахівців, мотивації їх діяльності. Питання управління кадровим потенціалом бібліотек знайшло відображення в роботах Н. Валіуліної [36], І. Кільпякової [125, 126, 127], Т. Макаренко [161] присвячених реалізації функцій бібліотечного кадрового менеджменту. Автори наголошують, що активне використання нових інформаційних технологій в бібліотеках, зміна соціальної ролі бібліотек і розширення їх функцій вимагає від бібліотечних працівників нових знань, а реформування системи управління бібліотечною справою та фінансування бібліотек в залежності від обсягу і якості послуг, вимагають психологічної мобільності і оперативної адаптації до нових умов кожного співробітника бібліотеки і колективу в цілому. Основним принципом бібліотечного менеджменту у зв'язку з цими викликами часу повинен стати компетентнісний підхід до професійного розвитку кожного співробітника і підвищення ролі персоналу в цілому до рівня основного ресурсу бібліотеки. Відповідно до цього повинна змінюватися і роль менеджменту в системі управління бібліотекою – він має отримати статус основного завдання керівників всіх рівнів та ґрунтуватися на нових соціальних технологіях [126].

Різним аспектам управління кадрами в бібліотечній справі присвячені праці В. Ключєва [131], О. Пашина [231], І. Суислової [280], Е. Сукіасяна [277], В. Дригайло [89], М. Колесникової [139]. Зокрема Е. Сукіасян у своїх публікаціях розглядає питання управління персоналом, а також приділяє увагу підготовці бібліотечних кадрів, вихованню професійної свідомості та підвищенню престижу бібліотечної професії. Він пропонує модель багаторівневої системи підвищення кваліфікації, розглядає бібліотечний

колектив як соціально-психологічну групу [275-277]. Питання стилю, культури управління, мотивації бібліотекарів займають провідне місце в публікаціях В. Дригайло [89], І. Суислової [280], згідно з якими центром усіх сучасних концепцій управління є людина. Розвиток і поширення концепції управління людськими ресурсами перетворюється у найважливішу тенденцію, яка знаходиться в тісному взаємозв'язку і взаємозалежності з іншими напрямками еволюції менеджменту: стратегічним характером управління, введенням парадигми зовнішнього середовища в умовах загальної глобалізації і інформатизації, появою і розширенням мережевих організацій, формуванням "прозорих" систем управління, переходом від традиційних принципів управління «стабільність, економічність, контроль» до нових – «партнерство, гуманізація, екологічність», розвитком комп'ютерно-телекомунікаційного забезпечення управління і його віртуалізації [280].

Оскільки ефективне управління бібліотекою потребує ретельної уваги до питань контролю, саме цей напрямок управлінської діяльності має вагоме значення і дає змогу керівнику слідкувати за виконанням управлінських рішень, вносити корективи в процес управління. Роль і місце контролю в управлінні висвітлено в роботах М. Карташова [120], В. Скворцова [256], І. Суислової [283].

Фундаментальні зміни в процесі управління бібліотекою були спричинені розгортанням ринкових відносин у незалежній Україні, що призвело до формування інформаційного ринку та ринку інформаційних продуктів та послуг. Ці тенденції в управлінні бібліотеками стали об'єктом досліджень у другій половині 90-тих рр. XX ст. в публікаціях бібліотекознавців Г. Єрмолаєвої [97, 99], В. Ільганаєвої [114], О. Пашина [229], М. Слободяника [260], І. Давидової [67], О. Башун [14].

Двадцять і початок двадцять першого століть характеризуються зростанням складності проблем, які мають вирішувати бібліотеки. Це пов'язано з їх активною адаптацією та інтеграцією до мережевого

інформаційного простору, формуванням електронних інформаційних ресурсів, необхідністю швидко реагувати на інформаційні запити користувачів. Ефективна адаптація до змін зовнішнього середовища є важливим завданням управління, яке як специфічний вид людської діяльності відокремився в ході розподілу і кооперації суспільної праці. Сутність управління, його функції і специфіка визначаються, з одного боку, завданнями, які воно вирішує, з іншого, – його предметом, засобами і самою роботою з управління.

Дослідженню факторів зовнішнього впливу на систему управління бібліотекою приділялася увага у публікаціях С. Колегаєвої [138], О. Пашина [245]. Зокрема науковець С. Колегаєва, до основних факторів зовнішнього середовища відносить економічні, конкурентні, соціальні, політичні, ринкові, міжнародні та технологічні [136-138]. Науковці Е. Артем'єва [16], Т. Жданова [16], Л. Кожевникова [16], А. Маслова [16] поділяють фактори зовнішнього середовища на джерела прямої та непрямої дії. Джерелами прямого впливу зовнішнього середовища на діяльність бібліотеки виступають користувачі, стан системи інформації та бібліотечної справи в цілому, фінансування, органи влади, громадські організації, трудові ресурси і т.д. Сфера непрямих чинників включає в себе геополітику, інформатизацію суспільства, глобалізацію економіки, право, природне середовище, інтеграційні процеси, соціальні фактори, науково-технічний прогрес. Всі ці фактори мають бути враховані в процесі формування системи управління бібліотекою.

Сучасна бібліотека функціонує в умовах інформаційного ринку, що потребує посилення уваги до управління соціально-економічними механізмами її функціонування. Ці питання розглянуті в роботах Л. Петрової [235, 238], І. Давидової [74], О. Башун [14]. Науковець Л. Петрова піднімає питання функціонування бібліотек в умовах ринкових відносин, пов'язаних з необхідністю вирішення питань «бюджетного і позабюджетного функціонування, стратегічного і оперативного планування,

розробки бізнес-плану, бібліотечного сервісу, платних послуг, маркетингових підходів до управління, фандрейзингу, меценатства» [234, с.27]. Тому діяльність бібліотеки в умовах соціально-економічних змін спрямовується на ринкові відносини у сфері створення власних інформаційних продуктів і послуг, які є результатом бібліотечної діяльності і засобом ринкової взаємодії з користувачем. Наукові публікації С. Колегаєвої [138], В. Ключєва [133], Л. Петрової [236] розширюють знання і уявлення про проблеми формування ринкових відносин в сучасній бібліотеці, можливостей запровадження підприємницької діяльності бібліотеки, організації видавничої та посередницької діяльності тощо.

Бібліотечна діяльність є однією з форм соціокомунікативної діяльності, яка набула відносної самостійності і стала соціальним інститутом внаслідок суспільного поділу праці, розвитку продуктивних сил і виробничих відносин. Ця теза обґрунтовується в монографії В. Ільганаєвої [108]. Соціальні комунікації розглядаються як система 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 (соціальні групи) як повноправні учасники соціальної взаємодії [253]. Ці комунікації є соціально маркованими, бо передбачають взаємодію із соціально визначеними групами людей. Соціальні комунікації утворюються за законами спілкування, але, як і будь-які технологічні речі, передбачають використання наукових знань про спілкування та про все, що використовується для організації суспільно-комунікаційної справи» [265, с.310-311]

Роль і місце бібліотеки як соціокомунікаційної установи суспільства обґрунтовано також в роботах І. Давидової [66], О. Воскобойнікової-Гузевої

[47], В. Горового [55], Т. Гранчак [62], Н. Кушнарєнко [153], О. Кобєлєва [134], В. Маркової [166], Г. Шемаєвої [316]. Бібліотека в умовах інформатизації розглядається як провідна соціокомунікаційна установа суспільства, а бібліотечна діяльність є однією із форм соціокомунікативної діяльності, яка набула відносної самостійності і стала соціальним інститутом внаслідок суспільного поділу праці, розвитку продуктивних сил і виробничих відносин [71]. У своїх дослідженнях В. Горовий підкреслює, що будь-яка життєздатна соціальна структура постійно розвивається, оскільки зовнішнє середовище перебуває у постійному розвитку і здійснює інформаційний тиск на неї через систему комунікацій. Таким чином зберігається тенденція постійного ускладнення соціальної структури суспільства, що призводить до постійного ускладнення самої системи інформаційних комунікацій і центрів зберігання інформації, що зумовлюючи в свою чергу постійну їх еволюцію [54]. В працях В. Горового бібліотеки розглядаються також як джерело підвищення ефективності соціальних інформаційних комунікацій, які під впливом якісних змін еволюціонують: від хат-читалень, книгозбірень, бібліотечних закладів до сучасних суспільних інформаційних центрів, що мають стати не лише місцем зберігання за бібліотечною термінологією, інформаційних ресурсів, фондів, напрацьованих протягом століть значною кількістю поколінь людей, а й своєрідними нервовими вузлами в системі інформаційних комунікацій сучасності, установ, що еволюціонують [55, с.247-248].

Система управління бібліотекою проявляється через цілі, принципи, функції, методи, структуру, кадри, технологію управління. Питання функцій бібліотеки розглядається у працях провідних науковців О. С. Чубарьяна [313], І. Фруміна [304], Ю.Столярова [272], В. Ільганаєвої [108], М. Слободяника [258], Р. Мотульського [171]. Автори наголошують на тезі, що під впливом зовнішніх факторів та внутрішніх техніко-технологічних, організаційних і управлінських трансформацій соціальні функції бібліотеки змінюються. На думку провідного бібліотекознавця О. Чубарьяна бібліотека

за соціальними функціями належить до однієї з форм «масової, соціальної комунікації» [313, с.5]. Розглядаючи проблему організації і управління бібліотечною справою І. Фрумін наголошує, що «управління бібліотекою як установою, соціальною системою, це – цілеспрямований вплив на колектив людей з метою організації і координації їх діяльності для досягнення оптимальних результатів» [304, с.15] Науковець В. Ільганаєва у своїй роботі акцентує увагу на необхідність трактування бібліотечної сфери як соціальної інституції, підсистеми, що входить у соціально-комунікативну сферу та визначає, що соціально-комунікативна діяльність це окремий вид соціальної активності, скерованої на передачу знання, що формується і циркулює у суспільстві по спеціально створених каналах та структурах [109, с.6, с.46]. В. Ільганаєва також стверджує, що «специфіку соціальної функції бібліотечної діяльності необхідно шукати у змінах технологічного способу передачі знань та техніки зв'язку. Соціальне призначення бібліотечної діяльності полягає у активному впливі на прогрес людства, і в цьому воно збігається з інформаційною та когнітивною діяльністю» [109, с.46]. Ю. Столяров приходить до висновку, що «бібліотека постає в сутності як комунікаційна система. Її відмінна особливість полягає в тому, що практично всі істотні комунікації явно або неявно опосередковуються документом. Тому бібліотека цілком вписується в клас документально-комунікаційних систем» [273].

Нове тисячоліття знаменує собою активне впровадження новітніх інформаційних технологій в бібліотечну справу, розвиток інформаційного сервісу в бібліотеках. Ці тенденції, як зазначають науковці О. Галімова [48-50], Ю. Дрешер [83] М. Карташов [119], Г. Паршукова [227], Н. Редькіна [250], І. Сулова [284], А. Чачко [309, 310, 311] потребують виваженого управління процесом розгортання інноваційної діяльності бібліотек. Інноваційні зміни в організації управління бібліотекою спрямовані на формування нового соціокомунікаційного середовища, впровадження

автоматизації в бібліотечну діяльність, розвиток інформаційного сервісу в мережевому інформаційно-комунікаційному просторі.

Важливою передумовою, що змінює систему управління бібліотекою в умовах інформатизації є підхід до бібліотеки як до виробничої системи [45, 66, 241]. Вперше питання становлення та розвитку бібліотечного виробництва розглянуто в монографії І. Давидової, в якій бібліотека постає як складний виробничий комплекс, що має, на думку автора. всі «ознаки виробництва: робочу силу, працю, засоби і предмети праці та результат» [66]. Автор підкреслює, що на сучасному етапі бібліотеки активно розгортають виробництво власних інформаційних продуктів і послуг і розглядає бібліотеку як складний виробничий комплекс, що об'єднує в собі різні інформаційні ресурси: ті, які надходять на вхід системи; сам виробничий процес, що дає змогу перетворювати інформаційний ресурс в нову якість, та результат діяльності у вигляді інформаційних продуктів та послуг. Бібліотека використовує в процесі виробництва наявні інформаційні, матеріально-технічні, кадрові ресурси і в результаті отримує в підсумку інформаційний продукт з новими якостями, якими кожен окремий використовуваний ресурс не володіє [66].

Підхід до бібліотеки як до технологічної системи, що має предмети праці (документи, запити користувачів), процеси бібліотечного виробництва (послідовно виконані технологічні операції, проміжний результат діяльності), результати бібліотечної діяльності (інформаційні продукти та послуги), ресурсне забезпечення (ресурси і засоби виробництва), нормативно-методичне забезпечення, організаційне управління і контроль якості прослідковується і в роботах І. Пілко [241]. Науковці І. Давидова[66], І. Пілко [241] в своїх дослідженнях зосереджують свою увагу на соціальній і економічній ефективності бібліотеки при створенні власних інформаційних продуктів і послуг, окреслюють перспективний підхід до формування показників ефективності бібліотечної діяльності по їх створенню, але не розглядають питання управління виробничою діяльністю бібліотек.

Розгортання бібліотечно-інформаційного виробництва в умовах інформатизації й інтелектуалізації суспільства, поширення каналів комунікації та формування сучасного мережевого середовища сприяють трансформаціям бібліотечного соціального інституту, які наприкінці ХХ – поч. ХХІ ст. активно розвиваються і розгортаються у напрямках техніко-технологічних, організаційно-структурних, функціональних та управлінських змін. Розширення інформаційно-комунікаційних можливостей нині не тільки змінює весь світ бібліотеки, а торкається багатьох аспектів її функціонування як соціальної організації, потребує застосування принципово нових підходів до управління бібліотечним виробництвом та обслуговуванням, наголошує в своїх працях І. Давидова [66].

Управління техніко-технологічними трансформаціями, що відбуваються в бібліотеках висвітлено в працях Л. Альошина [5], О. Мар'їної [164], Л. Костенко [148], К. Лобузіної [158], Я. Шрайберга [325]. В період переходу бібліотек на новий рівень техніко-технологічні трансформації виступають основою технічного процесу сфери виробництва бібліотечних продуктів і послуг. На думку К. Лобузіної «важливою невід'ємною складовою наукової комунікації є технології, що забезпечують транспортування і розкриття змісту документальних джерел наукової комунікації» [159, с. 158-159].

Важливість інтеграційних процесів, які відбуваються у суспільстві і впливають на техніко-технологічні зміни в бібліотеках, підкреслюється в публікаціях Л. Альошина [5]. На думку автора, впровадження в діяльність бібліотек нових інформаційних технологій, які базуються на використанні автоматизованих технологій і засобах автоматизації бібліотечно-бібліографічних процесів, потребує якісного і ефективного проектування систем автоматизації бібліотечно-бібліографічних процесів. Організація, планування робіт з автоматизації бібліотечно-інформаційних процесів, проектування, розробка, придбання, впровадження, експлуатація і

модернізація автоматизованих бібліотечних інформаційних систем (АІБС), їх програмне і технічне забезпечення є предметом розгляду науковця.

Техніко-технологічні трансформації, які відбуваються у бібліотеках, посилюються у зв'язку з інформатизацією суспільства, появою Інтернету, ПК, електронної книги, комп'ютерних гаджетів, букридерів, планшетів, на що звертає увагу в своїх роботах Я. Шрайберг. У своїх публікаціях автор ґрунтовно розглядає питання місця бібліотеки в цифрову епоху, дає аналітичні огляди підходів до цього питання в світі. Науковець акцентує увагу на основних положеннях і принципах розробки АІБС і мереж, піднімає питання їх вибору, впровадження і розвитку. Він констатує, що сучасні реалії інформатизації бібліотек мають тенденцію виникнення якісно нових понять і явищ, які виникають у системі інформаційного світогляду та професійного тезаурусу сучасних бібліотечних фахівців [325].

Направленність організаційних трансформацій, що відбуваються в бібліотеках розглядають в своїх роботах М. Слободяник [258], В. Ільганаєва [107], О. Воскобойнікова-Гузєва [46]. Зокрема М. Слободяник наголошує на необхідності суттєвих змін в організаційній структурі й управлінні бібліотекою на етапі інформатизації. Автор не зупиняється лише на аналізі предметно-структурної частини організаційних трансформацій управління, що відбуваються в бібліотеках, а робить наголос на функціональній частині організації діяльності бібліотек, яка, на його думку, зумовлена єдністю мети і функцій бібліотеки. Опираючись в своєму дослідженні на функціональний підхід при вивченні бібліотеки як складової частини наукових комунікацій, М. Слободяник доводить що бібліотека – це «складна відкрита система, елементи якої взаємодіють і між собою, і з зовнішнім середовищем» [258, с.176]. Таким чином М. Слободяник обґрунтував теоретичні засади функціонування наукових бібліотек, проаналізував нові сутнісні функції бібліотек в умовах опанування інформаційними технологіями. Це важливий внесок науковця у подолання існуючого стереотипу бібліотеки як статичної замкнутої моделі бібліотеки.

Л. Петрова пропонує концепцію стратегії змін і розробляє системну модель сучасної української бібліотеки, розглядаючи зразки технологій структурно-функціональної реорганізації бібліотечно-інформаційної діяльності, демонструє бачення стратегічного процесу в діяльності бібліотек з погляду на теорію і практику менеджменту [234]. Питанню модернізаційних змін в бібліотеках приділена велика увага в публікаціях О. Воскобойнікової-Гузевої [47]. На її погляд на хід процесу модернізації бібліотек впливає побудова інформаційного суспільства, яке ґрунтується на економіці знань, на максимально повному задоволенні інформаційних потреб користувачів, бібліотечні установи доводиться відігравати дедалі вагомішу роль, бути дієвим механізмом соціального розвитку, реальною інформаційною інфраструктурою наявних змін [47]. Проблемам розвитку та модернізації бібліотечної системи з використанням сучасних форм, засобів і методів управління приділено увагу у монографічному дослідженні Є. Фенелона [301] «Соціально-економічний аналіз бібліотечної справи як об'єкта управління», де автор розглядає розподіл повноважень щодо управління бібліотечною справою на різних рівнях.

В період переходу від індустріального суспільства до суспільства знань в бібліотеках відбуваються функціональні трансформації, які потребують освоєння інтегрованого технологічного циклу, «що включає всі наукоємні процеси обробки документальних масивів, починаючи з бібліографування й закінчуючи екстракцією зі сховищ даних нових знань. Це – визначальна ідеологема її розвитку й одночасно неодмінна умова існування, інакше в ХХІ ст. книгозбірня стане музеєм книги» наголошує науковець Л. Костенко та робить висновок, що функціональні трансформації бібліотеки обумовлюють структурні трансформації [148, с.26].

Функціональні трансформації бібліотек зумовлені техніко-технологічними й організаційними трансформаціями, вони пов'язані зі зміною функцій бібліотек від виключно документозберігаючих до таких, які забезпечують доступ до світових інформаційних ресурсів. Традиційне

розуміння функції бібліотеки як головного утримувача окремого документного фонду змінюється ставленням до неї як до інформаційної установи, котра акумулює зовнішні та створює власні.

Організаційні трансформації, які відбуваються в бібліотеках, на погляд В. Ільганаєвої, стосуються в першу чергу змін у бібліотечній технології, яка є фактором, що вимагає зміни організації, тобто потрібна організаційна перебудова бібліотек. Насамперед це зміна моделей організаційних структур бібліотечних установ, організація доступу користувачів до джерел інформації, відповідна підготовка кадрів, зміна знань тощо. «Найбільш прийнятною, стійкою та послідовною є функціональна організаційна структура, що еволюціонує відповідно до зрушень у характері та змісті діяльності у бібліотечній сфері, завдань сучасних бібліотек», наголошує В. Ільганаєва [108, с.91].

Процес інформатизації докорінно змінює всі аспекти бібліотечної діяльності. Через створення навіть окремих відділів комп'ютеризації й автоматизації бібліотечно-інформаційних процесів бібліотека, в якій переважає неавтоматизована праця, наближається до корпоративних бібліотечних об'єднань, індустріальних комплексів, електронних бібліотек, медіатек, які забезпечують функціонування бібліотечного соціального інституту не лише на документному, а й на інформаційному та когнітивному рівнях соціальних комунікацій [73]. Організаційні трансформації є результатом удосконалення структурних характеристик як усередині бібліотечних установ, під впливом процесів реструктуризації, реінжинірингу, впровадження мережових або віртуальних форм функціонування, так і в їх зовнішній інноваційній політиці, коли йдеться про розгортання інтеграційних процесів у бібліотечній діяльності з огляду на специфіку сучасного соціокомунікаційного простору. Саме організаційна складова, яка базується на техніко-технологічних трансформаціях, нині зумовлює утримання та нарощування конкурентних переваг бібліотек.

Науковець О. Воскобойнікова-Гузєва зазначає, що «якісні зрушення в організації діяльності бібліотеки та цілеспрямований вплив на її ресурсний потенціал» забезпечує система управління [45]. Саме вона здатна скоординувати взаємодію всіх організаційних, функціональних і структурних складників бібліотечного механізму для досягнення найкращої інформаційно-комунікаційної, техніко-технологічної та соціально-економічної ефективності діяльності бібліотеки, спрямувати на її досягнення основних цілей» [45].

Різні аспекти управлінських трансформацій в умовах інноваційного розвитку висвітлювалися і досліджувалися у працях українських і російських бібліотекознавців О. Башун [14], І. Давидової [72], Г. Єрмолаєвої [98], В. Ільганаєвої [111], В. Ключєва [129], О. Пашина [230], М. Слободяника [260]. Зокрема з точки зору В. Ільганаєвої «управління бібліотечною справою уповільнюється через брак інноваційної складової у свідомості управлінських фахівців бібліотечної сфери. Але є можливість виправити цю ситуацію завдяки стратегічному мисленню і програмно-проектним технологіям управління сферою діяльності бібліотек» [111]. Управлінські трансформації на рівні організаційних структур досліджено в наукових працях В. Дригайло, О. Башун, В. Волинець [88], В. Ільганаєвої [112], М. Слободяника [260]. Автори підкреслюють, що без відповідної організації праці в управлінні неможливе поліпшення роботи по якісному, оперативному, повному, комфортному обслуговуванню користувачів. В сучасних умовах постійне вдосконалення наукової організації праці (НОП) в бібліотеках має йти шляхом інноваційної діяльності, впровадження автоматизації, новітніх інформаційних технологій, результатів науково-дослідної роботи тощо.

Процес трансформаційних змін бібліотечної діяльності, який є еволюційним, має бути посилений соціальним впливом через управлінську складову, що виявилось в бурхливому розвитку інноваційних змін. Аналіз сучасної практики функціонування бібліотечного соціального інституту

засвідчить, що посилення своєї соціальної ролі бібліотеки можуть досягти лише за умови ефективного управління системними трансформаціями бібліотек, спрямованого на пошук можливостей, які відкриває інформаційне суспільство для виробництва нових інформаційних продуктів і послуг, інформаційних технологій та опанування нових форм організації бібліотечного виробництва [66]. Це передбачає особливий, новаторський стиль господарювання бібліотек на засадах їхньої орієнтації на нововведення і систематичну й цілеспрямовану інноваційну діяльність.

Ефективність системи управління бібліотекою зумовлена наявними управлінськими технологіями. Науковці активно досліджують й застосовують інноваційні форми й методи управлінської діяльності. О. Башун розглядає в своїх дослідженнях фандрейзинг бібліотеки як один з напрямків соціально-економічних трансформацій, що відбуваються в бібліотеках. На думку автора, діяльність бібліотек із розвитку зв'язків з громадськістю та пошуку позабюджетних коштів – процес довготривалий і вимагає терпіння, напруженої праці, безперервних і послідовних зусиль для досягнення мети. Автор розробила чітку методику збирання коштів [14], яка має нівелювати негативні наслідки переходу бібліотек до ринкових умов господарювання, а також недоліки, пов'язані з державною політикою в бібліотечній сфері, нормативно-правовою базою, фінансуванням, управлінням тощо.

Провідною формою управління діяльністю бібліотек, орієнтованою на ринковий успіх, є маркетинг. Саме маркетинговий підхід, спрямований на задоволення потреб споживача, дає змогу реалізувати складові системи управління інформаційним виробництвом [13, 14, 70, 295, 314, 289, 321]. За визначенням І. Давидової «розвиток маркетингу повинен поліпшити обслуговування користувачів за рахунок більш мобільного реагування на їх запити, які стають більш різноманітними, чому сприяють зміни в технології і наявних ресурсах» [70]. Використання основних положень і принципів технології маркетингу, яка розглядається як концепція управління

бібліотекою, що відповідає вимогам ринкової економіки, привнесло в діяльність бібліотеки кардинально нові аспекти, що орієнтують виробників інформаційних продуктів і послуг на користувача, на його потреби, задоволення яких є основною метою бібліотечних працівників.

Управління маркетинговою діяльністю бібліотек базується на технологіях класичного маркетингу для некомерційних установ і ефективно застосовується до усіх напрямків бібліотечно-інформаційної діяльності. Але маркетинг інформаційних продуктів і послуг в бібліотеках має певні особливості, які відрізняють його від маркетингу будь-яких інших товарів і послуг. Мається на увазі, що маркетинг як вид управлінської діяльності, повинен забезпечувати виробництво і збут інформаційних продуктів і послуг з урахуванням стану ринкової ситуації, реальних і потенційних потреб користувачів і максимально ефективного використання наявних можливостей внутрішніх ресурсів установи [123]. Науковець В. Ключев у своїх публікаціях [132] окреслив загальні положення теорії маркетингу як ринкової концепції управління, показав сутність прикладного бібліотечного маркетингу, зміст, стратегію і тактику маркетингового управління сучасною бібліотекою. Застосування маркетингу в бібліотечно-інформаційній сфері довело свою ефективність, автори публікацій наполягають на його використанні як важливого інструменту управління успішною ринковою діяльністю бібліотечно-інформаційної установи [70, 132, 258, 295, 314].

Сьогодні ефективність діяльності бібліотек зумовлена застосуванням інноваційних управлінських технологій таких як маркетинг, паблік рилейшнз, консалтинг, краудсорсинг, інформаційний моніторинг, інформаційна аналітика, інформаційний менеджмент тощо. За допомогою цих технологій бібліотека має вирішувати зовнішні і внутрішні завдання, визначати стратегію розвитку бібліотечного виробництва, що суттєвим чином покращує роботу бібліотек. Питання ефективного управління бібліотекою має здійснюватись із системних позицій, що пропонується в дослідженнях Н. Андрєєвої [7], І. Давидової [66], В. Дригайло [87],

О. Пашина [230], а також Алі Халід Алі Тавальбех [286]. Учені акцентують увагу на основних напрямках наукового управління, до яких віднесено окрім зазначених інноваційну, програмно-проектну діяльність бібліотек, менеджмент якості.

Інноваційна діяльність в управлінні має важливе значення, бо сприяє адаптації бібліотек до умов зовнішнього і внутрішнього ринкового середовища, запровадження інноваційних стратегій розвитку із залученням нових технологій управління. На поч. 90-х рр. XX ст. вчені з інноваціями в бібліотеках пов'язують еволюцію структури, функцій бібліотек, також зосереджують увагу на дослідженні технічних і технологічних нововведень [108, 257]. Інноваційна діяльність бібліотек ґрунтовно досліджується О. Качановою [123, 124], яка розглядає питання місця і ролі стратегічного управління нововведеннями. Науковець І. Давидова наголошує, що «інновація дійсно є найефективнішим інструментом, який забезпечує ринкову оптимальність функціонування бібліотеки в інформаційному суспільстві.

Гносеологічна особливість інновації полягає в тому, що вона є визначальним чинником усіх управлінських і виробничих бібліотечних процесів та виступає прихованою домінантою прискорення їх розвитку[68.]. До організаційних і технологічних інновацій належить впровадження в бібліотеках сучасних системних, корпоративних, аналітичних технологій, про що наголошують в своїх роботах І. Давидова [66], В. Медведева [167]. Продуктові інновації охоплюють процес створення нових інформаційних продуктів і послуг і процеси їх розгортання, що відображено в публікаціях І. Давидової [72], М. Дворкіної [75], Т. Добко [81], Н. Каліберди [115], К. Лобузіної [160], О. Мар'їної [163], Л. Філіпової [225, 302]. Економічні інновації – це впровадження нових економічних параметрів в організацію діяльності бібліотеки, застосування в бібліотеках економічних методів управління, що вимагає від бібліотечних керівників підвищення відповідальності в організації управлінської діяльності. Питання введення

платних послуг, застосування економічних методів управління, впровадження нових умов господарювання, регулювання ринку інформаційних продуктів і послуг, господарсько-договірні відносини відображено в працях І. Давидової [66], С. Колегаєвої [138], Л. Петрової [235], В. Потроцької [244].

Аспекти програмно-проектної діяльності бібліотек розглянуто в роботах В. Білоус [21], О. Великосельської [41], Н. Жадько [101], Г. Шемаєвої [317, 319]. Бібліотекознавці наголошують на необхідності розвитку проектної діяльності, як однієї із важливих умов інноваційного розвитку бібліотеки і професійного зростання бібліотекарів.

Важливе значення для ефективного управління бібліотекою мають питання їх діяльності над створенням і реалізацією регіональних корпоративних проектів. Ці питання розглядаються в роботах В. Ільганаєвої [112], О. Мар'їної [165], В. Білоус [21], Л. Костенко [149], Л. Шпукал [324], Т. Костирко [150] та ін. Автори приділяють увагу різним аспектам формування, функціонування корпоративних бібліотечних об'єднань, однак практично не піднімають питання управління корпоративною діяльністю бібліотек.

Інноваційні підходи до управління бібліотекою знайшли відображення в моделі ефективного управління вузівською бібліотекою, яка запропонована українськими дослідниками В. Дригайло, О. Башун В. Волинець [88]. Розглядаючи питання управління вузівською бібліотекою, автори аналізують наукові основи, організацію, структуру, кадрове забезпечення, техніку і технології управління бібліотекою вищого навчального закладу, взаємодію адміністративного апарату і дорадчих органів бібліотеки, характеризують їх роль в сучасному управлінні маркетингу, інформаційних технологіях і інших інноваціях. Автори наполягають на еволюційних змінах управління бібліотекою університету як соціально-економічною системою, що є підсистемою університету і підсистем бібліотеки, тобто її структурних підрозділів і наголошують, що

в бібліотеці здійснюється управління колективом співробітників, тобто людьми, управління організацією роботи як бібліотеки і її структурних підрозділів, управління технологічними процесами роботи бібліотеки, яке здійснюють співробітники бібліотеки [88]. На початку 2000-х рр. у працях науковців Н. Божко [26], Б. Бочарова [28, 29], О. Воскобойнікової-Гузевої [47], В. Дригайло [90], Н. Жадько [101], Г. Єрмолаєвої [99, 100], І. Осипової [224], О. Пашина [229], Н. Чуприкової [315] піднімаються питання впровадження сучасного менеджменту в діяльність бібліотек, організаційного розвитку систем сучасного управління та управління інноваційним розвитком бібліотек, управління проектною діяльністю, автоматизованого управління сучасною бібліотекою. Можна стверджувати, що специфіку бібліотечного менеджменту визначає перш за все, його орієнтованість на вирішення практичних завдань управління.

Комунікаційні моделі діяльності бібліотек ВНЗ, визначені у дослідженні Т. Колесникової [142, 143], є важливим інструментом формування системи управління бібліотекою. Автор наголошує, що діяльність бібліотек ВНЗ України і світу характеризується альтернативністю комунікаційних впливів і реакцій на них. В її дослідженні ґрунтовно проаналізовано етапи інформатизації бібліотек, які супроводжуються переходом від лінійної до першої нелінійної комунікаційної моделі – інтеракційної і далі до інтеграційної. На думку автора, інтеракційній комунікаційній моделі функціонування і розвитку бібліотеки притаманні комп'ютеризація, автоматизація бібліотечно-інформаційних процесів, створення ЕК, БД, організація доступу до Інтернет тощо [141, с.119]. Вона охарактеризована науковцем як «замкнена» зі зворотним зв'язком на основі віртуального інформування користувачів (віртуальна довідка, віртуальна виставка, розсилання новин тощо), що свідчить про розширення діапазону діяльності бібліотеки і потребує вирішення ряду управлінських питань.

В останні роки в бібліотеках як західних країн так і США, Австралії активно розвивається концепція стратегічного управління. Це відображено в

працях К. Deiss, М. Petrowski [329], J. R. Matthews [337], R. F. Metz [338] та ін. Питання застосування технологій стратегічного менеджменту в бібліотеках вивчали також В. Кармовський [117], І. Суслова [285], А. Тавальбех [286], Н. Тюліна [316]. Науковець Н. Тюліна виділяє п'ять етапів стратегічного планування: попередній аналіз справ у бібліотеці та її зовнішньому середовищі, розробка стратегічного плану в формі "дерева цілей", вибір стратегії та шляхів її реалізації, розробка політики здійснення стратегії, визначення ресурсів. І. Суслова [285] акцентує увагу на: визначенні місії та цілей бібліотеки; аналізі середовища; виборі стратегічної альтернативи, організації виконання стратегії. А. Тавальбех [286] називає найважливіші дії стратегічного управління бібліотекою: формування місії, включно із завданнями діяльності; першочерговий розвиток тих напрямів роботи бібліотечної установи, які найповніше відповідають її ресурсам та умовам функціонування, оцінка факторів на ринку інформаційної продукції та послуг, аналіз діяльності і відповідність її ресурсів питанням соціально-економічного 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 витікають із довготермінових цілей та стратегій, застосування стратегічних заходів для виявлення внутрішніх резервів бібліотеки, оцінка стратегічного процесу для використання отриманого досвіду в майбутньому.

Особливості інформаційного виробництва останніх десятиріч потребують від усіх виробничих систем кардинальної реструктуризації своєї діяльності. Бібліотека теж відчуває цей вплив. Важливу роль в системі управління бібліотекою починає відігравати концепція реінжинірингу, яка виникла в межах процесного підходу до управління. Економічну концепцію реінжинірингу почали розробляти Ф. Тейлор [287] та А. Файоль [299]. Саме Ф. Тейлор у 80-х рр. XX ст. запропонував менеджерам використовувати методи вдосконалення виробничих процесів

для оптимізації продуктивності. Саме ці інноваційні тенденції відносно бібліотек розглядаються в розвідках Л. Абрамової [2], О. Баркової [13], С. Бражникової [30], Є. Гусєвої [64, 65], Т. Гранчак [61], О. Качанової [124], Л. Петрової [234], О. Чекмарьової [312].

Реінжиніринг бібліотечно-інформаційних процесів як сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників бібліотечної діяльності завдяки моделюванню, аналізу й перепроєктуванню існуючих бібліотечно-інформаційних процесів – застосовується в разі необхідності радикальних змін, що передбачає створення цілком нових, ефективніших бізнес-процесів на підприємстві без урахування їх попередньої організації. Реінжиніринг бібліотечно-інформаційних процесів спрямований на виокремлення і суттєве вдосконалення тих ключових ланок бібліотечно-інформаційної діяльності, які можуть забезпечити тій чи іншій інформаційній установі конкурентні переваги. Це може бути раціональна організація технологічного процесу, яка мінімізує витрати на створення високоякісної продукції, впровадження менеджменту персоналу, котрий ефективно спрямовує діяльність людей у потрібному напрямку, забезпечуючи таким чином досягнення цілей установи, маркетингової політики, яка підвищує конкурентоспроможність товару. При цьому має забезпечуватися й адекватна перебудова інших ланок системи управління, що й складає сутність концепції реінжинірингу [73].

Поява значного спектра бібліотечних продуктів і послуг, форм та засобів внутрішньої й зовнішньої комунікаційної взаємодії заклали підґрунтя для формування системи менеджменту якості в бібліотеках. Визнання нової ролі користувачів бібліотеки, що полягає у співпраці, партнерстві та є основним джерелом сталого розвитку бібліотечної системи в цілому, викликає необхідність формування якісного інформаційно-комунікаційного середовища, тобто впровадження комплексної системи

менеджменту якості бібліотечної діяльності, орієнтованої на користувача В. Вахнован [38], Ю. Дрешер [85], М. Коптяєва [146], Т. Ткаченко [292], О. Шкурко [323]. Розуміння менеджменту якості в бібліотекознавчих концепціях та теоріях змінювалося від виникнення і розвитку окремих елементів управління якістю, комплексного управління якістю (TQM) до глобальної концепції системи менеджменту якості на засадах міжнародних стандартів; від розробки заходів щодо виявлення недоліків та їх усунення, підвищення культури обслуговування користувачів до формування системи менеджменту якості, яка заснована на якісному виконанні як основних, так й допоміжних бібліотечних процесів, що підвищує якість кінцевого результату кожного процесу та бібліотечної діяльності в цілому. Значний внесок у вивчення питань менеджменту якості в бібліотеках зробили: П. Брофі [31, 32], В. Вахнован [38, 39], Ю. Дрешер [83], Л. Дубровіна [93], Р. Пол і П. Бокхорст [243], І. Тікунова [290], Т. Ткаченко [291].

Зокрема науковець Т. Ткаченко обґрунтувала концептуальні засади соціокомунікаційної моделі впровадження системи менеджменту якості (СМЯ), визначила механізм реалізації і комплексно охарактеризувала її модель, узагальнила показники і критерії визначення якості бібліотечної діяльності та індикатори результативності її впровадження. Вона акцентує увагу на питаннях розробки і впровадження в роботу бібліотек на сучасному етапі системи управління якістю, яка впливає на процеси реструктуризації бібліотечної діяльності з бажаним використанням реінжинірингу і систем безперервного поліпшення технологічних процесів і послуг. На думку Т. Ткаченко, «впровадження процесного підходу до діяльності бібліотек надасть можливість удосконалювати її структуру, створити нову систему розподілу відповідальності і повноважень, приймати нові типи управлінських рішень» [291]. Бібліотеки багато років займаються оцінкою і вимірюванням конкретних показників ефективності своєї роботи, де

основними показниками досліджень були обсяг і якість книжкових фондів. П. Бофі, в своїй роботі «Оцінка діяльності бібліотек: принципи і методи» звертає увагу на задоволення потреб користувачів, використовуючи інструментарій з оцінювання показників ефективності роботи і акцентує увагу на тому, що незалежно від первісної оцінки діяльності бібліотеки необхідно проводити більш ґрунтовний аналіз, з огляду на місію сучасної бібліотеки і стратегічний напрямок її розвитку, що дозволить розробити і сучасні методи управління [32]. У своєму дослідженні В. Вахнован приділяє увагу використанню соціологічних методів як інформаційно-комунікаційної складової при запровадженні СМЯ бібліотечних послуг. Автор наголошує на тому, що «управління якістю буде вдвічі ефективнішим, якщо бібліотека організує систематичний збір «вхідної» соціологічної інформації про реальні та потенційні потреби користувачів бібліотек, та «вихідної» — інформації про оцінку користувачами якості реальних послуг. Саме такий підхід до організації бібліотекою соціологічних досліджень забезпечить міцну інформаційну підтримку прийняття ефективних управлінських рішень, визначення резервів підвищення якості роботи, налагодить постійний зворотний зв'язок з користувачами, який є життєво необхідним для стійкого та стабільного розвитку бібліотечного-інформаційного виробництва в умовах ринку [39].

Детальне уявлення про вимірювання якості діяльності бібліотек дають в своїй публікації Р. Пол і П. Бокхорст [243]. Вони наводять зміст 40 традиційних і електронних показників стосовно наукових і публічних бібліотек, які термінологічно і змістовно пов'язані зі стандартами ISO 2789 «Інформація і документація. Міжнародна бібліотечна статистика» і ISO 11620 «Інформація і документація. Показники ефективності роботи бібліотек» [333, 331]. Усі показники діяльності бібліотек розраховано за єдиною методикою, де користувач — ключова фігура процесу збирання

статистичних показників. За цими показниками оцінюються традиційні і електронні послуги, крім того приділяється увага питанням економічної ефективності бібліотечних процесів, функціям бібліотеки для внутрішніх і зовнішніх користувачів, професійній компетентності бібліотекарів тощо. Показники поділено за такими групами: ресурси і інфраструктура (послуги, які пропонує бібліотека), використання (сприйняття послуг користувачами), ефективність бібліотечних послуг (витрати, оперативність комплектування, обробка, видача документів), потенціал і розвиток (достатність потенціалу бібліотеки для її майбутнього розвитку). На нашу думку, використання такого різнобічного статистичного аналізу бібліотечної діяльності дасть змогу запровадити систему оцінювання результативності діяльності керівників бібліотек і їх структурних підрозділів для створення якісного комунікаційного середовища.

В умовах інформатизації бібліотечно-інформаційної діяльності важливе значення має питання автоматизації управлінських процесів. Питання застосування інформаційних технологій в управлінні піднімають в своїх роботах О. Бруй [34, 35], І. Давидова [69], Т. Кулієва [152]. Автори розглядають їх не лише на рівні виробничих процесів, а й на рівні підвищення ефективності організації управлінської праці взагалі, що сприяє обґрунтованому прийняттю управлінських рішень [69]. Вітчизняні науковці О. Ісаєнко [113,114], Т. Колеснікова [140], Л. Петрова [236], С. Шуляк [326], М. Петрова [239] в своїх публікаціях також розглядають питання управління бібліотечно-інформаційною діяльністю наукової бібліотеки. Так, питання управління бібліотечними технологіями в умовах інноваційних структурно-функціональних перетворень розглянуті О. Ісаєнко, яка наголошує, що «сучасна бібліотека потребує такої управлінської моделі та конфігурації своєї структури, яка була б здатною системно і повсякчас підтримувати у

колективі інноваційну активність та загалом створити повноцінну систему управління нововведеннями » [114].

Необхідність впровадження в роботу бібліотек інформаційної системи управління, спрямованої на оптимізацію процесу управління бібліотечною діяльністю та подальший розвиток бібліотек обґрунтовує М. Петрова. На її думку «важливим інструментом інформаційної системи управління є нові інформаційні технології як невід’ємний компонент сучасних технологій управління. Саме вони дозволять найбільш ефективно реалізувати управлінський інформаційний процес відповідно до місії, завдань та стратегії організації діяльності бібліотечних та інформаційних центрів» [239].

Впровадження новітніх інформаційних технологій в управлінську діяльність потребує постійного аналізу цього процесу. О. Шкурко розглядає питання використання нових підходів до управління зокрема на основі інформаційного моніторингу як однієї із важливих складових якості управління [322]. Проблема впровадження інформаційного моніторингу та застосування його інструментарію для покращення управління тісно пов’язана з розгортанням концепції інформаційного менеджменту. С. Шуляк в своїх публікаціях піднімає питання про необхідність застосування можливостей інформаційного менеджменту в управлінні бібліотекою і пропонує «бібліотекам переглянути власну політику, стиль методи управління відповідно до місії, нових цілей і завдань, суть яких полягає в тому, щоб навчитися виробляти якісні і затребувані інформаційно-комунікаційні продукти і послуги та оперативно надавати їх користувачам» [326].

Інформаційний менеджмент досліджує питання управління інформацією, яке охоплює керування інформаційним виробництвом будь-якої системи, в тому числі бібліотеки. З цією метою в установах

створюються відповідні автоматизовані інформаційні системи управління, що інтегрують усі види внутрішньої і зовнішньої інформації. Ці питання знайшли своє відображення у дослідженнях вітчизняних та зарубіжних теоретиків: Д. Блюменау [23], Р. Гіляревського [17, 53], І. Давидової [66], В. Ільганаєвої [107]. На основі проведених теоретичних та емпіричних досліджень вчені дійшли висновку, що надходження усіх видів інформації в єдину систему надає змогу здійснювати інформаційний моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища, сприяє обґрунтованішому прийняттю управлінських рішень. Інформаційний менеджмент розглядається як новий тип управління організацією на основі комплексного використання всіх видів інформації: науково-дослідної, технологічної, матеріально-технічної, кадрової, фінансової та ін. Окремим напрямком у концепції управління інформаційними ресурсами є проблема підготовки інформації для керівників, а інформаційне забезпечення розглядається як елемент інформаційного менеджменту [66].

У системі управління бібліотекою важливе значення відводиться опануванню мережевого інформаційного простору. Основні тенденції опанування веб-технологій в бібліотеках, що відбуваються у напрямку використання технологій Web 2.0. розглядає О. Мар'їна. Авторка вважає, що «основними напрямками впровадження веб-технологій у бібліотеках є створення інформаційних сайтів та порталів, віртуальне довідкове обслуговування, оптимізація електронних каталогів, заснування репозитаріїв відкритого доступу, використання веб орієнтованих автоматизованих бібліотечно-інформаційних систем. Вони довели свою життєздатність та прогресивність і стали вже майже «класичними»» [164]. О. Мар'їна висловлює думку про те, що «сучасна система електронних інформаційних комунікацій кардинально змінює ситуацію в процесі збору, зберігання, обробки та сприйняття інформації. Технології глобальної

всесвітньої мережі, що невинно розвиваються, формують в інформаційній сфері нову систему комунікацій, яка презентує реалії технічного рівня сучасного людства» [164].

Серед сучасних веб-сервісів в напрямку використання технологій Web 2.0, що можуть бути корисними для бібліотек, О. Мар'їна виділяє такі як: «системи управління контентом, портальні технології; mashup-додатки, RSS-формати; платформи створення форумів, сервіси створення анкет, тестів, вікторин, віртуальних читальних залів, виставок, екскурсій, турів, форумів, chat-обслуговування та collaborative browsing; crowd-sourcing технології (тегування, wiki-портали, співтовариства для виявлення споживчого інсайту, user generated-конкурси, бази колективного досвіду, соціальні рекомендаційні системи, хештеги), новітні соціальні медіа, сервіси хостингу» [164].

Нині інформаційні відносини набули високого рівня технологічності, тому бібліотеки посилюють рівень інформаційного сервісу шляхом опанування технологіями 2.0 і 3.0 в мережевому інформаційному просторі. Наукові дослідження в цьому напрямку виконували К. Лобузін [158], О. Мар'їна [164], Д. Соловяненко [262]. Зокрема Д. Соловяненко в своїх роботах звертає увагу на прогресивні тенденції в розвитку технологій бібліотечного сервісу, які розробляють в провідних бібліотеках на основі принципів веб-2.0, та мають узагальнену назву «Бібліотека – 2.0». Він наголошує, що ««Бібліотека – 2.0» повністю побудована навколо потреб користувача, його дій, очікувань прагнень і передбачає постійне вдосконалення та переоцінку з метою досягнення кращого рівня обслуговування бібліотечних користувачів» [262, с.11]. Так Д. Соловяненко зазначив: «Оскільки потреби користувачів змінюються дуже швидко, так само швидко повинні змінюватись і бібліотечні сервіси. Інструментом досягнення релевантності сервісу є заохочення зворотного зв'язку з

користувачами та участь користувачів у розробці та підтримці бібліотечних сервісів. Активний користувач, уповноважений бібліотекою брати участь у наданні сервісу, згідно з веб-2.0, стає вкрай важливою ланкою у технологічному циклі обслуговування. Тобто двосторонність інформаційних потоків – від бібліотеки до користувача та від користувача до бібліотеки – дає змогу бібліотечним сервісам бути високочутливими до змін потреб користувачів, постійно еволюціонувати та покращуватись відповідно до поточних потреб останніх» [262]

Питання використання нових технологічних моделей щодо створення веб-ресурсів у напрямку використання технологій Web 3.0 піднімає в своїх публікаціях науковець К. Лобузін [158]. Аргументуючи тим, що «Бібліотека 3.0» можуть «бути посередниками між інформацією та споживачами, автор обґрунтувала тезу про перетворення неструктурованого контенту мережі Інтернет в бази даних». Використання нових технологічних моделей дасть змогу «створювати метадані електронних і цифрових об'єктів різної природи, надавати довідково-інформаційні послуги, проводити експертизу інформаційних ресурсів, опрацьовувати інформаційно-аналітичні продукти, що сприятиме формуванню необхідної інформаційної інфраструктури, призначеної для прийняття кваліфікованих рішень та вирішення суспільно значущих завдань науки, освіти і виробництва» [158, с.31]. Як зазначає К. Лобузін, ідеї технології «Бібліотека 3.0» «повністю збігаються з основною функцією бібліотеки – бути посередником між інформаційною сировиною і користувачем» [158, 33]. На нашу думку, в умовах інформатизації, всі ці процеси потребують посилення уваги до завдань, механізмів наукового управління бібліотекою. Тому важливим є питання ефективного управління контентом веб-сайту, веб-сервісами та інформаційно-аналітичною діяльністю бібліотеки.

Таким чином, пильна увага фахівців до проблеми трансформаційних та інноваційних змін за останні десятиріччя свідчить про те, що бібліотека як соціокомунікаційна установа активно розвивається, адаптується до умов зовнішнього середовища, опановує нові напрямки діяльності. Дослідженими можна вважати питання класифікації інновацій, їхньої структури й організації, реалізації інноваційного процесу в бібліотеках різних типів і видів. Водночас, інноваційні зміни, які нині відбуваються в бібліотеках, уповільнюються через невирішеність технологічних, організаційних і правових питань, що посилює нестабільність розвитку бібліотек, викликає дисфункції в самій системі управління. Управлінська криза, яка виявляється в тому, що «система бібліотечних закладів, як і вся система інформаційних баз України, потребує цілісної стратегії позиціонування й ефективного розвитку діяльності в глобальному інформаційному просторі» [55, с. 216], гальмує прогресивну динаміку бібліотечної діяльності, демонструє неадекватність управління бібліотечним соціальним інститутом вимогам часу, а також закономірним тенденціям розвитку інформаційного суспільства.

Системні трансформації в бібліотечній сфері діяльності потребують наукової організації процесів управління, що ґрунтується на систематичному впровадженні інноваційних управлінських технологій й передового досвіду та визначає спектр соціальних вимог до бібліотечного соціального інституту, якості інформаційних продуктів і послуг, необхідність робочих місць, рівня інформаційного сервісу. В умовах системних трансформацій, коли бібліотеки опановують електронний простір та функціонують у розподіленому інформаційному середовищі як мережеві структури, посилюється значення ефективного управління внутрішньобібліотечними та міжбібліотечними комунікаціями, робочими групами та багатofункціональними проектними командами, які здійснюють

інноваційну діяльність. Нині необхідність подальших системних трансформацій і якісного розвитку бібліотек в інформаційному суспільстві суперечить намаганням упроваджувати інноваційні зміни засобами старих форм управління. За таких умов, першочерговими завданнями стають розробка питань наукового управління інноваційною діяльністю бібліотек, його спрямованість на вирішення завдань переходу до інформаційного та когнітивного рівнів соціальних комунікацій, розгортання інформаційно-аналітичної функції і створення умов для подальшого саморозвитку бібліотек як складової системи соціальних комунікацій суспільства знань.

Головний вектор використання сучасних соціальних технологій управління має бути спрямований на суттєве поліпшення управління бібліотекою як провідною соціально-комунікативною установою суспільства. Але незважаючи на те, що різні управлінські технології спрямовані на управління бібліотекою є достатньо дослідженими, відкритими лишаються питання системного застосування наукового управління по всіх напрямках діяльності бібліотеки і обґрунтування необхідних практичних заходів з їх впровадження.

1.2. Методологічні засади дослідження системи управління бібліотекою

Визначення ролі бібліотеки в сучасному суспільстві, де спостерігаються постійні трансформації та зміни, а також її місця в досить рухливому соціально-комунікаційному середовищі України за відомих внутрішніх та зовнішніх чинників нестабільності, має на меті обґрунтування напрямків щодо розбудови її як необхідної ланки оновлення українського інформаційного простору, що поступово інтегрується до загальної цивілізаційної системи цінностей.

Соціально-економічна реальність України після подій, пов'язаних з революцією гідності, ставить перед бібліотеками нові завдання, а унікальність і своєрідність ролі бібліотек в суспільному житті зумовлюють необхідність розробки сучасних підходів до системи управління бібліотечним виробництвом і організації бібліотечно-інформаційної діяльності. Особливого значення цій проблематиці надають принципові зрушення як у характеристиці зовнішнього середовища бібліотеки в умовах інформаційної ери, так і нові очікування щодо внутрішнього керування бібліотечною установою у сьогоденні та майбутньому: від стабільної, визначеної — до нестабільної, що характеризується безпрецедентними темпами розвитку і складністю змін. Складність і недостатня розробленість проблеми формування системи ефективного управління бібліотекою як соціокомунікаційною установою суспільства зумовили вибір методології і методів дослідження, що здатні забезпечити достовірність та обґрунтованість висновків і рекомендацій дисертаційної роботи.

Надійну методологічну базу дослідження створюють такі загальнонаукові підходи, як соціокомунікативний, системний, інформаційний та функціонально-діяльнісний. Теоретико-методологічну основу вирішення проблем дослідження складають фундаментальні положення теорії соціальних комунікацій, бібліотекознавства, теорії менеджменту, використання яких дозволило всебічно розглянути сучасний стан управління бібліотекою як соціокомунікаційною установою суспільства та визначити стратегічні напрямки розвитку управління бібліотекою, пов'язані із системною конвергенцією управлінських технологій.

Теоретико-методологічне поле дослідження базується на фундаментальних підходах до бібліотеки як провідної соціокомунікативної установи суспільства, що доведено в монографічних дослідженнях О. Воскобойнікової-Гузевої [45], В. Горового [55], І. Давидової [66], В. Ільганаєвої [108], О. Кобєлєва [134], Н. Кушнарєнко [153, 154],

В. Маркової [167], М. Слободяника [258], Л. Філіпова [303], Г. Шемаєвої [316] та інших. Базу дослідження концептуальних засад організації системи управління бібліотекою і її трансформацій, які відбуваються під впливом соціокультурних змін в ХХІ ст., складають численні роботи з теорії, історії, методики бібліотекознавства. Найбільш обговорюваними проблемами в світовому бібліотекознавчому дискурсі в останній час є місія та призначення, комунікаційна модель, розвиток системи управління бібліотекою на основі переваг бібліотечного менеджменту, організація ефективної інформаційно-бібліотечної діяльності, створення іміджу бібліотеки, формування професійних цінностей та етики бібліотечних фахівців, мотивації їх до інноваційної творчості.

Застосування соціокомунікативного підходу до дослідження системи управління бібліотекою дозволило довести, що розширення інформаційно-комунікаційних можливостей нині не тільки змінює весь світ бібліотеки, а торкається багатьох аспектів її функціонування як соціальної організації, потребує застосування принципово нових підходів до її управління. У свою чергу, прискорення цього процесу прямо пов'язане з посиленням зовнішніх і внутрішніх викликів, з якими має справу бібліотека, що потребує прийняття виважених управлінських рішень. Функціонування зовнішніх і внутрішніх, вхідних і вихідних, прямих і зворотних потоків управлінської інформації утворюють комунікаційне середовище, яке є умовою ефективного інформаційного забезпечення процесу управління бібліотекою. Сутність, структуру та механізми управління цим середовищем дозволяє дослідити евристичний потенціал соціокомунікативного підходу, ґрунтовно розкритий в працях А. Соколова [261], В. Ільганаєвої [108], В. Горового [55], О. Холода [307] й ін. фахівців.

Застосування соціокомунікативного підходу як методологічного інструментарію дослідження дозволяє обґрунтувати сутність управлінських процесів в бібліотеці, які реалізуються в цілеспрямованих комунікаційних

зв'язках між суб'єктами управлінської системи та зовнішнім середовищем, між суб'єктами та об'єктами управління.

Важливе методологічне значення для досягнення мети дослідження має визначення співвідношення понять «управління» та «менеджмент», які в бібліотечній справі використовуються зазвичай як синоніми. У вітчизняних наукових джерелах з управління поняття «менеджмент» уже декілька десятків років використовується як синонім до управління ринковою системою господарювання. Деякі автори застосовують для розуміння управління поняття менеджмент як підсистему управління. Однак між категоріями «управління» і «менеджмент» існує суттєва відмінність, тому їх не слід ототожнювати. Це потребувало застосування термінологічного аналізу як необхідної передумови системного підходу.

В системі сучасних знань категорія «управління» — це цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його поведінки у зв'язку зі зміною обставин. Категорія «управління» є більш повною, вона охоплює управління соціально-економічними процесами на макрорівні (цілого суспільства, національної економіки) і мікрорівні (окремого суб'єкта господарювання, тобто у нашому випадку — бібліотеки). Вона стосується управління не тільки персоналом, але і трудовими колективами, технічними системами, комп'ютерними мережами тощо. Категорія «управління» охоплює процеси управління господарською діяльністю в усіх типах економічних систем. З точки зору семантики у цьому терміні, на наш погляд, мало від бізнесу і комерції, зате багато від бюрократії і командування. Головним є те, що категорія «управління» не заміняє поняття «менеджмент».

Категорія «менеджмент» — це одна із конкретних форм ринкового управління, а саме: управління соціально-економічними процесами на мікрорівні, в рамках окремого економічного суб'єкта (організації, підприємства, фірми, закладу, установи тощо). Тому термін «бібліотечний менеджмент» має відповідну закономірність застосування.

Менеджмент є різновидом управління, який стосується лише процесу управління людьми (працівниками), колективами працівників, групами в умовах ринкової системи господарювання. Отже, менеджмент виступає як система ринкового управління і направлений на гнучке застосування господарської діяльності організацій в реальних ринкових умовах. Сутність методів менеджменту визначається соціально-економічними відносинами, тим, наскільки вони відповідають характеру і рівневі розвитку продуктивних сил суспільства.

Менеджмент — надзвичайно містке поняття, зміст якого можна розглядати як: 1) науку і практику управління; 2) організацію управління; 3) процес прийняття управлінських рішень; 4) певну категорію тих, хто отримав освіту в сфері управління і практично займається керівництвом. Нарешті, менеджмент можна трактувати як соціальний інститут і специфічну субкультуру, що володіє власними цінностями, нормами, духовними і світоглядними орієнтирами.

Науковець Ю. Бех [15] в своїй монографії «Філософія управління соціальними системами» зазначає, що, незважаючи на претензії “наукового менеджменту”, системного аналізу, кібернетики і синергетики на роль теорії управління, наука дотепер так і не має теоретично розгорнутої феноменології управління, уявлення про закони його породження, будови, функціонування і розвитку. Те, що в “науковому” менеджменті називають теоріями, насправді є теоретичними узагальненнями практичного досвіду, матеріалів емпіричних досліджень різних наукових дисциплін [15]. Так, Дейл Е. Занд [103], професор теорії управління Нью-Йоркського університету, пише: “В управлінні існує теорія директивного керівництва і теорія участі трудящих в управлінні, теорія централізації і децентралізації структури, диференціації і інтеграції підрозділів, формальних і неформальних структур, але більшість теорій застосовна лише для вирішення вузького кола практичних проблем, пояснюючи тільки певну

частину реальності. Як тільки ви виходите за ці вузькі рамки, теорія або не працює, або може дати хибні результати” [103].

У визначенні методів вирішення проблемної ситуації щодо управління сучасною бібліотекою першочергове значення мають концепції менеджменту, що виявили загальні закономірності розвитку управління і зміну парадигми управління в постіндустріальну та інформаційну еру. Це роботи класиків менеджменту (переважно англійських та американських вчених) М. Альберта [169], С. Бира [19], Р. Блейка [22], Е. Демінга [76], Д. Дерлоу [78], П. Друкера [91], М. Мескона [169], Ф. Тейлора [287], Ф. Хедоурі [169] та ін. Менеджмент як управлінська діяльність ґрунтується на дотриманні ряду принципів, якими керується організатор при виконанні управлінських функцій. У принципах узагальнюються всі відомі сучасній науці закони та закономірності, а також емпіричний досвід. Зокрема зміни в організації виробництва, управління, науковій організації праці обґрунтував в своїй праці Ф. Тейлор. В теорії автора лежить чотири основні правила управління:

- менеджмент розробляє науковий фундамент, що дає можливість замінити старі традиційні методи праці новими, науковими; на основі науково встановлених принципів менеджмент проводить старанний добір працівників, а потім навчає і тренує їх, тоді як раніше це було особистою справою кожного працівника;
- менеджмент забезпечує погоджене співробітництво між окремими ланками виробництва в напрямку досягнення загальної мети;
- відповідно до науково обґрунтованих принципів поділу праці та відповідальності між працівниками й менеджментом останній бере на себе ті функції, до яких він краще пристосований, тоді як раніше вся праця і відповідальність покладалися на працівників;
- організатор, котрий опрацьовує виробничі плани з наукової організації управління, неминуче доходить висновку, що виробництво здійснюється краще й економніше в разі широко проведеного поділу праці.

Таким чином, менеджмент як управління діяльністю опирається на єдність чотирьох основних принципів управління: науковий підхід до виконання кожного елемента роботи, науковий підхід до підбору, навчання й тренування працівника, кооперація з працівниками, розподіл відповідальності за результати праці між менеджерами та працівниками [287].

Управління як система комунікацій передбачає, що керівники повинні розглядати бібліотеку як сукупність взаємозалежних елементів (люди: бібліотечні працівники та споживачі інформації, структура, завдання, інформаційний ресурс, бібліотечна технологія), орієнтованих на досягнення різних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища. Управлінська праця завжди мала інформаційно-комунікативну природу. Трудова діяльність бібліотечних менеджерів, їхні відносини із співробітниками в процесі управління можуть безпосередньо виступати у вигляді інформації в її різних формах. В процесі управлінської роботи відбуваються збір, обробка, передача інформації. Комунікаційні зв'язки в процесі управління між керівником і бібліотечним персоналом здійснюються також за допомогою інформації.

Із позицій соціокомунікативного підходу комунікаційна природа взаємодії суб'єктів управління ґрунтується на цілеспрямованому обміні соціально значущою інформацією, необхідною для прийняття рішень. Соціальні управлінські комунікації охоплюють інформацію, яку передають, канали передачі такої інформації, носіїв інформації, особливості і властивості інформації, яку передають або яка приймається, її носіїв, канали трансляції; чинники, що спотворюють або поліпшують як засоби трансляції, так і сенс інформації, яка передається [307]. Все це сприяє зростаючому розмаїттю ситуацій спілкування в процесах управління бібліотекою, створенню і використанню сучасних інформаційних систем управління, які дозволяють вирішувати питання задоволення інформаційних потреб

керівних кадрів, створення, відбір необхідної для них інформації, визначення шляхів її надходження тощо.

Дослідження сучасного стану управління бібліотекою як соціокомунікативною установою суспільства ґрунтується на гносеологічних принципах системного підходу (зокрема системно-структурному аналізі і концептуальному моделюванні), який дозволяє визначити сутність та базові компоненти системи управління бібліотекою, окреслити багатофункціональність її взаємозв'язків із зовнішнім середовищем, довести необхідність виходу бібліотек на рівень системної трансформації в управлінні, яка ґрунтується на засадах технологічної конвергенції, адаптації бібліотечних процесів до зовнішніх умов, посиленні комунікаційної складової в управлінні. Обґрунтуванню специфіки застосування принципів менеджменту в бібліотечній сфері послужили дослідження зарубіжних бібліотекознавців Б. Ашервуд [11], S. A. Kumar [335], М. О'Коннор [223], Р. Стюарт [274], логіка доказів яких органічно вписалася у вітчизняну концепцію системи управління бібліотекою та бібліотечного менеджменту.

У радянському і пострадянському бібліотекознавстві проблеми управління та ефективності бібліотечної праці розглядалися в публікаціях А. Ванєєва [172], М. Дворкіної [75], М. Карташова [120], І. Фрумїна [304] та інших дослідників. В них представлений великий спектр різномірних поглядів щодо принципів і організації управління бібліотекою та інформаційно-бібліотечним обслуговуванням на засадах командного типу керівництва організацією. На сторінках професійних видань в основному обговорювались проблеми оцінки ефективності діяльності бібліотеки або окремих її процесів. Концепція бібліотечного менеджменту з'явилася на початку 90-х рр. ХХ ст. завдяки науковим доробкам Л. Дубровіної [93], В. Ключєва [129], І. Суислової [281], Е Ястребової [328] та ін. і ще не минула стадію дискусійного обговорення в українському науковому просторі.

Слід зазначити, що в наукових дослідженнях учених, які до останнього часу співпрацювали в галузі бібліотечного менеджменту,

використовувались підходи загального менеджменту, де бібліотечний менеджмент поділявся на ряд галузевих дисциплін (управління персоналом, інноваціями, груповою комунікацією, маркетингом, проектами, інше.). На початку XXI ст. увагу дослідників стали привертати проблеми менеджменту якості С. Барабаш [12], Л. Дубровіна [93], Т. Ткаченко [291, 292], організаційного розвитку системи управління бібліотекою (Л. Амлінський [6]), управління вузівськими бібліотеками (В. Маркова [105], В. Дригайло [88]), які інтегрували, накопичували, розвивали і структурували все нові і нові елементи системи управління бібліотекою. Саме управління якістю стало розглядатися як управління всією діяльністю бібліотеки.

За часів незалежності України значний доробок у вітчизняну бібліотекознавчу наукову царину з проблем управління бібліотекою і запровадження бібліотечного менеджменту внесли вчені О. Башун [88], І. Давидова [71], В. Ільганаєва [112], О. Кобєлев [135], А. Соляник [155], М. Слободяник [258], Г. Шемаєва [317, 318] та ін., які дослідили фундаментальні зміни в процесах управління бібліотекою в умовах становлення інформаційного ринку, повсюдної інформатизації бібліотек та трансформацій інформаційного суспільства стосовно українських реалій.

У дослідженні проблем системи управління бібліотечною діяльністю методологічну базу склав системний аналіз процесів, які відбуваються в сучасній бібліотечній справі України, що дозволило сформулювати проблемну ситуацію в галузі управління бібліотеками. Системний підхід в бібліотекознавстві показав свою універсальність як інструмент для вирішення практичних проблем, продемонстрував значний теоретичний і організаційний потенціал. Пізнавальний характер системного підходу дав змогу всебічно дослідити та виробити концептуальне знання щодо конкретизації поняття «система управління бібліотекою», яка розуміється як сукупність усіх організаційних структур, відділів, підсистем та

комунікаційних зв'язків між ними, а також процесів, що забезпечують їх функціонування.

Методологічний потенціал системного підходу дозволив розглянути метасистемні аспекти, що зумовлюють зміни в управлінні бібліотекою як системною організацією. Такими аспектами у дисертаційному дослідженні визначаються процеси інформатизації, які реалізуються на рівні комп'ютеризації, автоматизації бібліотечної діяльності, створення бібліотечного медіасередовища, корпоративних бібліотечних об'єднань, цифрових, електронних бібліотек; інтелектуалізації інформаційної діяльності, розгортання ринку інформаційних продуктів та послуг, змін суспільних потреб в інформації та сучасній науці управління. Ці фактори суттєвим чином впливають на функціонування бібліотеки та сприяють активним трансформаціям в системі управління бібліотечними процесами.

Застосування системного підходу дозволило проаналізувати бібліотеку як складну виробничу систему, яка містить такі елементи як бібліотечні фонди, матеріальні, кадрові і фінансові ресурси. Системний підхід і бачення бібліотеки як виробничої системи дали змогу визначити певний набір елементів – ресурсну підсистему, яка охоплює визначені об'єкти управління: документно-інформаційні, матеріальні, фінансові, кадрові ресурси; підсистему виробничих процесів у вигляді предметів і знарядь праці; структурну організацію, яка потребує наявності типових відношень між елементами, та систему взаємозв'язків між ними і зовнішнім оточенням [66]. Важливе місце в цій системі управління займає розвиток горизонтальних і вертикальних інформаційних обмінів як механізм обслуговування управлінських потреб, який реалізується в сучасних бібліотеках на базі здійснюваної інформатизації.

Системний підхід до аналізу існуючих управлінських технологій дозволив всебічно вивчити управлінські процеси і проаналізувати трансформаційні зміни в системі управління, серед яких перегляд стратегічних пріоритетів, реструктуризація діяльності, створення

корпоративних об'єднань, вдосконалення господарської діяльності, запровадження програм поліпшення якості інформаційних продуктів і послуг, формування корпоративної культури. При цьому виділяється структура і цільова функція бібліотеки як об'єктів управління, розгляд її складових елементів і засоби їх агрегування, межі розподілу зовнішнього і внутрішнього середовища, критерії оцінки стану бібліотечних ресурсів.

Використання системного підходу в дисертаційному дослідженні дало змогу розглянути бібліотеку як об'єкт системних трансформацій який потребує нових управлінських впливів. Це сприяло наближенню до системного розуміння напрямів ефективного управління системними трансформаціями бібліотек, спрямованого на пошук можливостей, які відкриває інформаційне суспільство для виробництва нових інформаційних продуктів і послуг, інформаційних технологій та опанування нових форм організації діяльності бібліотек.

Методика вивчення об'єкта і предмета дисертаційного дослідження, яка ґрунтується на системному підході, дозволила виокремити стратегічні напрямки розвитку системи управління бібліотекою, що пов'язані із системним впровадженням інноваційних технологій управління, до яких віднесено інформаційний, стратегічний, інноваційний менеджмент, технології бенчмаркінгу, реінжинірингу, контролінгу, консалтингу, фандрейзингу та зміною моделей управління бібліотекою в умовах інформатизації.

Таким чином, управління бібліотекою розглядається як складна ієрархічна система, суб'єктами якої є керівники операційного, тактичного і стратегічного рівнів управління, а об'єкти представлені як широким колом інформаційних, матеріальних, кадрових і економічних ресурсів, так і сучасними технологіями, програмами, проектами. Згідно з постулатами системного підходу, сучасне бібліотечне управління під впливом зовнішнього середовища потребує фундаментальної зміни поглядів і парадигм. Нова парадигма системного управління почала своє формування

на початку нового тисячоліття і пов'язується з підходом до бібліотеки як до системи, що швидко змінюється і самоорганізується.

Методологія системного підходу доповнюється використанням функціонально-діяльнісного підходу, який широко застосовується у бібліотекознавчих дослідженнях [66, 108, 258]. Залучення функціонально-діяльнісного підходу дало змогу відтворити динаміку управління як процесу і визначити його як діяльність, спрямовану на досягнення цілей бібліотеки і реалізацію її місії як культурного і діалогового середовища комунікативного простору суспільства. Управління розглядається не як одноразова дія, а як серія безперервних, взаємопов'язаних дій — функцій управління, оптимальний набір яких включає планування, організацію, розпорядження (командування), мотивацію, керівництво, координацію, контроль, комунікацію, дослідження, оцінку, прийняття рішень, підбір персоналу, представництво та ведення переговорів або укладення угод.

Теоретичну основу організації наукового управління сучасною бібліотекою складає комплекс знань про працю як таку. Зміст його практичної сторони у бібліотеці постійно змінюється під впливом різних факторів, таких, як: інформатизація суспільства, яка впливає на рівень техніко-технологічного розвитку бібліотечно-інформаційного виробництва, розгортання системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій, зміни форм організації виробничих процесів, форм та методів управління, рівня соціального розвитку колективу тощо. Тому наукове управління як сфера практичної діяльності розглядається як процес впровадження науково-обґрунтованих змін у діяльність бібліотек і подальшого вдосконалення вже існуючих форм, принципів організації бібліотечно-інформаційної діяльності. Для вдосконалення роботи сучасних бібліотек актуальним стає питання наукової організації праці бібліотечних менеджерів.

Визначення сутності і змісту наукового управління у бібліотеці є обов'язковим елементом для вироблення єдиних методологічних і методичних підходів до проведення як науково-дослідної, так і практичної роботи щодо її

впровадження у діяльність бібліотек. До методологічних аспектів розкриття теми належить визначення поняття «наукове управління» і «наукова організація праці» стосовно всіх напрямів бібліотечно-інформаційної діяльності.

Уперше визначення терміну «наукова організація праці» (НОП) на теренах колишнього СРСР надала Друга Всесоюзна конференція з НОП у 1924 р. НОП слід розуміти як процес внесення в існуючу організацію праці добутих наукою та практикою вдосконалень, що підвищують загальну продуктивність праці. Це визначення уточнене і доповнене на Всесоюзній нараді з організації праці в 1967 р., яке зафіксоване в державному стандарті: Наукова організація праці – це така її організація, яка базується на досягненнях науки та передовому досвіді, систематично впроваджується у виробництво, що дозволяє якнайкраще поєднати техніку і людей у єдиному виробничому процесі, забезпечує ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів, безперервне підвищення продуктивності праці, сприяє збереженню здоров'я людини і поступовому перетворенню праці в нагальну життєву потребу людини [57].

У бібліотеках НОП почали впроваджувати в 1920-ті рр. Група дослідників, яку очолював Н. Витке [44] розрізняла в НОП два основних напрямки. Перший стосувався раціоналізації рольового процесу, здійснюваного окремою людиною у взаємодії з речовими факторами виробництва і відносилось до НОП. Другий напрямок НОП стосувався виробничих відносин працівників, які потрібно направляти і координувати. Як показали дослідження історії бібліотечних технологій, напрямок НОП активно використовувався в бібліотеках. Дослідження НОП велись в напрямках: НОП в бібліотеці, бібліотекаря, технологічних процесів, користувача, але мало приділялося уваги науковій організації управління. Основними напрямками НОП є вдосконалення форм розподілу, кооперації та нормування праці, практики морального і матеріального стимулювання; поліпшення організації обслуговування робочих місць, підготовки та

підвищення кваліфікації кадрів, умов праці й відпочинку, раціоналізація прийомів і методів праці, зміцнення дисципліни і вдосконалення творчої активності співробітників [86].

Прагнення здійснювати організацію праці в бібліотеках на науковій основі набуло широкого поширення тільки в 1960-1970-і рр., коли була створена проблемна комісія з НОП, яку очолював видатний бібліотекознавець професор І. Фрумін . Згідно з концепцією І. Фруміна, НОП в бібліотеці це – «комплекс науково-обґрунтованих організаційних, педагогічних, технічних, санітарно-гігієнічних та інших заходів, спрямованих на підвищення ефективності бібліотечної праці шляхом вдосконалення технології, створення умов для творчої роботи, кращого використання робочого часу бібліотекарів та активістів, зміцнення дисципліни та раціоналізації справи» [304, с. 32]. На його думку «НОП не одноразова кампанія з реалізації або усунення недоліків, а безперервний процес вдосконалення, який при появі нових досягнень в науці і техніці, що придатні для вдосконалення організації бібліотечної праці, повинні бути освоєні і застосовані» [304, с. 32]. У 1970-1980-і рр. в бібліотеках України розгорнулися дослідження із впровадження основ НОП, узагальнення і реалізації накопиченого досвіду, особлива увага зверталася на підвищення кваліфікації співробітників, ергономічність праці, професійну культуру, системний підхід до організації трудової діяльності бібліотечного персоналу [145, 226].

В II пол. 70-х рр. XX ст. піднімаються питання підвищення ефективності роботи бібліотек та вдосконалення існуючої системи управління за рахунок організації робочих комісій по впровадженню НОП в бібліотеці. Комісія складала «Щорічний зведений план по науковій організації праці», з відповідною регламентуючою документацією. Це «Положення про робочу комісію по впровадженню НОП», «Розпорядження про створення Рад по НОП в підрозділах бібліотеки», «Положення про систему підвищення кваліфікації співробітників», «Рекомендації по

розробці технологічних карт на основі бібліотечно-бібліографічні процеси». До першочергових завдань з НОП в бібліотеці в цей період відносяться організаційні питання по вдосконаленню управління бібліотекою, систематичне підвищення продуктивності праці, планування, облік роботи, нормування праці. Практика роботи бібліотек у цьому напрямі довела, що найкращі результати підвищення ефективності роботи досягаються в тому випадку, коли одночасно вдосконалюються і організація праці і система управління бібліотекою. При вдосконаленні існуючої системи управління перш за все звертається увага на її організаційну структуру (кількість ланок управління і узгодження зв'язків між ними, розмежування обов'язків керівників, визначення службової субординації), на стан основних функцій управління (планування, організація, координація, стимулювання і контроль), на методи управління (економічні, організаційні, соціально-психологічні), техніку управління (стан діловодства, документообігу, порядок і терміни проходження інформації, механізація управлінської праці). Раціонально організована система управління забезпечує найбільшу ефективність роботи бібліотеки при мінімальних витратах часу, енергії працівників і матеріальних засобів [255].

В 80-ті рр. ХХ ст. піднімаються проблеми як вдосконалення механізму управління бібліотечною справою в цілому, так і управління бібліотекою [300, 304]. Також піднімаються питання наукової організації діяльності бібліотек, нормативні і правові питання основ управління, рівень НОП в окремих бібліотеках.

Дефініція поняття «наукова організація праці» розглядається в 90-ті рр. у «Довіднику бібліотекаря» як комплекс організаційних, техніко-економічних, гігієнічних і соціально-психологічних заходів, що забезпечують поліпшення умов бібліотечної праці і підвищення його ефективності» [267, с.156]. Але вже у 2000 рр. в період активної інформатизації бібліотек довідник бібліотекаря та термінологічний словник дають визначення НОП як комплексу організаційних, техніко-економічних,

гігієнічних і соціально-психологічних заходів, що забезпечують раціональне виконання бібліотечних технологічних процесів і операцій» [268, с.367; 269, с.320; 270, с.484; 288, с.109] Таким чином, НОП в бібліотеці як сфера практичної діяльності розглядається як процес внесення науково-обґрунтованих змін у діяльність бібліотек і подальшого вдосконалення вже існуючих форм організації праці.

Придатність різних методів управління визначається поточною ситуацією, тобто конкретним набором обставин, що нині впливають на функціонування бібліотеки. Оскільки, як в самій бібліотеці, так і в навколишньому її середовищі діє безліч факторів, говорити про універсальний спосіб управління бібліотекою не доводиться. Найефективнішим у конкретній ситуації методом управління є той, що найбільшою мірою відповідає її специфіці.

Діяльнісний підхід в управлінні забезпечує використання принципів організації вимірювання (нормування, облік, контроль, оптимальність) і дозволяє підняти організацію праці бібліотекарів на більш високу сходинку, вдосконалити їх роботу. Необхідно зауважити, що за допомогою нормування бібліотечної праці визначаються необхідні витрати часу в конкретних організаційно-технічних умовах для виконання роботи, встановлення норм часу, необхідного для виконання, і норм міри витрат праці, які обов'язково опираються на державні і загально бібліотечні нормативні і законодавчі акти, що регулюють організаційну діяльність бібліотеки. Облік – це отримання, обробка, аналіз та систематизація відомостей, виражених в кількісних та в якісних показниках. При обліку необхідно враховувати не тільки окремі конкретні види діяльності бібліотекарів, але і всю систему організації праці.

Суть бібліотечного контролю як складової управлінської діяльності полягає в тому, щоб систематично, глибоко і скрупульозно перевіряти як фактичний стан справ, так і всю систему організації роботи. Оптимальність є одним з найважливіших принципів для вироблення виважених управлінських рішень і рекомендацій, встановлення найбільш вигідних режимів праці та

відпочинку, правильного співвідношення бібліотечної діяльності, найбільш сприятливих умов праці.

Системні інноваційні зміни в управлінні бібліотекою передбачають також застосування контролінгу як комплексної системи управління, яка включає в себе управлінський облік, аналіз витрат з метою контролю всіх статей витрат, всіх підрозділів і всіх складових виробленої інформаційної, бібліографічної продукції або надання інформаційних послуг, а також їх наступне планування. Докорінна зміна діяльності бібліотек у зв'язку з інформатизацією суспільства, що спрямована на виробництво, споживання, трансляцію, зберігання інформації викликала необхідність пошуку інноваційних технологій управління бібліотекою як соціальною інституцією для підняття її репутації у соціумі шляхом застосування комунікаційного менеджменту. Застосування у бібліотеках комунікаційного менеджменту допоможе спрямувати управління на посилення зовнішніх взаємозв'язків з державними структурами і внутрішніх позицій серед академічної спільноти, професійного середовища. Оптимізація внутрішніх процесів у бібліотеці спрямована на удосконалення, перепроєктування основних процесів діяльності для задоволення потреб користувачів, збільшення кількості залучених користувачів, підвищення якості бібліографічної продукції і зменшення кількості відмов користувачам, збільшення швидкості обробки замовлення, підвищення якості сервісного обслуговування, підтримку іміджу бібліотеки у суспільстві.

У дослідженні теорії і практики управління бібліотекою важливе значення посідають синергетичні ідеї Дж. Николиса [186] про нову парадигму селективної передачі інформації. В інформаційному суспільстві все більшої ваги набуває один з розділів синергетики — синергетична семіотика, тобто синергетика інформаційних процесів. Формою становлення, існування та розвитку людської культури, яка не розглядається поза межами бібліотеки, є самоорганізація, а інформація є її змістом.

Сучасна синергетика стала визнаним міждисциплінарним напрямом наукових досліджень, яка займається вивченням складних систем, що відрізняються багатьма елементами, частинами, компонентами, взаємодіючих між собою складним чином. Основні принципи синергетики та стратегічного менеджменту дозволяють визначити ключові шляхи оптимізації управління сучасною бібліотекою і переосмислити ідеї, що містяться в фундаментальних дослідженнях з бібліотечного менеджменту та маркетингу в роботах Л. Дубровіної [93], Н. Жадько [101], В. Ключова [129], С. Матліної [4, 106], О. Пашина [229], І. Суислової [282], Е. Ястребової [328] і ін.

Синергетика як загальнонаукова теорія досліджує процеси, закони самоорганізації систем будь-якої природи [221] і базується на основі результатів досліджень в різних галузях науки, які переконливо показали, по-перше, що процеси самоорганізації властиві для всіх нерівноважних, відкритих систем; по-друге, процеси самоорганізації в системах різної природи підлягають однаковим законам і принципам. Можливість застосування концепції синергетики в бібліотечній діяльності базується на існуванні подібностей в процесах взаємодії (самоорганізації) елементів, що належать до абсолютно різних якостей [221]. Синергізму притаманний ефект сполучення при якому загальний результат процесу якісно перевершує суму часткових ефектів, що складають цей процес [221]. Новизна ідей самоорганізації пов'язана зі здатністю особистості до саморозвитку за рахунок активації власних ресурсів. Проектно-орієнтована модель цільового управління бібліотекою базується на організаційній синергії і являє собою злагоджену командну взаємодію окремих підрозділів бібліотеки, що забезпечує її функціонування в оптимальному режимі ефективності. Додатковим результатом буде синергетичний ефект сполучення, отриманий від тісної злагодженої взаємодії окремих підрозділів, що утворюють цілісну бібліотечну структуру. Синергія як елемент стратегії означає, що остання повинна враховувати можливості

отримання додаткового ефекту за рахунок інтеграції всіх можливостей бібліотеки в досягненні певних цілей.

Необхідно зауважити, що синергетичний ефект може бути як позитивним, так і негативним. Процеси самоорганізації, безумовно, є досить поширеними, але вони є не абсолютними, а можуть відбуватися за наявності певних умов: 1. Самоорганізація може відбуватися в бібліотеках, які володіють ознаками відкритості, нелінійністю розвитку, мають зворотні зв'язки. Загалом — це складні системи. 2. Бібліотека має бути в стані нестійкої рівноваги, яка характеризується наявністю певних фаз, перехідних етапів, біфуркації. В протилежному випадку відпадає сама доцільність самоорганізації. 3. В бібліотеці мають існувати механізми відбору, які дають змогу «відкинути» шкідливі та «залишити» корисні для бібліотеки елементи, зв'язки, функції [95].

Запропонована проектно-орієнтована модель цільового управління бібліотекою ґрунтується частково і на засадах тектології відносно створення і розвитку організаційних комплексів або корпоративній роботі, їх стабільності в кризових ситуаціях, злиття, роз'єднання, переходу з одного стану в інший, що впливають на управління.

Для досягнення мети та вирішення завдань дисертаційного дослідження, дисертантом використано комплекс методів, за допомогою яких визначені шляхи досягнення мети, вирішення конкретних завдань, зокрема методи джерелознавчого аналізу, соціологічні (спостереження, опитування, анкетування), концептуального моделювання.

Джерелознавчий аналіз (контент-аналіз) дозволив структурувати існуючі напрямки досліджень світового та вітчизняного бібліотекознавства щодо зміни парадигм, наукових установок, уявлень, підходів до досліджень системи управління бібліотекою та бібліотечного менеджменту. Науковий доробок бібліотекознавців розглянуто з позицій теорії соціальних комунікацій та управлінської складової в галузі бібліотечної діяльності,

спрямованих на досягнення ефективності та соціальної привабливості бібліотеки, її відповідності запитам українського суспільства.

За допомогою діалектичного методу як поглибленого пізнання явищ або процесів у їхньому тісному взаємозв'язку та постійному розвитку щодо системи управління сучасною бібліотекою, стало можливим з'ясування причинно-наслідкових факторів управлінських рішень в умовах реальної бібліотечної практики, тобто взаємообумовленість і суперечливість розвитку бібліотечних явищ чи процесів і самої дійсності, в якій знаходиться та чи інша бібліотека. Застосування діалектичного методу дозволило виявити головні протиріччя в управлінні бібліотекою, які і стають основними чинниками розвитку інформаційно-бібліотечної діяльності. Обґрунтування будь-якого управлінського рішення потребує діагностики ситуації за допомогою діалектичного співвідношення загального, особливого та часткового, і відповідно, актуалізує процес постійної (моніторингової) дослідницької роботи самої бібліотеки і керівників усіх рівнів.

Застосування таких методів логічного способу наукового пізнання як індукція та дедукція, тобто руху думки від конкретного до загального і навпаки, дозволили отримати окремі відповідні висновки щодо управління сучасною бібліотекою на основі знання загальних положень теорії менеджменту, закономірностей розвитку організації як цілісної системи. За допомогою дедукції стало можливим розкриття закономірностей розвитку та функціонування окремої бібліотеки як системи, її найважливіших підсистем.

Сучасна бібліотека як складна соціокомунікативна установа знаходиться під постійним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів ризику, що обумовлені швидкими змінами у бібліотечному довкіллі та в середині самої бібліотеки через очікування користувачів, зміни їх інформаційних запитів та відповідності можливостей бібліотеки до їх задоволення. Дослідження такої ситуації стало можливим завдяки застосуванню методів

аналітики, які дозволи вивчити окремі сторони бібліотечних явищ та самої бібліотеки як об'єкта управління, дослідити зміни концептуальних підходів до управління бібліотекою як соціокомунікаційною установою суспільства, виявити певні недоліки функціонально-структурного підходу до організації управління діяльністю бібліотек.

Важливе значення для здобуття об'єктивних оціночних даних про ефективність систем управління бібліотекою мали дослідження на основі соціологічних методів з використанням спостереження за об'єктом (бібліотека) та суб'єктом (керівні кадри бібліотеки, бібліотечні працівники, споживачі інформації/читачі бібліотеки). Використання соціологічних методів в дослідженні дозволило оцінити сучасний стан функціонування системи управління бібліотекою, виявити форми й методи управління, що найактивніше використовуються керівниками оперативного, тактичного та стратегічного рівнів.

Методологічним підґрунтям для проведення пілотного обстеження ефективності системи управління бібліотек м. Харкова методом анкетування керівників бібліотек вищих навчальних закладів, обласних наукових універсальних бібліотек України, стали закономірності та закони менеджменту. Розуміння механізму їхньої дії, правильне використання — це рівень управління, ефективності управлінської діяльності. Чим вищий рівень управління, тим більше управлінська діяльність підпорядковується об'єктивним законам менеджменту. Тому надзвичайно важливим методологічним питанням у з'ясуванні специфіки системи управління бібліотечною діяльністю є наукове обґрунтування суті законів, що діють у сфері управління.

Система управління бібліотекою ґрунтується на певних закономірностях як внутрішньо-необхідних, суттєвих, стійких, причинних зв'язках між основними сторонами, якостями, властивостями розвитку бібліотек та процесів суспільного життя. Ці закони розкривають взаємозв'язок, внутрішню залежність багатьох однопорядкових явищ. Вони

мають об'єктивний характер, тобто не залежать від свідомості і волі людей, але виявляються через практичну діяльність людей, що нерідко опосередковується політичними, ідеологічними та іншими відносинами. Саме на такому розумінні сутності поняття «закон» і ґрунтується аналіз управлінських відносин в бібліотечній сфері та бібліотечного менеджменту у цьому дисертаційному дослідженні.

Система управління бібліотекою базується на законах та нормативних актах, що розроблені, прийняті і затверджені вищими представницькими органами державної влади. Ці закони за часи незалежності України сформували систему законодавчого регулювання бібліотечної діяльності, інформаційних відносин і склалась окрема галузь інформаційного права, яка регулює обов'язкові правила і норми дій всіх суб'єктів інформаційних відносин, включаючи систему бібліотек України. Це законодавство склало правові методологічні засади дисертаційного дослідження в системі дозволів та обмежень щодо управління бібліотечною діяльністю.

Закони, що діють у сфері управління, відбивають постійні суттєві причинно-наслідкові зв'язки. У законі управління перехід від процесу-причини до процесу-наслідку являє собою особливу форму руху, де один управлінський процес породжує інший, а внутрішнім імпульсом є об'єктивна управлінська суперечність. У кожній такій суперечності є дві сторони (протилежності). Однією з них є процес-причина, другою — управлінський процес, який виступає як чинник, що протидіє процесу-причині. Він виникає як наслідок розвитку продуктивних сил, кількісних змін, у процесі управління вирішується не автоматично, а через суспільні дії людей. Подолання суперечності завершує перехід до процесу наслідку, який виявляється у різних формах. Отже, форми вияву закону управління — це результат дії його причинно-наслідкового зв'язку.

Форми вияву управлінського закону впливають на процеси управління, на розвиток організації як системи. Це неминуче породжує різні соціальні наслідки, що залежать від умов дії закону. Оптимальні умови

функціонування зумовлюють раціональні форми вияву управлінського закону. Якщо закон управління реалізується в умовах, що відхиляються від нормальних, тоді й форми вияву закону відхиляються від нормальних і призводять до негативних управлінських наслідків.

Зміст закону управлінської сфери містить його кількісне вираження, що має дуже важливе значення. Воно дає можливість побачити, як розвивається процес управління, своєчасно виявити його недоліки і вжити відповідних заходів щодо їх усунення.

Механізм дії законів менеджменту — це боротьба протилежних сторін, якостей і властивостей організації як системи, за якими стоять інтереси, потреби її працівників, а також конкурентність інтересів. Механізм використання законів менеджменту — це пізнання їх сутності, змісту, умов дії, і на цій основі формування політики управління організацією. Таким чином, розуміння суті й змісту об'єктивних законів, що діють у сфері управління сприяє підвищенню ефективності праці управлінців в бібліотечній сфері.

До об'єктивних (загальних) законів управління бібліотекою належать:

- закон спеціалізації управління акцентує увагу на тому, що при багатофункціональній системі управління виникає необхідність у розподілі певних функцій та повноважень, здійснюваних окремими співробітниками та колективом;
- закон інтеграції управління спрямований на досягнення єдності зусиль всіх відділів бібліотеки для виконання її завдань шляхом підвищення управлінської ефективності. Інтегруючими чинниками можуть виступати завдання, цілі, інтереси, вимоги ринку;
- закон демократизації управління спонукає до участі співробітників бібліотеки у діяльності, забезпечує двостороннє спілкування, партнерські відносини між бібліотечним керівником і бібліотекарем;
- закон необхідної і достатньої централізації управління на практиці проявляється як закон оптимального сполучення централізації і

децентралізації. Він передбачає, з одного боку, централізоване, сконцентроване управління, тобто реалізацію процесу управління за вертикаллю, з іншого — передумовлює необхідність передачі деяких повноважень управління на нижчий щабель ієрархії;

– закон пропорційного розвитку систем управління спрямований на досягнення послідовної та постійної еволюції всіх управлінських систем бібліотеки (виробничої, соціальної, фінансової, інноваційної тощо);

– закон раціонального використання часу (закон економії часу в процесі управління; закон управління часом) — один з найважливіших законів ринкової економіки. По суті час трансформувався в економічну категорію, цінність якої зумовлює всі сторони діяльності організації (швидкість реакцій, адаптування до змінюваних умов тощо). Цей закон передбачає підвищення продуктивності праці в управлінській сфері, зменшення трудомісткості завдяки впровадженню передових методів і прийомів праці. У цьому процесі провідна роль належить використанню інноваційних технологій, особистості керівника, менеджера з інноваційним типом мислення.

У процесі дослідження використовувались методи інформетрії (бібліометрія, наукометрія, вебометрія), концептуального моделювання, за допомогою яких були виявлені закономірності комунікативних процесів в системах управління бібліотекою, проаналізовано та структуровано бібліотечну документацію, створено проектно-орієнтовану модель цільового управління в бібліотеці, що дозволяє більш ефективно, тобто системно, впливати на організаційні, функціональні, технологічні, психологічні та інші механізми управління бібліотекою. З метою обробки результатів спостережень, опитувань, анкетування, бібліометричних та вебометричних даних використовувався статистичний метод і відповідне програмне забезпечення на основі програми роботи з електронними таблицями Microsoft Office Excel.

Обробка отриманих даних здійснювалася за допомогою факторного аналізу, який дозволив сконцентрувати вихідну інформацію, представлену у вигляді масиву даних і виразити якомога більшу кількість ознак через якомога меншу кількість характеристик, наймісткіші з яких (фактори) і стали найсуттєвішими. За результатами дослідження для керівників бібліотек ВНЗ розроблено технологічну карту організаційно-управлінських документів і інструктивно-методичних матеріалів.

Усі названі методи дослідження цієї дисертаційної роботи переплітаються і застосовуються у їхній єдності і відмінності. Тому процес дослідження системи управління бібліотекою може бути визначений як інтегрований результат усіх взаємопов'язаних методів пізнання, емпіричного і теоретичного узагальнення.

Таким чином, методологічні засади дослідження систем управління бібліотекою, що описані в цьому параграфі як інструментарій опанування визначеної предметної сфери дозволили узагальнити стан розвитку управлінської діяльності бібліотеки як соціокомунікаційної установи суспільства; виявити зв'язки теоретичного аналізу сучасної місії бібліотеки і практики її управління; знайти можливі альтернативні підходи до інноваційної діяльності бібліотеки; запропонувати шляхи, дії та методи щодо недопущення управлінських «провалів» на основі проектно-орієнтованої моделі цільового управління і прискорення результативності у діяльності всіх підрозділів бібліотеки; довести, що сенс комунікацій в інформаційному суспільстві реалізується завдяки ефективному управлінню бібліотекою як носієм триєдиної місії — соціально-комунікаційної, професійно-діяльнісної, інформаційно-посередницької; розробити діагностичний інструментарій для отримання інформації про дійсний стан бібліотечного виробництва і інформаційно-бібліотечного обслуговування; підтвердити, що незмінність базових законів та принципів управління не

заважає гнучкості у виборі можливих управлінських алгоритмів, стратегій і методів щодо бібліотечної діяльності та визначити пріоритетні напрямки управлінського впливу на зміцнення позицій бібліотек України в сучасному інформаційному суспільстві та, на майбутнє, – суспільстві знань.

Висновки до розділу

1. Доведено, що актуальність розробки теоретико-методичних засад управління бібліотекою з метою її сталого функціонування та розвитку в єдиному соціокомунікаційному просторі зумовлена кардинальними змінами, які відбулися в бібліотечній діяльності. Незважаючи на наявність чисельних праць, в українському професійному співтоваристві вона залишається невирішеною.

2. Теоретичну базу дослідження становлять праці провідних учених у галузі теорії соціальних комунікацій, бібліотекознавства, бібліографознавства, менеджменту. Теоретико-методичні засади організації і техніки управління бібліотекою, закладені відомими вченими-бібліотекознавцями Л. Хавкіною, О. Чубар'яном, І. Фрум'їним, продовжили в своїх дослідженнях українські та закордонні вчені А. Ванєєв, М. Карташов, Ю. Столяров, І. Суслова, Н. Тюліна, В. Ільганаєва, Л. Петрова, М. Слободяник, Т. Гранчак, В. Дригайло, А. Чачко та ін. Організаційні і функціональні трансформації, що відбуваються в бібліотеках і потребу-ють зміни моделей управління, розглядають у своїх працях В. Ільганаєва, О. Воскобойнікова-Гузева, І. Давидова, Т. Колесникова. Управління бібліотечними інституціями як елементами інформаційної системи країни в різних аспектах висвітлювали В. Горовий, К. Лобузїна, Д. Солов'яненко, Я. Шрайберг. Питання застосування інформаційних технологій в управлінні досліджують О. Бруй, Т. Кулієва.

3. Методологічним підґрунтям дисертаційного дослідження є соціо-комунікативний, системний, функціонально-діяльнісний, синергетичний підходи. За допомогою соціокомунікативного підходу доведено, що інформаційно-комунікаційне середовище інформаційного суспільства суттєво впливає на діяльність бібліотеки та потребує застосування принципово нових методів управління. Використання системного підходу дозволило проаналізувати управління бібліотекою, що реалізується через цілі, принципи, функції, методи, структуру, кадри, технології, довести необхідність виходу бібліотек на рівень системної трансформації в управлінні, який ґрунтується на засадах технологічної конвергенції, адаптації бібліотечних процесів до зміни зовнішніх умов, посиленні комунікаційної складової в управлінні.

4. Підкреслено, що синергетичний підхід уможливив виявити фактори, які впливають на розвиток управління бібліотекою в сучасному соціально-комунікаційному середовищі, до яких належать техніко-технологічні, організаційні, економічні, соціокультурні, а також виокремити стратегічні напрями розвитку системи управління бібліотекою, що пов'язані із системним впровадженням інноваційних технологій управління. Використання функціонально-діялісного підходу надало змоги відтворити динаміку управління як процесу і визначити його як діяльність, спрямовану на досягнення цілей бібліотеки і реалізацію її місії як провідної соціокомунікаційної установи суспільства.

5. З'ясовано, що бібліотеки України адаптуються до нових соціальних викликів завдяки опануванню інноваційних соціально-комунікаційних технологій управління, зокрема вирішенню практичних завдань, які містять систему управлінських рішень і практичних дій, спрямованих на зміну бібліотечної діяльності відповідно до означеної мети. Особливе місце в цьому процесові належить оптимізації кадрових ресурсів,

які є базою ефективного застосування інноваційних управлінських технологій.

Основні висновки і положення розділу викладені в публікаціях автора [176, 177, 184, 185, 190, 191, 196, 197, 205, 206, 220].

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ БІБЛІОТЕКОЮ ЯК СОЦІОКОМУНІКАЦІЙНОЮ УСТАНОВОЮ

2.1. Фактори зовнішнього впливу на систему управління бібліотекою

Сучасні концепції менеджменту розглядають бібліотеку як відкриту систему, розвиток якої залежить від впливу зовнішнього середовища. Як соціокомунікаційна установа бібліотека адаптується до змін зовнішнього середовища через транспарентність і чутливо реагує на зміни, прогнози та виклики цього середовища. Вона не може ігнорувати ці зміни у зовнішньому середовищі та сподіватися при цьому на успішне функціонування у довгостроковій перспективі. Бібліотеки повинні, з одного боку, постійно відслідковувати новий характер змін у навколишньому середовищі і ефективно на них реагувати, з іншого боку, слід мати на увазі, що самі бібліотеки генерують зміни у зовнішньому середовищі, продукуючи нові інформаційні продукти і послуги, використовуючи нові інформаційно-бібліотечні технології. Вміння виділити і проаналізувати елементи організації та зовнішні чинники є запорукою сталого функціонування бібліотеки. Більшість управлінських рішень приймається в умовах конкретної бібліотеки, що пов'язана із зовнішнім середовищем, у межах якого бібліотека функціонує.

Бібліотека і суспільство перебувають у діалектичному взаємозв'язку: суспільство виступає в якості середовища, в якому вона існує, а бібліотека через задоволення інформаційних потреб середовища як замовник і споживач її послуг. При цьому зміна обсягу і змісту знань людини про природу, суспільство і про неї самої впливає на сам процес формування і вдосконалення суспільства. Чим більше ресурсів (інформаційних, фінансових, матеріально-технічних, трудових) надає суспільство бібліотеці,

тим більш якісно і повно вона може задовольнити його інформаційні потреби. У сучасному світі непоінформоване суспільство не має перспектив розвитку. Нині відбувається активний процес трансформації інформаційного суспільства в когнітивне, що супроводжується розгортанням концепції знань, інтелектуалізацією інформаційної діяльності, орієнтацією на виробництво аналітичних інформаційних продуктів і послуг, створення наукоємних інформаційних продуктів.

Бібліотека як соціокомунікаційна інституція сучасного суспільства розглядається як інформаційне виробництво, спрямоване на перетворення інформаційного ресурсу, який надходить до неї, на інформаційні продукти і послуги для задоволення інформаційних запитів і потреб громадян. Інформаційне суспільство як багатомірний, складний, суперечливий феномен, породжений новим типом комунікації, наукоємними технологіями, потребує ґрунтовної ревізії сформованих методів організації існуючих соціальних інститутів, реформи звичних типів спілкування, переходу до інноваційних управлінських технологій [278].

В теорії управління уявлення про значення зовнішнього середовища і врахування сили його впливу на певну організацію з'явилося в кінці 1950-х років. Це стало важливим внеском системного підходу в науку управління, оскільки підкреслювалась необхідність розглядати організацію як цілісність, що складається із взаємозалежних частин, які в свою чергу пов'язані із зовнішнім середовищем. Сьогоднішні зміни у зовнішньому світі примусили бібліотеки звернути на зовнішнє середовище ще більшу увагу, ніж будь-коли, оскільки бібліотека як відкрита система залежить від зовнішнього світу у плані інформаційних, матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, запитів користувачів і ряду інших факторів. Так, вплив системи внутрішніх і зовнішніх чинників на ефективність діяльності бібліотек ВНЗ залежно від тенденцій інтеграції та посилення поліморфізму знання в галузі вищої освіти було досліджено О. Шульгою [327]. Науковець вважає, що відповідями на зовнішні фактори впливу – глобалізацію й інформаційну

революцію — є впровадження нових інформаційних технологій, розширення можливостей участі бібліотек у науково-дослідницькій діяльності, дотримання нових принципів міжнародного співробітництва, модернізація культурно-просвітницької і виховної функцій бібліотеки [327].

Щоб бути конкурентоспроможними і забезпечити ефективне виконання своїх функцій сучасні бібліотеки змушені пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі. Бібліотечні керівники зобов'язані вміти виявляти істотні факти в оточенні, які вплинуть на діяльність їх бібліотеки. Більш того, вони мають виробляти найбільш прийнятні способи реагування на зовнішні впливи при прийнятті управлінських рішень.

Основними факторами зовнішнього середовища, які суттєво чином впливають на систему управління бібліотекою, є соціальні, політичні, економічні та технологічні. Вони впливають на управління бібліотекою прямо або опосередковано. Джерелами прямого впливу виступають користувачі, стан бібліотечної справи в цілому, фінансування, органи влади, громадські організації, ресурсна база тощо. Сфера непрямих чинників включає в себе інформатизацію та глобалізацію суспільства, науково-технічний прогрес, економіку, право, інтеграційні процеси, соціальні фактори.

Зовнішнє середовище включає ті елементи господарської системи, які впливають на бібліотеку, її функціонування, результати і наслідки діяльності, але не належать до внутрішніх змін бібліотеки. Складність зовнішнього середовища як системи характеризується наявністю багатьох складових, кожен з яких є підсистемою, а також взаємозв'язками між ними. Зовнішнє середовище може бути простим і складним. Простим називається середовище, яке має порівняно невелику кількість елементів, а існуючі елементи дуже схожі між собою і легкі для осмислення.

Під складним комплексним середовищем мається на увазі таке, що має наявність великої кількості факторів, кожен з яких може суттєво відрізнитися від інших, а взаємозв'язок між ними дуже важко виявити і

проаналізувати. В певній ситуації на функціонування бібліотеки впливає значна кількість умов і факторів (STEP –соціальні, технологічні, економічні, політичні фактори), які мають різне походження, що знаходить своє відображення в рівні розвитку системи інформаційно-документних комунікацій і соціокультурної сфери.

Соціальний простір сучасного суспільства насичений складними процесами, які спричинені передачею інформаційних потоків і комунікативними взаємодіями. Динамізм розвитку процесів передачі інформації створює умови для модернізації технології й апаратних пристроїв передачі знаків і значеннєвого змісту, що надає пластичності бібліотеці як соціальній структурі, соціокультурним комплексам. Інформаційні новації активізуються за рахунок інформатизації, яка полягає в розширенні технічних можливостей суспільства за рахунок впровадження в соціальний простір нових інформаційних технологій, які стають ініціаторами й механізмами соціальних змін та формування на базі інформаційних інновацій нового типу суспільної організації – інформаційного суспільства.

Інформаційне суспільство – це суспільство, в якому склалася принципово нова система комунікацій, формуються особливі вимоги до знань людини, задаються нові ціннісні орієнтири, відкриваються унікальні перспективи, створюються умови для реалізації людського потенціалу, але й породжуються нові глобальні ризики, які є неминучим наслідком інформаційних інновацій. Формується нова гнучка інформаційно-технологічна парадигма, в якій інформація і нові інформаційні технології задають нові правила, умови та перспективи розвитку всіх сфер людської діяльності, в тому числі і бібліотек.

Соціальні фактори розвитку бібліотек включають норми, цінності, переваги тощо. Накопичені бібліотеками інформаційні ресурси виступають як найважливіший стратегічний ресурс національного інформаційного простору держави, основа розвитку економіки, науки, техніки, освіти,

культури і духовності. Розгортання ринку інформаційних продуктів і послуг (ІПП) потребує від бібліотеки переходу від пасивної політики обслуговування користувачів до застосування активних технологій інформаційного сервісу, орієнтації на створення і виробництво аналітичних ІПП, наукоємних продуктів, інформаційно-аналітичного обслуговування, необхідність переходу до активної ринкової стратегії обслуговування читачів, впровадження інноваційних форм роботи, застосування маркетингового підходу до управління бібліотеками.

Під впливом соціальних факторів бібліотекар стає комунікатором у багаторівневій системі соціальних комунікацій, що забезпечує зв'язок користувача з документальними, інформаційними і когнітивними ресурсами суспільства [108]. Бібліотеки прагнуть зміцнити свої позиції перш за все через трансформаційні зміни, серед яких процеси реструктуризації, корпоратизації, перегляд стратегічних пріоритетів, вдосконалення господарської діяльності, програми поліпшення якості інформаційних продуктів і послуг та зміни у виробничій структурі. На діяльність бібліотек впливають технології реструктуризації підприємств в межах стратегічного планування. Найяскравіше це проявляється у застосуванні технологій корпоративної діяльності, реінжинірингу – фундаментальних змін ділових процесів установи для досягнення стрімкого поліпшення за основними показниками діяльності, набирає обертів процесний підхід, контролінг.

Глобалізація світових інформаційних процесів на основі революційних змін в галузі інформаційних та комунікаційних технологій веде до створення корпоративних проєктів, віртуальних організацій (цифрових бібліотек, електронних бібліотек, медіатек), необхідності роботи з віддаленими базами даних тощо. Нині бібліотеки кардинально вдосконалюють свою діяльність не лише через конкуренцію з боку інших інформаційних структур чи за ради прибутку, але й заради виживання.

Від бібліотек безпосередньо залежить також вільний розвиток ідей, культур, інтелектуальних можливостей кожної особистості, гармонія з

навколишнім природним середовищем. Бібліотеці як соціокомунікаційній установі суспільства, центру концентрації духовних цінностей, моральних ідеалів, національних культур та історичних традицій, належить важливе місце у розгортання концепції знань – інтелектуалізація інформаційної діяльності, організація духовного гуманітарного простору. Сприяючи розвитку духовності, освіченості та поінформованості користувачів, бібліотека формує в суспільстві базу для толерантних відносин громадян до різних, у тому числі діаметрально протилежних, точок зору, орієнтує їх на пріоритет цінностей більш високого рівня, визнання верховенства права і закону, вирішення соціальних проблем демократичним, конституційним шляхом. Сутність нової інформаційної епохи – це нові знання, їх продукування і функціонування.

Технологічні фактори розвитку бібліотек пов'язані із розвитком техніки, обладнання, інструментів, програм, процесів обробки та виготовлення інформаційних продуктів, а також ноу-хау. Інформатизація, що відбувається в бібліотеках впливає на розгортання техніко-технологічної складової бібліотечної діяльності, потребує автоматизації бібліотечного виробництва, використання комп'ютерної техніки, нових інформаційних технологій, систем і мереж, АІБС, телекомунікаційних технологій, продукування інформаційних ресурсів і послуг.

У нову інформаційну епоху суспільство пронизане інформаційними потоками, технології стають одним із важливих компонентів життєдіяльності, стратегічним ресурсом, фактором економічного розвитку. Під впливом інформаційних технологій всі процеси мають динамічний і різноплановий характер, які висунули на передній план не тільки інформаційну діяльність, пов'язану з виробництвом, споживанням, передачею і зберіганням інформації, а й інформацію та засоби, що забезпечують технологічну і програмну базу її застосування і розповсюдження.

Бібліотеки активно опановують мережеве середовище, формування якого є результатом становлення інформаційного суспільства. Інтернет забезпечує доступ до інформації на рівних засадах для всіх, тобто створюється прецедент "інформаційної прозорості", або транспарентності, яка передбачає доведення до загального відома широкої громадськості інформації про рішення та дії органів влади, взагалі про діяльність будь-яких установ, організацій, об'єктів господарювання, посадових осіб [102]. Транспарентність є двигуном нового технологічного циклу, заснованого на таких базових принципах, як: інформаційна доступність та безпека; простота і комфортність пошуку інформації; інформаційна оптимізація та створення оцінки якості інформаційних продуктів (сучасні технологічні засоби і сервіси розробляються найбільшими компаніями), доведення інформації до кінцевого користувача з урахуванням його інформаційних потреб.

Інформатизація, що відбувається у суспільстві, охоплює всі напрямки бібліотечної діяльності і розгортається через комп'ютеризацію, автоматизацію, медіатизацію діяльності бібліотек. В таких умовах бібліотекам належить пережити дуже складний і відповідальний період корінних змін, які носять об'єктивний характер, і головна з них – інформатизація суспільства, під впливом якої бібліотечна справа з неминучістю перетвориться в один із найбільших і найважливіших секторів індустрії інформації [256]. Його розвиток буде пов'язаний із комплексним впровадженням у бібліотечну справу новітніх досягнень обчислювальної техніки та програмування, досконаліших носіїв інформації, більш ефективних способів її комп'ютерної обробки, а також інтелектуальних технічних засобів комунікації.

Трансформації в системі управління бібліотекою відбуваються під потужним натиском зовнішніх факторів, до яких слід віднести соціальний прогрес останніх десятиліть, який сприяє формуванню в Україні сучасного інформаційного простору, кардинальних змін номенклатури існуючих

технологічних практик, які формують єдиний інформаційний простір, створюють нове середовище життєдіяльності людини шляхом формування віртуального середовища, ускладнення соціально-економічних засад функціонування та розвитку документних інститутів в умовах ринкових відносин.

Політичні фактори зовнішнього середовища впливають на місію бібліотеки, яка реалізується в конкретних соціальних умовах, трансформації, що відбуваються у суспільно-політичному та економічному житті суспільства відповідно спричиняють зміну соціальних функцій бібліотеки, які є узагальненим переліком її обов'язків перед суспільством та відповідають суті бібліотеки як соціокомунікаційної установи. Бібліотеки у системі політичної комунікації виступають центрами інформаційного-аналітичного супроводу політико-комунікаційних процесів суспільства шляхом створення, збирання, обробки, систематизації, зберігання, організації поширення документованих текстів суспільно-політичного значення та доставки підготовлених інформаційно-аналітичних матеріалів органам державної влади, місцевого самоврядування, політичним партіям та громадянським організаціям суспільства, надаючи затребувану інформаційно-консультативну допомогу в роз'ясненні основних напрямів державної політики.

Необхідність задоволення інформаційних запитів користувачів, у тому числі й у сфері політичних знань, потребує розширення номенклатури інформаційних продуктів і послуг, удосконалення форм обслуговування, підвищення рівня інтелектуальної обробки інформації. Варто також наголосити, що становлення в Україні демократичної правової держави неможливе без оновлення правової свідомості та правової культури її громадян. Тому бібліотеки повинні забезпечувати систематичне правовове інформування працівників державного апарату, громадських та комерційних організацій, усіх громадян шляхом надання необмеженого доступу до неї сучасними бібліотечними установами.

Таким чином, у процесі забезпечення інформаційно-аналітичного супроводу процесів політичної комунікації діяльність бібліотек спрямовується на збереження, вивчення й популяризацію політико-правової спадщини та традицій українського суспільства; вивчення, систематизацію, адаптацію до українських реалій та впровадження у вітчизняний інформаційний простір інформації стосовно суспільно-політичних здобутків зарубіжних країн; забезпечення інформаційного супроводу процесу прийняття управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення політичної системи, проведення суспільно необхідних реформ; підвищення загальної політико-правової культури (у тому числі й управлінської еліти); забезпечення інформаційного суверенітету [63].

Економічні фактори зовнішнього середовища впливають на самовизначення бібліотеки, її перехід на нову практику господарювання, переорієнтацію на ринкові відносини у сфері обміну продуктами і послугами, механізми врегулювання її фінансово-економічних відносин з партнерами і користувачами, впровадження платних послуг, формування, використання і управління фінансами бібліотеки, залучення коштів від благодійних організацій і меценатів, участь в конкурсах на отримання грантів. При цьому бібліотека належить до неприбуткової сфери державної форми власності, являється виробником інформаційних продуктів, послуг і входить в єдину ринкову систему.

Формування і розвиток інформаційного ринку наприкінці 90-х рр. ХХ ст. стало потужним фактором трансформації бібліотечно-інформаційної діяльності. За визначенням науковця Л. Петрової, «в умовах, коли держава перестає бути монополістом, а бібліотека отримує можливість самостійного господарювання та утверджується в ролі незалежного суб'єкту господарювання виникає нагальна необхідність руйнування старого адміністративно-господарського механізму і створення нового, здатного забезпечити самоорганізацію бібліотеки, адаптацію її до ринкових умов» [234].

Перехід бібліотек на нові форми господарювання зумовлює зміну її правового статусу, встановлює права, відповідальність і зобов'язання сторін в процесі ділових взаємовідносин (відносини підприємства із суспільством, обмеження на окремі види діяльності, права користувачів, порядок реєстрації платних послуг). Вивчення правової частини макросередовища передбачає вивчення змісту правових актів, запровадження в бібліотеці нормативно-правових документів.

У демократичному суспільстві бібліотека виступає важливим елементом політичної комунікації і реалізації державної інформаційної політики. Державне замовлення визначає політику бібліотеки і впливає на формування суспільних потреб і очікувань. Т.Гранчак в своїх працях доводять, що бібліотечна діяльність традиційно орієнтована на суспільні потреби, маркером яких є запити користувачів та державне замовлення, яке, з огляду на його впливовість, варто виокремити серед інших користувацьких запитів. Відповідно, бібліотечна діяльність (зокрема, систематизація фондів, організація нових колекцій, комплектування новими документами тощо), як і бібліотечно-інформаційна продукція (створювані бібліотекою інформаційні продукти – бібліографічні покажчики, монографічні видання, віртуальні й традиційні виставки, бібліотечні заходи тощо), більшою або меншою мірою несуть на собі відбиток того концепту національної свідомості, який домінує у суспільстві, та/або визначений пріоритетним на урядовому рівні, що проявляється у певному соціокультурному дискурсі бібліотеки [60].

Бібліотека найбільш універсальна установа з усіх створених людиною. Демографічні і соціальні зміни сьогодні дають змогу людям обрати для себе бібліотеку, як «третє місце» в житті людини, яке не є ні роботою, ні домом, а створене для спілкування, розвитку, навчання. Бібліотека стає гнучкою територією організації робочого простору для користувачів з різним типом зайнятості і запроваджує нову форму організації роботи людей – коворкінг.

Як форму реагування на зміни факторів зовнішнього середовища у практичній діяльності бібліотеки можуть використовувати різні стилі управління. Найпоширенішими серед них є такі:

- «боротьба з вогнем», або реактивний стиль управління. Це підхід, який передбачає реалізацію управлінських заходів після здійснення змін;
- розширення сфери діяльності бібліотеки або диверсифікація бібліотечного виробництва, інформаційних продуктів і послуг, автоматизація різноманітних напрямків діяльності, створення віртуальних організацій, які мають суттєві конкурентні переваги (електронні бібліотеки, медіатеки, цифрові бібліотеки) як засобів можливого зменшення ризиків при зміні факторів зовнішнього середовища;
- удосконалення організаційної структури управління бібліотеки для підвищення її гнучкості. В цьому разі бібліотека може створювати стратегічні одиниці (робочі групи) інші гнучкі структури, орієнтовані на досягнення кінцевих результатів. Відбувається орієнтація на роботу в командах, проектах, цільових групах замість постійних відділів;
- перегляд стратегічних пріоритетів [170].

Бібліотека як соціальний інститут взаємозалежна з соціальною системою в тому, що її функціонування сприяє збереженню цілісності суспільства, але і бібліотека не може здійснювати свою діяльність без суспільної підтримки. Тому бібліотека як відкрита система динамічно змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, а управління нею дає якісну визначеність її діяльності. Зміни в сучасній практиці управління відбуваються під впливом швидко змінюваного зовнішнього оточення, що посилює ризики у прийнятті рішень, потребує високої адаптивності до мінливих умов середовища. Управління бібліотекою потребує створення атмосфери творчості та ініціативи. Це можливо досягти через механізми інтеграції технологічної, організаційної, інформаційної, економічної та культурної складових, що дозволяє керівникові чітко бачити стратегії розвитку установи та врахувати інтереси користувачів інформації.

Аналіз зовнішнього середовища важливий також при розробці стратегії управління дозволяє не тільки запобігти негативним наслідкам в роботі бібліотеки, а й визначити додаткові можливості її сталого розвитку, розробити систему випереджувального реагування [294]. Тому для ефективного розвитку бібліотечно-інформаційної діяльності в Україні слід мати адекватну ринковим відносинам сьогодення систему управління бібліотекою, яка дозволить максимально використовувати всі наявні ресурси, своєчасно реагувати на зміни, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищах, розробляти і запроваджувати відповідні стратегії функціонування.

2.2 Організація внутрішньобібліотечного управління

Глобалізація, інформатизація та культурна трансформація суспільства вимагають диверсифікації процесів організації управління в бібліотеці. В бібліотеці здійснюється управління колективом співробітників, тобто людьми, управління організацією роботи як бібліотеки в цілому, так і її структурних підрозділів, управління технологічними процесами роботи, яка здійснюється співробітниками бібліотеки. У цьому контексті, успішна діяльність бібліотек опирається на сучасні концепції наукового управління, що забезпечує якісну організацію внутрішньобібліотечного управління через визначення функцій, принципів.

Основні соціальні функції бібліотеки – меморіальна, ідеологічна, інформаційна, соціалізована, комунікаційна, освітня, просвітницька і культурна на думку науковця В. Маркової –притаманні їй на всіх етапах історичного розвитку суспільства, однак домінувала, як правило одна з них [166]. Терміни «функція», «функціонування» означають знаходження системи у робочому стані тобто виконання нею певних видів діяльності, накопичення діяльнісної різноманітності, зазвичай її пов'язують з диверсифікацією

діяльності [109]. Це визначення чітко окреслює суть соціальних функцій бібліотеки, які впливають на підходи (принципи) до її управління. Активна модернізація внутрішньобібліотечного управління, яка нині відбувається під впливом процесів інформатизації, розвитку ринку інформаційних продуктів та послуг, соціальної технологізації, розгортається від традиційного раціоналістичного управління до широкого застосування технологій менеджменту, що потребує розкриття і адаптації до нових умов основних принципів наукового управління.

Ці принципи носять характер оптимальних правил, норм, що сформульовані фахівцями для конкретної сфери застосування [298]. У такому контексті принцип розглядається як вихідне положення, основні чотири правила управління обґрунтовані Ф. Тейлором. За його визначенням наукове управління зводиться до єдності чотирьох основних принципів управління: науковий підхід до виконання кожного елемента роботи, науковий підхід до підбору, навчання й тренування працівника, кооперація з працівниками, розподіл відповідальності за результати праці між менеджерами та працівниками. Такий підхід притаманний класичній або адміністративній школі управління [287].

Внутрішньобібліотечне управління базується на певних принципах, до яких віднесено принципи організації діяльності (цілі і завдання, форми, методи, прийоми), принципи організації вимірювання результатів діяльності (нормування, облік, контроль, оптимальність), принципи загального призначення (перспективність, стимулювання, комплексність, економічність, науковість) і окремі принципи (економія руху, регламентованість обслуговування робочих місць, відповідність кваліфікації співробітника характеру виконуваної роботи, суміщення трудових рухів і дій, раціональна послідовність рухів і дій, відповідність характеру трудових рухів і дій автоматичним і фізіологічним особливостям людського організму) [86]. При практичному застосуванні наукового управління потрібно прагнути до того,

щоб названі принципи застосовувалися у певній послідовності і не стали б розрізненими, нічим не пов'язаними між собою [86].

Загальні принципи організації діяльності (цілі і завдання, форми, методи, прийоми) полягають в умінні бібліотечного керівника точно і ясно визначити цілі та завдання, обрати найбільш доцільну структуру, раціональні форми, методи і оптимальні прийоми роботи, ефективну техніку, науково обґрунтувавши і чітко спланувавши свою роботу.

Нині організація діяльності в апараті управління ґрунтується на розробці системи правил, які визначають місце і роль кожного структурного підрозділу апарату управління і кожного працівника в системі управління, порядок взаємозв'язків між ними, форми впливу на діяльність об'єкта управління, способи контактів із зовнішнім середовищем. Наукова організація діяльності досягається завдяки систематичному дослідженню процесів і результатів праці, наукового узагальнення і освоєння передового досвіду, безперервного удосконалення організації і методології трудової діяльності. Тому управлінський склад бібліотеки має безперервно удосконалювати прийоми і методи роботи, навчатись, як працювати і навчати інших, постійно удосконалювати і раціонально використовувати умови праці.

Сьогодні керівники бібліотек обирають найбільш доцільну організаційну структуру, де на зміну традиційним лінійно-функціональним структурам управління приходять більш динамічні дивізіональні і матричні структури, які забезпечують швидкий та дієвий розвиток бібліотечної установи [29]. В бібліотеці відбуваються певні трансформації від лінійно-функціональної структури управління, яка спирається на розподіл повноважень та відповідальність за функціями управління і прийняттям рішень по вертикалі до дивізіональної, як структури управління, що будується не за функціональними ознаками, а за принципами групування бібліотечних підрозділів, групами користувачів, за місцем розташування і матричної, що передбачає створення поряд з лінійними керівниками та функціональним

апаратом управління тимчасових проектних груп, які формуються із спеціалістів функціональних підрозділів і займаються створенням нових видів продукції і інформаційних послуг.

Ефективність організації управління в бібліотеці визначається багатьма факторами. Одним із них є вміння бібліотечних менеджерів організовувати не тільки роботу підлеглих, а і особисту працю. Поєднання функцій організатора і виконавця є специфічною особливістю діяльності управлінської ланки бібліотеки. Тому в сучасних умовах підвищується актуальність питань, пов'язаних із застосуванням в бібліотечних технологіях інноваційного, кадрового, фінансового, інформаційного менеджменту.

Управлінська діяльність — переважно розумова праця. Вона, хоч і безпосередньо не виступає творцем матеріальних благ, є невід'ємною частиною праці бібліотечного фахівця. Невипадково оцінка діяльності керівників бібліотеки, її адміністративно-управлінського персоналу (дирекції), що виконує функції адміністрування і загального керівництва діяльністю бібліотеки, роботою функціональних керівників (завідувачів відділами), які забезпечують управління виробничими процесами структурних підрозділів бібліотеки, лінійних керівників (завідувачів секторами, головних бібліотекарів), відповідальних за окрему ланку, або напрямок роботи (і, насамперед, вищого керівництва) пов'язана з результатами діяльності і іміджем бібліотеки в цілому.

Існує класична модель розподілу стратегічних, тактичних та операційних завдань управління між категоріями менеджерів, яка активно використовується в бібліотечно-інформаційному виробництві [270]. Бібліотечні менеджери операційного рівня управління (завідувачі секторами, головні бібліотекарі) — це керівники, які займаються щоденними операціями та діями, що необхідні для забезпечення ефективної роботи бібліотеки. Менеджери тактичного рівня управління (завідувачі відділами) зайняті управлінням і координацією в межах бібліотеки. Вони узгоджують

різноманітні форми діяльності та зусилля різних підрозділів бібліотеки. Менеджери стратегічного рівня управління (директор, заступник директора,) зайняті в основному, встановленням цілей діяльності бібліотек, розробкою довгострокових перспективних планів, адаптацією бібліотеки до різного роду інноваційних змін, управлінням стосунками між бібліотекою та зовнішнім середовищем.

Бібліотечні менеджери вищого (стратегічного) рівня — нечисленна, але найбільш важлива категорія працівників. Вони визначають концептуальні напрямки функціонування і розвитку бібліотечної установи і її великих підрозділів, приймають ключові рішення щодо стратегії розвитку і поточних справ, представляють інтереси бібліотеки, колективу, відповідають за придбання програмних продуктів, впровадження нових інформаційних технологій, наділені повноваженнями укладання договорів з корпоративної діяльності, наймання працівників, і т.п. Діяльність цих менеджерів характеризується масштабністю і складністю, пріоритетом стратегічної і перспективної діяльності (рис.2.1.).

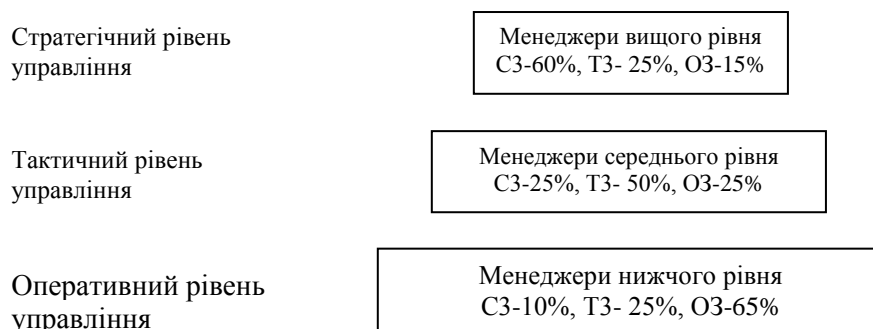


Рис. 2.1. Розподіл стратегічних завдань (СЗ), тактичних завдань (ТЗ), оперативних завдань (ОЗ) управління між категоріями менеджерів

Бібліотечні менеджери середнього (тактичного) рівня координують і контролюють роботу керівників нижчого рівня. У їхніх діях переважає вирішення тактичних завдань, що не виключає їхньої участі у розробці стратегічних. Значну питому вагу в робочому часі цих менеджерів

становить спілкування з менеджерами середнього (горизонтальна координація робіт) і нижчого рівня (вертикаль ієрархії управління). Бібліотечні менеджери нижчого (операційного) рівня складають найчисленнішу управлінську групу в бібліотеці. Вони відповідають за виконання поточних виробничих завдань, забезпечують створення і просування ресурсів власної генерації, як бібліографічних так і повнотекстових, обслуговування користувачів, їхня робота пов'язана з вирішенням переважно тактичних і операційних завдань. Вона характеризується різноманітністю дій, що виконуються, частими переходами від однієї роботи до іншої, коротким тимчасовим періодом реалізації прийнятих рішень, постійним спілкуванням з безпосередніми виконавцями.

Значимість різних функцій управління в діяльності бібліотечних менеджерів різних рівнів неоднакова. Так, менеджери вищого рівня витрачають більше часу на планування, на нижчому ж рівні управління найбільш важливою є функція мотивації. В той же час менеджери усіх рівнів управління витрачають майже в два рази більше часу на планування, ніж разом узяті на організацію, координування, мотивацію і контроль. Існує загальноприйнята модель професіоналізації менеджера, що базується на кількох принципових позиціях, яку можна адаптувати до бібліотечних менеджерів:

- професіоналізм менеджера визначається його талантами й акумульованим досвідом;
- високий професіоналізм у менеджменті неможливий без прийняття персональної відповідальності за свій розвиток;
- відповідальність передбачає вибір і періодичний перегляд критеріїв власної успішності, а також контроль ключових процесів управління кар'єрою. Насамперед такі процеси спрямовані на пошук і осмислення нового досвіду;

— придбання менеджером досвіду неможливе у відриві від бібліотеки, в якій він працює.

—різні бібліотеки можуть істотно відрізнятися одна від одної набутиим досвідом, який вони передають своїм менеджерам [287].

Організація управління бібліотекою передбачає розподіл функцій, повноважень, відповідальності. Незалежно від категорії бібліотечні менеджери, виконують функції: адміністративну, стратегічну, експертно-консультативну, представницьку, виховну, психотерапевтичну, комунікативно-регуляторну, інноваційну, дисциплінарну.

Діяльність бібліотечного менеджера, пов'язану з міжособистісними комунікаціями, інформацією і прийняттям рішень, характеризують управлінські ролі, де роль — це очікуваний набір дій або поведінки, що обумовлені функціональними обов'язками. Таким чином, робота менеджера складається з комбінації декількох ролей; ці ролі на практиці взаємозалежні і взаємодіють, важливість цих ролей змінюється в залежності від рівня управління, ролі, що виконуються керівником, визначають обсяг і зміст його роботи.

Як і будь-який інший процес, управлінська праця складається з таких основних елементів: предмет праці (те, що підлягає впливу, обробці), засоби праці (те, за допомогою чого здійснюється вплив), сам процес — цілеспрямована діяльність і її результат. Ці елементи дозволяють визначити характер і особливості управлінської праці незалежно від посади управлінського працівника, сфери діяльності, прийняття управлінських рішень тощо. Прийняття управлінських рішень в бібліотечній діяльності визначається складною сукупністю факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які постійно створюють нестандартні ситуації. Саме ці обставини вимагають від людини, яка займається управлінською діяльністю, певних якостей. Рішення, які приймаються управлінцями, залежать від їх знань і досвіду, інтуїції, особистісних якостей. Якщо при прийнятті рішень використовується вся ця сукупність якостей, тоді мова йде про мистецтво

Особливої актуальності набуває питання застосування інформаційних технологій в управлінні бібліотекою, яке розглядається не лише на рівні виробничих процесів, а й підвищення ефективності організації управлінської праці [69]. Для налагодження цієї діяльності в бібліотеках створюють автоматизовані інформаційні системи управління, які інтегрують внутрішню та зовнішню інформацію, а надходження всіх видів інформації до єдиної системи надає можливості здійснювати інформаційний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища і сприяє обґрунтованому прийняттю управлінських рішень, підвищує якість управління сучасною бібліотекою. Нині активно здійснюється перехід від адміністративно-командних методів управління до демократичних, гнучких методів управління, що забезпечує ефективну інтеграцію у сфері технологій управління. Бібліотечним менеджерам доцільно використовувати методи інформаційного менеджменту, який створює засади формування бібліотечно-інформаційних ресурсів та їх повноцінного використання, умови для ефективної роботи з управлінською інформацією. Сьогодні, коли відбувається зміна моделей діяльності бібліотек України, яка призводить до удосконалення бібліотечного виробництва, відбувається зростання обсягу управлінських робіт, а темпи підвищення продуктивності праці управлінського персоналу не можуть задовольнити зростаючі потреби виробництва і сервісу, бібліотечним менеджерам необхідно впроваджувати в роботу бібліотек методи контролінгу, бенчмаркінгу, реінжинірингу, консалтингу, фандрейзингу.

Нині кваліфікований бібліотечний фахівець, зайнятий управлінською діяльністю, є величезною цінністю. Від того, як він здійснює організаційну і технологічну підготовку бібліотечного виробництва, оперативне регулювання діяльності виробничих підрозділів і окремих виконавців, залежить продуктивність праці, ефективність надання інформаційних послуг, використання фондів, автоматизація бібліотечних процесів, впровадження інновацій тощо. Образ менеджера як професіонала, що

володіє спеціальними знаннями у сфері управління створюється й підтримується системою навчання у фахових ВНЗ (навчальні курси «Бібліотечний менеджмент», «Інформаційний менеджмент», «Управління в документно-інформаційних системах»), що в подальшому впливатиме на організацію внутрішньобібліотечного управління, яке має бути орієнтоване на інноваційні процеси і підприємницький стиль керівництва.

Управлінський склад бібліотеки повинен безперервно вдосконалювати прийоми і методи роботи, навчатись, як працювати, і навчати інших, постійно поліпшувати й раціонально використовувати інноваційні технології управління. Кадрові, техніко-технологічні й організаційні трансформації, які активно відбуваються в бібліотеках, потребують науково-методичного забезпечення наукової організації управлінського праці персоналу всіх рівнів: операційного, тактичного, стратегічного.

Кожен із принципів загального призначення – перспективність, стимулювання, комплексність, економічність, науковість тісно пов'язаний з іншими принципами і частково входить в кожен із них. Очевидно, що від ступеня ясності перспективи залежить успіх роботи бібліотекаря і бібліотеки, де значну роль відіграє система морального і матеріального стимулювання. Вміння організувати колективну творчу працю та об'єднати досвід всіх членів колективу в єдину систему роботи – головне правило реалізації принципу системності. На нашу думку, для реалізації принципів загального призначення та запровадження засад інноваційних технологій управління інноваційною діяльністю бібліотек необхідно опиратись на стратегію корпоративної соціальної відповідальності, яка ґрунтується на відповідальному ставленні будь-якої бібліотеки до свого інформаційного продукту або послуги, до користувачів, колег, партнерів, на активній соціальній позиції бібліотеки, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із громадою, суспільством. Дотримання стратегії корпоративної соціальної відповідальності та принципів політики сталого розвитку бібліотек забезпечить поєднання економічних і соціальних

факторів розвитку бібліотек та дозволить задовольнити інформаційні потреби майбутніх поколінь.

Принцип економічності передбачає досягнення максимальних результатів діяльності при оптимальних затратах. Досягається це шляхом пошуку можливостей для найбільш раціонального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, скорочення і ліквідації непродуктивних затрат. Специфіка принципу науковості полягає в тому, що його застосування у кожному конкретному випадку покликане забезпечити зміст і організацію бібліотечної діяльності на рівні сучасних досягнень науки і прогресивної практики. Нині організація праці в апараті управління повинна ґрунтуватися на розробці комплексу заходів, що визначають місце і роль кожного апарату управління структурного підрозділу і кожного працівника в системі управління, порядок взаємозв'язків між ними, форми впливу на діяльність об'єкта управління, способи контактів із зовнішнім середовищем. Принцип науковості досягається завдяки систематичному дослідженню процесів і результатів праці, наукового узагальнення і освоєння передового досвіду, безперервного удосконалення організації і методології трудової діяльності.

Для вдосконалення роботи сучасних бібліотек актуальним стає питання наукової організації їх особистої (управлінської) праці бібліотечних менеджерів. Управлінська праця — це вид суспільної праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудового колективу в цілому. Тому управлінський склад бібліотеки повинен безперервно удосконалювати прийоми і методи роботи, навчатись, як працювати і навчати інших, постійно удосконалювати і раціонально використовувати умови праці.

Для вирішення питання оптимальної розстановки кадрів, створення робочих груп, організації робочих місць, їх обслуговування, раціоналізацію прийомів і методів діяльності бібліотечні керівники опираються на окремі принципи (економія рухів, суміщення рухів, відповідність характеру трудових

рухів і дій фізіологічним особливостям людського організму, регламентованість обслуговування робочих місць, відповідність кваліфікації співробітника характеру виконуваної роботи, технічної, економічної та психофізіологічної обґрунтованості нормативів праці, їх відповідності до загальноприйнятих для конкретної галузі). Нині всі окремі принципи потребують ретельної розробки і впровадження системи принципів наукової організації праці в бібліотеці та створення нового динамічного стереотипу управління [86, с.58-76].

Питання щодо організації внутрішньобібліотечного управління є донині дискусійним і актуальним. З одного боку, принципи, на які опирається управління мають універсальний характер, з іншого – визначаються багатоаспектністю управлінських дій, різноманіттям об'єктів і суб'єктів управління, наявністю різних рівнів керуючих і керованих систем.

Для більш детального вивчення питання щодо організації внутрішньобібліотечного управління нами було проведено анкетування керівного складу бібліотек в якому взяли участь 297 респондентів, це фахівці бібліотек ВНЗ – 242 (82%) та 55(18%) опитаних працюють в комунальних бібліотеках. Всього опитано і проанкетовано 96/36 керівників стратегічного рівня (директори та заступники директорів), 66 керівників тактичного рівня (завідувачі відділами) та 30/69 керівників операційного рівня (завідувачі філіями та секторами, головні бібліотекарі). Їм було запропоновано вказати принципи (науковість, ситуативний підхід, ділове партнерство, демократизація управління, централізація, децентралізація), на яких базується управління в бібліотеці.

Аналіз відповідей респондентів показав, що серед принципів, на яких базується управління в бібліотеці домінує принцип науковості, на нього спираються 58(60%) директорів бібліотек, 16(45%) заступників, 26(40%) завідувачів відділів, 64(60%) завідувачів секторів. Велику перевагу респонденти віддають принципам ділового партнерства і демократизації управління, що складає 62(65%) і 16 (45%) для керівників стратегічного

рівня управління і відповідно по 26(40%) для тактичного та 18(60%) і 35(50%) для операційного рівня. Менш активно використовують принцип ситуаційного підходу керівники стратегічного рівня управління, всього 59(45%), але він більш популярний 65(60%) серед респондентів тактичного і операційного рівнів. Принципу централізації в управлінні бібліотекою віддають перевагу 8(6%) опитаних директорів і заступників директорів бібліотекою, завідувачі відділами 13(20%), завідувачі секторами 9(30%) і головні бібліотекарі 28(40%). Такі результати дослідження свідчать про консервативний характер управлінців тактичного і операційного рівнів. На принципі децентралізації згідно з опитуванням базується управління 18(6%) керівників всіх рівнів (рис.2.3.).

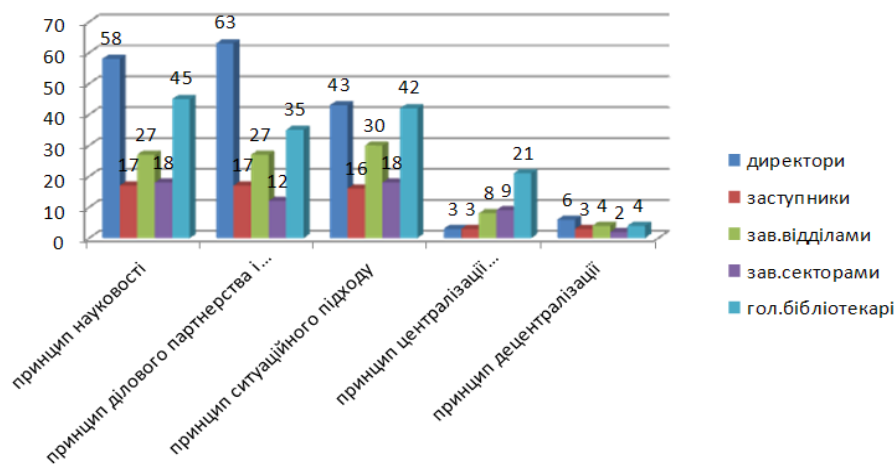


Рис.2.3. Використання принципів управління керівниками всіх рівнів.

Концепція бібліотечного менеджменту, яка активно застосовувалася в бібліотечній діяльності значно розширила уявлення про можливості організації внутрішньобібліотечної діяльності за рахунок ефективного використання людського потенціалу, гнучкого і адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища, активного впровадження маркетингової ідеології. Поняття «принципи управління» розглядаються через основоположні поняття менеджменту – керована (об’єкт) і керуюча (суб’єкт) система, що взаємодіють одна з одною, як єдиний механізм [289 бібліотекаря, 2011р].

У зв'язку з різноманітністю видів менеджменту (кадровий, стратегічний, інноваційний, інформаційний, технологічний) і реалізованих через них функціях для вирішення завдань, що стоять перед бібліотеками доцільно використовувати лише ті, що сприятимуть ефективному розвитку. Так, для запровадження технологічного менеджменту мають застосовуватися принципи науковості, системності і цілісності, цілеспрямованості, ефективності, функціональної спеціалізації і універсальності, єдності єдиноначальності (одноосібності) і колегіальності, розвитку, послідовності, прийнятності, безперервності і принцип оптимального поєднання централізованого регулювання та самоврядування окремих елементів бібліотеки (секторів, відділів, філій), обліку індивідуальних особливостей і психології персоналу, змагальності учасників управління, максимально широкого залучення виконавців в процес підготовки рішень, та принцип об'єктивності і повноти інформації в управлінні технологічною системою [249, 251]. Також актуальними при запровадженні технологічного менеджменту залишаються і окремі принципи (спеціалізація, безперервність процесу, пропорційність, паралельність, раціональна організація процесів, ритмічність, гнучкість), які витримали перевірку часом і були обґрунтовані І. М. Фруміним [305].

Вивчення досвіду вітчизняної бібліотекознавчої управлінської думки дає змогу стверджувати, що дедалі актуальнішим стає питання впровадження менеджменту якості в бібліотеках, який на нашу думку має опиратися на принципи орієнтації на споживача, лідерства керівника, залучення працівників, процесного підходу, системного підходу до менеджменту, постійного поліпшення прийняття рішень, заснованого на фактах, взаємовигідних відносин з постачальниками [94].

Система управління проявляється через цілі, принципи, функції, методи, структуру, кадри, технологію управління. До основних принципів управління належать: науковість, системність і комплексність, оптимальне поєднання централізації і децентралізації, збереження балансу влади,

пріоритетність, зворотній зв'язок, урахування психічних, вікових статевих і культурно-етнічних особливостей працівників [270, с.338].

В управлінні бібліотечним виробництвом доцільно використовувати основні класичні принципи наукової організації управлінської праці (науковість, комплексність, системність, регламентацію, спеціалізацію, стабільність, цілеспрямованість творчості). Кожен з цих принципів має самостійне значення. Разом з тим вони доповнюють один одного, розкриваючи різні сторони загального підходу до організації управлінської праці, конкретизують стадії управління.

Ефективна організація праці бібліотечних керівників має базуватися на принципах: делегування повноважень, спеціалізації, паралельності, пропорційності, ритмічності (рис.2.4.).

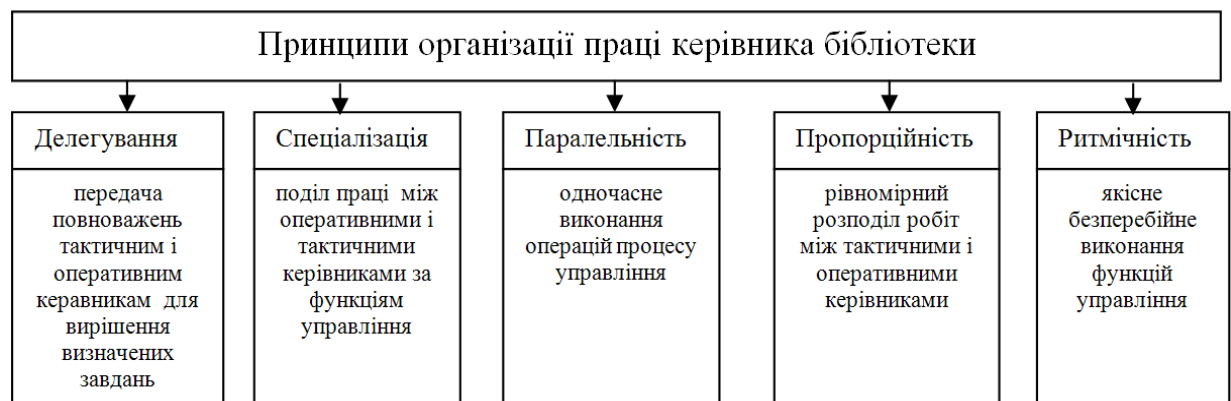


Рис.2.4. Принципи організації праці керівника

Опираючись на принцип делегування повноважень, бібліотечний керівник має змогу передати підлеглим право самостійно вирішувати заздалегідь визначені завдання. Поділ праці за функціями управління можливий при дотриманні принципу спеціалізації. Принцип паралельності передбачає одночасне виконання різних операцій процесу управління. Використовуючи принцип пропорційності, бібліотечний керівник здійснює одночасний рівномірний розподіл обсягу робіт з урахуванням їх складності для кожного працівника управлінського складу бібліотеки. Якісне виконання функцій управління в просторі та у часі базується на дотриманні

принципу ритмічності. Очевидно, що стабільність системи управління підтримується принципами управління, правилами і положеннями, якими керується управлінський склад бібліотеки.

Таким чином, принципи організації внутрішньобібліотечного управління розглядаються як основоположний орієнтир теорії управління, яким керується бібліотечний керівник для виконання управлінських функцій. Разом з тим багатоаспектність управлінських дій, різноманіття об'єктів і суб'єктів управління, наявність різних рівнів керуючих і керованих систем в бібліотеках потребують організації управління адаптивного типу для сталого розвитку бібліотек.

2.3 Методика формування показників у системі управління бібліотекою

Динамізм сучасного науково-технічного розвитку суспільства, поява нових дослідницьких і технологічних методів, нова соціокультурна ситуація вимагають зміщення акцентів при формуванні показників у системі наукового управління бібліотекою. Бібліотеки змінюють форми і методи комплектування, зберігання і надання документної інформації паралельно з розвитком засобів комунікації, які впливають на формування системи показників в цілому. Прийняття управлінських рішень базується на повному володінні управлінською інформацією, яка збирається та обробляється в бібліотеці за допомогою системи показників.

Методи управління – це сукупність способів впливу керуючого суб'єкта на об'єкти управління, до яких в бібліотеці належать: трудовий колектив, користувачі, технологічні процеси, ресурси. Методи управління класифікують за різними критеріями, але практика доводить, що найбільш впливовою є специфіка стосунків в колективі, що складаються в ньому в процесі спільної праці. У зв'язку з цим в менеджменті виділяють адміністративні (організаційно-розпорядчі), економічні, соціально-психологічні методи управління. Всі методи органічно пов'язані між

собою, при цьому можливим є домінування того чи іншого методу. Використання організаційно-розпорядчих (адміністративних) методів управління дає змогу встановити і регулювати обов'язки, права і відповідальність кожного співробітника бібліотеки, застосовувати розподіл і делегування повноважень, регламентувати діяльність всієї бібліотеки, структурних підрозділів, співробітників, забезпечувати нормативами (часу, вироблення, чисельності персоналу, умов праці ін.), забезпечувати дисципліну. Ці методи встановлюють і регулюють обов'язки, права і відповідальність кожного співробітника бібліотеки. Негативний вплив адміністративних методів може проявлятися в укладанні формальних договорів, використання в роботі застарілих положень, правил, інструкцій, плинності кадрів, відсутності системи контролю та байдужого ставлення до своєї роботи.

Теоретичною базою для економічних методів управління виступають економічні закони. Економічні методи управління – це способи впливу на економічні відносини та економічні інтереси людей. Економічні інтереси діляться на чотири групи: інтереси держави, інтереси галузі, інтереси колективу, інтереси особистості. Між ними завжди існують діалектичні протиріччя. Мистецтво управління керівника полягає у вирішенні цих протиріч, гармонізації інтересів організації і працівника, пошуку можливих компромісів. Економічні методи управління бібліотекою набувають все більшої значущості в ринкових умовах. Про якість управління бібліотекою нині судять за співвідношенням отриманого результату її роботи: чим вищий кінцевий результат на одиницю ресурсного забезпечення, тим ефективніша система управління.

Важливим для бібліотечних менеджерів є оволодіння економічними методами управління для проведення економічного аналізу і розрахунків та економічного стимулювання співробітників. Економічний аналіз і розрахунок являють собою сукупність методів формування і обробки економічних показників діяльності бібліотеки, тобто бібліотечним керівникам варто в своїй діяльності використовувати бібліотечну економіку як галузь практичної діяльності. Зміст економічної діяльності бібліотеки полягає у створенні соціально-економічних умов для виявлення, реалізації та поєднання інтересів користувачів бібліотечних

продуктів та послуг, з одного боку, і бібліотечної спільноти з іншого. Тому належить використовувати на сучасному етапі в своїй діяльності економічні методи управління для вдосконалення зв'язків та розширення кола додаткових джерел фінансування, розвитку господарської діяльності бібліотек та економічне стимулювання як інструмент управління для регулювання заробітної плати шляхом матеріальних заохочень співробітників.

Не менш важливим в роботі бібліотечних менеджерів є застосування соціально-психологічних методів управління, коли використовується індивідуальна і суспільна (групова) свідомість і психологія та ґрунтуються на суспільно значущих морально-етичних категоріях, цінностях і вихованні. Соціальні процеси відбуваються на чотирьох рівнях: на суспільному (держава), на рівні колективу (організація), робочої групи та індивіду (особистість). Між соціально-психологічними методами існує і відмінність: за допомогою соціальних методів здійснюється управління стосунками в групах і між групами, а за допомогою психологічних – управління поведінкою індивіда і міжособистісними взаємини в групі. Об'єктами управління соціально-психологічними процесами є особистісні характеристики працівників, а також їх психологічні особливості (індивідуальні особливості співробітників, що включають їх ділові якості і властивості, що не мають безпосереднього відношення до виконуваної професійної діяльності) [51, 168].

Бібліотечному менеджеру важливо в процесі управління важливо враховувати дію демографічних, вікових, статевих, етнічних, освітніх, психологічних та інших факторів і поєднувати інтереси співробітника, відділу, бібліотеки. Доцільно організовувати бібліотечні структурні підрозділи (відділи, сектори) з урахуванням соціально-психологічних характеристик співробітників, створювати сприятливий мікроклімат у підрозділах і в колективі в цілому, задовольняти культурні та соціально-побутові потреби співробітників, вести виховну роботу, опираючись на моральні принципи у взаєминах в колективі, як по горизонталі, так і по вертикалі. Важливими при впровадженні соціально-психологічних методів є

- способи організації праці і робочих місць; (де працівник знаходиться і де він виконує роботу);
- система добору, розстановки, підготовки та перепідготовки кадрів;
- інформаційне забезпечення і його використання (надання інформації, необхідної для здійснення будь-якої діяльності, оцінки стану чого-небудь, вдосконалення чого – або, попередження небажаних (небезпечних) ситуацій та ін. Основними вимогами, пропонованими до інформаційного забезпечення, є повнота, достовірність, адресність, оперативність надання інформації.);
- система стимулювання працівників;
- морально-психологічний клімат у колективі (відсутність тиску керівників на підлеглих, доброзичливість, довірливість, згода і єдність та ін.).

Соціально-психологічні методи управління представляють необхідні дані для підбору, оцінки, розстановки і навчання персоналу. Удосконалення управління та ефективність діяльності залежать від здатності бібліотечного керівника використовувати різні методи соціально-психологічного аналізу [10].

Для ефективного функціонування бібліотек в умовах надзвичайно мінливого зовнішнього середовища, реалізації своїх традиційних та інноваційних завдань, забезпечення конкурентоспроможності на ринку інформаційних товарів та послуг, розкриття свого багатопланового потенціалу відповідно до поставлених цілей і завдань всі соціально-психологічні методи управління використовуються в комплексі. В ринкових умовах бібліотечним керівникам доводиться шукати нові шляхи розвитку бібліотеки, оперативно реагувати на впливи зовнішнього середовища та змінювати технології управління, використовуючи технології маркетингу, менеджменту, контролінгу, стратегічного і інноваційного управління та інші, які дозволяють змінити, збагатити арсенал управлінських методів.

Впровадження інноваційних технологій менеджменту в управлінську діяльність бібліотек сприяє еволюційному розвитку управлінської діяльності, гнучкості прийняття управлінських рішень, пріоритетності стратегічного управління, індивідуальному внеску кожного в загальний результат.

Вдосконалення і розвиток бібліотек забезпечується розумінням переваг практичного застосування розподілу повноважень в управлінні бібліотекою, а саме: здійснення управління за допомогою різних методів управління, які органічно пов'язані між собою, – планово-директивного (план-звіт головний документ), маркетингового (орієнтація на зовнішнє середовище, ефективна діяльність в ринкових умовах), програмно-цільового (стратегічне планування), процесно-орієнтованого (перепроєктування діяльності або реінжиніринг), проектно-орієнтованого (орієнтоване на досягнення цілей і задач).

Планово-директивні методи управління бібліотекою забезпечують координаційну складову управлінської діяльності. План діяльності бібліотеки – це інтегроване прийняття рішень щодо вже визначених напрямів дій. Тому для бібліотечних закладів важливим є планування для того, щоб скоординувати зусилля всього колективу, гарантовано враховувати майбутнє і виклики, відповідати принципам доцільності, контролювати діяльність структурних підрозділів і бібліотеки в цілому. Чітке формулювання планів несе в собі комунікативні механізми, що сприяє координуванню діяльності різних структурних підрозділів [43]. Якщо план дійсно виконує координаційну роль, то процес планування покращує спілкування, цього допомагають виробничі наради, діяльність всіх дорадчих органів, що існують у бібліотеці, постійні і тимчасові комісії та групи.

Важливим є планування діяльності на перспективу, дотримуючись принципів доцільності та своєї необхідності для суспільства. Грамотно відповідно до існуючих норм складений і наповнений конкретним змістом план позитивно сприймається громадою. Планування потрібно бібліотеці, щоб контролювати в подальшому заплановане. Застосування планування для контролю мотивує, заохочує до діяльності всіх працівників закладу. У той же час контроль через планування здійснюється у всіх напрямках, поширюється на всіх працівників бібліотеки, починаючи з директора [43].

Сучасна бібліотека потребує професійного управління системою показників, яке охоплює всі сторони її виробничо-господарської й

соціальної діяльності, забезпечує ефективне функціонування на основі планомірного здійснення комплексу організаційних, виробничих, технологічних, соціальних та виховних заходів і регламентується чинним законодавством, директивами вищестоящих органів, державними і міждержавними стандартами, нормативно-правовими документами, інструктивно-методичними матеріалами тощо. Управління якістю технологічних процесів в умовах інноваційних структурно-функціональних перетворень має бути спрямоване на аналіз якості регламентуючої і нормативної документації бібліотек, якості планування роботи бібліотеки, якості виконання виробничих процесів рівня технології бібліотечної роботи [114]. Аналіз звітно-планової документації бібліотек дозволив виявити певні тенденції, що заслуговують на увагу. Так, в мережі публічних бібліотек підпорядкованих Міністерству культури України, створено електронну систему моніторингу базової мережі публічних бібліотек України (ЕСМаР) для збору, зберігання та обробки даних, які надаються публічними бібліотеками України за визначеним переліком показників. Інформація від бібліотек здається в режимі он-лайн, зберігається на окремому сервері, і доступна для користувачів системи всіх рівнів з будь-якого комп'ютера, підключеного до Інтернету. Визначено 5 рівнів бібліотек, які звітують в режимі он-лайн, це бібліотеки – філії, сільські, селищні, районні дитячі, міські дитячі, районні, міські бібліотеки, районні відділи культури; обласна бібліотека, обласне управління культури і туризму, обласні дитячі або юнацькі бібліотеки, Національна парламентська бібліотека України; Національні та Державні бібліотеки (ХДНБ ім. В. Короленка); Національна державна бібліотека для дітей та юнацтва; Міністерство культури України.

Звітно-планові статистичні показники роботи бібліотек мережі включають такі рубрики: матеріально-технічна база бібліотеки (площа приміщень, характеристика приміщень, місця для користувачів, засоби зв'язку), користувачі, відвідування, звернення, бібліотечні фонди, видача

документів, електронні ресурси, довідково-бібліографічне обслуговування. МБА, персонал бібліотеки фінансування.

Переваги електронної системи звітності (ЕСМаР) над паперовою у швидкості збору і обробки статистики, швидкий доступ до повної інформації про кожну бібліотеку зазначеного рівня, можливість різнобічного аналізу, можливість контролювати процес заповнення звітів та стимулювати його, надійність розрахунків та зменшення вірогідності механічних помилок, економія коштів на оформлення та доставку паперових звітів, економія робочого часу, зручна та проста форма подання статистики, особиста відповідальність за подання статистики. Система (ЕСМаР) не дає можливості вільно редагувати звіт після його відправки на вищий рівень, що, на нашу думку, є недоліком.

Бібліотеки ВНЗ, що підпорядковані Міністерству освіти і науки, мають свої статистичні форми річного звіту для представлення звітно-планових показників роботи, які надаються до методичних центрів зональних об'єднань бібліотек ВНЗ. Вони готують зведений звіт-план за рік по зональному методичному об'єднанню і передають до науково-методичного відділу Наукової бібліотеки ім. М. Максимовича КНУ ім. Т. Шевченка, який є опорною базою Науково-методичної бібліотечної комісії (НМБК) МОН України. Оброблені статистичні показники діяльності бібліотек ВНЗ надаються в НМБК МОН України. Бібліотеки ВНЗ у звітно-плановій документації надають управлінську інформацію про повну назву бібліотеки, рік заснування, групу за оплатою праці, бібліотечні фонди (всього примірників, надійшло документів в т.ч. за видами видань, мовами і цільовим призначенням), обмінні фонди, кількість користувачів, кількість виданих документів за типами і видами видань, інформацію про роботу міжбібліотечного абонементу (МБА) та ЕДД, культурно-просвітницьку роботу, довідково – інформаційне обслуговування, електронні ресурси (БД, інституційні репозитарії, бібліотечні веб-сайти), формування інформаційної культури, дані про науково-дослідну та науково-методичну роботу,

матеріально-технічну базу, технічну характеристику приміщень, кількість технічних засобів, фінансові витрати, дані про отримані дари, персонал бібліотеки, відносні показники діяльності.

У бібліотек ВНЗ недержавної форми власності відсутні методичні центри, таким чином у державі відсутні зведені статистичні дані про діяльність бібліотек ВНЗ недержавної форми власності.

Бібліотеки ВНЗ галузевого спрямування – педагогічного, медичного, сільськогосподарського профілю додатково звітують також перед Національними, державними бібліотеками галузевого спрямування. Так, бібліотеки ВНЗ педагогічного профілю I-IV рівнів акредитації надають інформацію про статистичні показники діяльності за звітний рік до Державної наукової педагогічної бібліотеки України ім. В. Сухомлинського (ДНПБУ ім. В. Сухомлинського) за напрямками: матеріально-технічна база, кадрове забезпечення, формування інформаційних ресурсів (наявність фонду за видами, мовами, цільовим призначенням, надходження та вибуття за джерелами надходжень, галузями знань, типами видань), використання інформаційного ресурсу, кількість користувачів та відвідувань, МБА та ЕДД, бібліографічна діяльність, відносні показники, електронні ресурси, формування інформаційної культури, науково-дослідна робота. Бібліотеки ВНЗ сільськогосподарського профілю надають звіти до Національної наукової сільськогосподарської бібліотеки Національної академії аграрних наук України (НААНУ) за такими статистичними показниками, як обслуговування користувачів, інформаційно-масова та культурно-просвітницька діяльність, науково-інформаційно-бібліографічна діяльність, формування фонду, науково-методична, науково-дослідна та видавнича діяльність, матеріально-технічна база, кадри бібліотеки. Бібліотеки ВНЗ медичного профілю надають звітні статистичні показники про діяльність бібліотек до Національної наукової медичної бібліотеки України (ННМБ України). Схему звітно-планового підпорядкування бібліотек представлено у додатку Б.

Статистичні форми звітно-планової документації бібліотек різного відомчого підпорядкування різняться між собою, що не дає можливості аналізувати кількісні показники бібліотек, робити порівняльний аналіз фактичних показників (виконаних послуг, робіт) за звітний період, квартал, місяць з плановими показниками, або за аналогічний період минулого року, порівнювати з показниками бібліотеками інших міністерств і відомств. Показники норм робочого часу доцільно співвідносити з плановими показниками діяльності, завдяки цьому з'являється можливість реально визначити досягнутий рівень розвитку бібліотеки, результативність і ефективність прийняття управлінських рішень тощо.

Оскільки бібліотечна діяльність в останнє десятиліття зазнала суттєвих змін в технологіях, в переліку виконуваних робіт і послуг, в управлінській і методичній діяльності, назріла суттєва необхідність в реорганізації бібліотечної статистики як одного з найважливіших інструментів управлінської та науково-методичної діяльності. Міждержавний стандарт 7.20-2000 "Бібліотечна статистика" передбачає оцінювання показники обліку тільки двох основних бібліотечних напрямів діяльності – формування фонду і бібліотечного обслуговування [56]. У зв'язку з істотними змінами функціоналу бібліотек в останні роки, виникла об'єктивна необхідність перегляду тих показників, за якими оцінюється їхня робота. Для ефективного управління бібліотечною сферою статистична інформація необхідна бібліотечним менеджерам всіх рівнів, тому в умовах структурно-організаційних перетворень, що відбуваються у бібліотеках, під впливом інформаційно-комунікаційних технологій, потрібна єдина уніфікована для бібліотек всіх міністерств і відомств електронна система звітності. Запровадження уніфікованої електронної системи підвищить ефективність і якість управлінської діяльності бібліотечних менеджерів, вдосконалисть планово-директивні методи управління бібліотекою. При цьому електронна система звітності повинна на вході (планування) встановлювати пріоритетні завдання по напрями роботи, на виході

(складання звітів) аналізувати тенденції розвитку показників. Електронна система звітності має опиратися на новий ДСТУ з бібліотечної статистики, що призначений для використання в бібліотеках усіх видів і типів незалежно від відомчого підпорядкування, і стати невід'ємною частиною інформаційної системи управління, спрямованої на оптимізацію процесу управління бібліотечною діяльністю та подальший розвиток бібліотечно-інформаційних установ.

Маркетинговий метод управління орієнтований на зовнішнє середовище, ефективну діяльність бібліотеки в ринкових умовах і спрямований на раціональне, чітке та ритмічне управління бібліотекою, яке можливе за умови єдиної політики, єдиної лінії керівництва, чіткої, злагодженої, скоординованої, узгодженої роботи управлінського складу бібліотеки (дирекції, профспілкової організації, дорадчих органів). Вони мають вирішувати спільні завдання різними методами, але мета у них одна – підвищення ефективності діяльності бібліотек. Необхідність серйозної перебудови управління бібліотекою зумовлюється й виникненням, розвитком, упровадженням та використанням у її роботі інформаційно-комунікаційних технологій, створенням електронної інформації, поєднанням традиційних та електронних фондів, появою нових форм обслуговування тощо.

Головне у системі управління – добитися однакового розуміння стратегії і тактики, а також послідовних та узгоджених, пріоритетних дій між бібліотечним керівниками всіх рівнів. Важливим є розподіл повноважень, відповідальності за визначеним напрямом діяльності, тому цілком логічним є максимальне делегування деяких повноважень від директора до керівників підрозділів з необхідним інформуванням керівництва щодо прийняття принципових рішень.

Застосування програмно-цільового (стратегічного планування) в бібліотеці є важливим чинником ефективного управління.

Ефективним рішенням для запровадження перспективних стратегій розвитку бібліотеки за допомогою програмно-цільового управління є впровадження системи стратегічного управління. Більша частина керівників українських бібліотек стратегічне управління прирівнюють до стратегічного планування і не тому, що у керівників не вистачає знань або немає бажання, а через відсутність стабільного гарантованого фінансування бібліотек з боку держави. Сьогодні у багатьох країнах світу у сфері культури використовується бюджетне фінансування, орієнтоване на результат, тобто фінансуються конкретні програми, проекти, діяльність. Проблема в тому, як співвіднести стратегічні цілі з витратами на їхню реалізацію і при цьому детально розподілити бюджет за всіма складовими визначених завдань. Так, стратегічна ціль –інтеграція у світовий культурний простір. Її складовими можуть бути кількість книжкових виставок-презентацій, випуск видань, виконання науково-дослідної роботи, взаємозв'язки з іншими бібліотеками-партнерами (кількість договорів, професійні відвідування) тощо. Розрахунок необхідних фінансових ресурсів може бути здійснений, виходячи з норм часу на виконання окреслених завдань та потрібних трудових і матеріальних затрат. Українські бібліотеки для вирішення своїх стратегічних завдань розробляють Концепції розвитку на період до 5 років, в яких окреслюють місію бібліотеки, стратегічні цілі, напрями, завдання, стратегічні методи виконання завдань, умови впровадження стратегічних завдань розвитку бібліотеки, очікувані результати, фінансування.

На сучасному етапі розвитку бібліотечного менеджменту ефективним засобом стратегічного управління є використання збалансованої системи показників (ЗСП). Ця система містить стратегічні цілі, показники, що характеризують їхнє досягнення, завдання та заходи для реалізації стратегії визначаються та розподіляються за чотирма складовим: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та навчання і професійне зростання персоналу. Використання ЗСП дозволить бібліотечним менеджерам розробляти та реалізовувати трансформаційні стратегії розвитку, досягати визначених

цілей та забезпечувати успішне функціонування бібліотек в довготерміновій перспективі [33].

Інформатизація, що відбувається в сфері соціальних комунікацій вимагає від бібліотек прискорення технологічного розвитку, який націлено на підвищення якості обслуговування, розширення репертуару інформаційних продуктів і послуг, модернізацію традиційних форм і методів роботи, оптимізацію основних виробничих процесів, потребує застосування процесно-орієнтованого методу управління (процесний підхід, перепроєктування діяльності або реінжиніринг). Реінжиніринг бібліотечно-інформаційних процесів (РБІП) — це сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників бібліотечної діяльності завдяки моделюванню, аналізу й перепроєктуванню існуючих бібліотечно - інформаційних процесів [73]. Він застосовується в разі необхідності радикальних змін, що передбачає створення цілком нових, ефективніших бізнес-процесів на підприємстві без урахування їх старої організації [73]. Впровадження комплексу інформаційно-технологічних систем в сучасній процесно-орієнтованій бібліотеці відбувається з метою реалізації інноваційної стратегії, яка зможе забезпечити оптимальне й ефективне управління діяльністю бібліотеки і виконання всіх бібліотечно-інформаційних технологічних та адміністративних процесів і операцій [73].

При розгляді процесного підходу в останні роки в бібліотеках акценти змістилися в сторону моніторингу, виміру та оптимізації процесів, а також визначення ефективності і впливу результатів функціонування процесних моделей на результати діяльності [40]. Так, впровадження системи моніторингу технологічних процесів дасть змогу акцентувати увагу на зміні параметрів і результативності процесів, характеристик інформаційних продуктів і послуг та уможливить виявлення тенденції і напрямів розвитку бібліотечної діяльності, сприятиме ефективному управлінню бібліотекою. Функції і методи управління тісно пов'язані між собою, оскільки методи повинні забезпечувати виконання певних функцій.

З метою дослідження особливостей і напрямів управлінської діяльності на всіх рівнях в умовах інноваційних змін було проведено анкетування, результати якого надали можливість визначити сучасний стан організації управління в бібліотеках України, проаналізувати принципи, методи, функції управління, з'ясувати напрями поліпшення наукового управління і отримати об'єктивну інформацію щодо резервів удосконалення управління бібліотечним виробництвом, подальшого розвитку професійної активності бібліотечних керівників. Анкетування здійснювалося за допомогою Google Форм в он лайн-режимі (крім бібліотек м. Харкова). (Додаток А).

Анкетування ставило перед собою такі завдання:

- з'ясувати особливості управлінської діяльності в бібліотеках України в умовах інноваційних змін;
- визначити пріоритетні напрями діяльності для управлінців всіх рівнів (стратегічного, тактичного, операційного);
- виявити рівень готовності управлінців до впровадження техніко-технологічних та інших нововведень;
- з'ясувати напрями поліпшення системи управління.

Базою дослідження був керівний склад бібліотек ВНЗ всіх регіонів України, обласних наукових універсальних бібліотек, обласних та міських бібліотек частково, централізованих бібліотечних систем. Загалом в анкетуванні взяли участь 297 респондентів, зайнятих управлінською діяльністю у бібліотечному виробництві різних рівнів управління. Всього опитано і проанкетовано 96/36 керівників стратегічного рівня (директори та заступники директорів), 66 тактичного (завідувачі відділами), 30/69 операційного (завідувачі філіями та секторами, головні бібліотекарі) рівнів управління (рис.2.5, рис.2.6, рис. 2.7.). Серед усіх респондентів, які взяли участь в анкетуванні, 242(82%) фахівці бібліотек ВНЗ України і 55 (18%)опитаних працюють в публічних бібліотеках.

| Групи управлінців | Кількість опитаних | % до загальної кількості |
|-----------------------|--------------------|--------------------------|
| Директори бібліотек | 96 | 32,3% |
| Заступники директорів | 36 | 12,2% |
| Завідувачі відділами | 66 | 22,2% |
| Завідувачі секторами | 30 | 10,1% |
| Головні бібліотекарі | 69 | 23,2% |
| Разом | 297 | 100% |

Рис. 2.5. Загальний розподіл респондентів

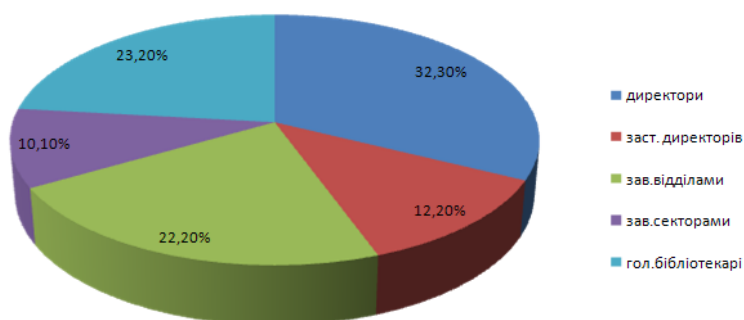


Рис. 2.6. Загальний розподіл респондентів

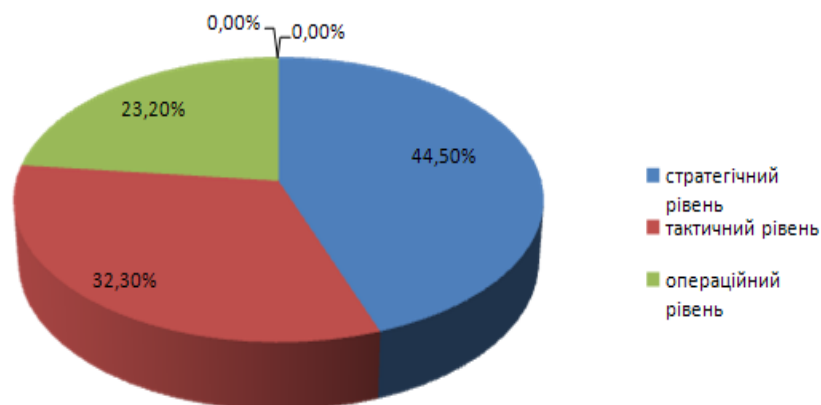


Рис. 2.7. Розподіл респондентів за рівнем управління

Якщо конкретизувати питання, які необхідно було з'ясувати, то їх можна згрупувати таким чином:

- функціонально-організаційні, які спрямовані на створення найефективніших систем управління (1-10 запитання);
- ресурсні, що пов'язані з відповідним матеріально-технічним та іншими, видами забезпечення системи управління (11-19 запитання);
- методичні, які передбачають розробку більш досконалих способів та прийомів підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень (20-22 запитання);
- технологічні, націлені на поліпшення процесу функціонування систем управління на всіх його етапах та стадіях (23, 24 запитання).

Поділ фахівців за освітою засвідчив, що більшість респондентів мають повну вищу освіту – 282(95%). Директори 63(65%) і 30(83%) заступники директорів мають повну вищу освіту, базову вищу мають 13(14%) респондентів, 2(2%) директори мають неповну вищу та 8(8,3%) респондентів мають післявузівську професійну освіту (аспірантура, докторантура). Це категорія стратегічного рівня управління – директори бібліотек і заступники директорів. Базова фахова освіта відсутня на посаді заступника директора (рис. 2.8, рис. 2.9, рис. 2.10.)

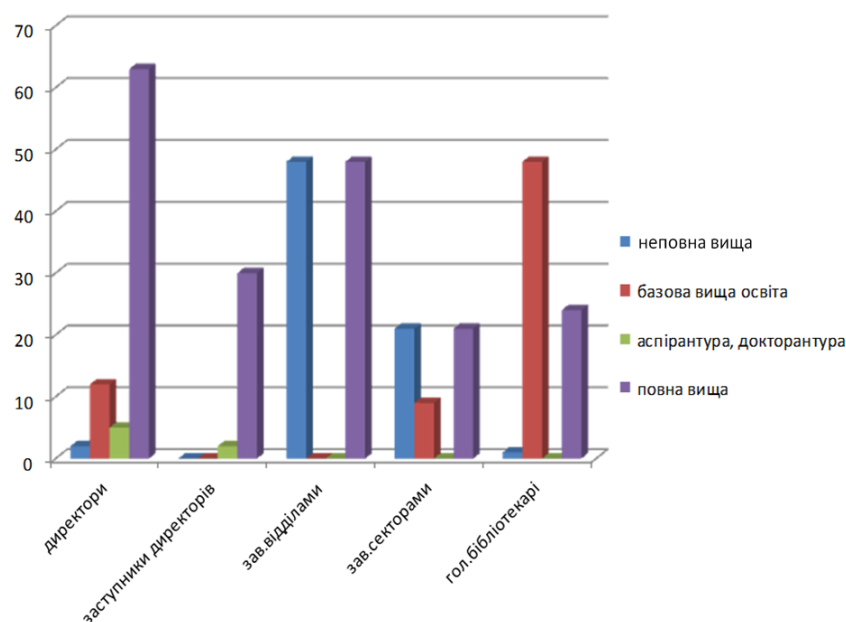


Рис. 2.8. Загальний розподіл бібліотечних фахівців за освітою

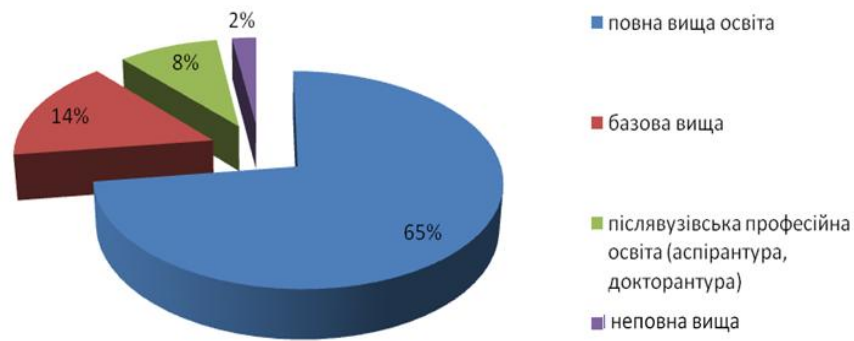


Рис. 2.9. Розподіл респондентів стратегічного рівня управління за освітою

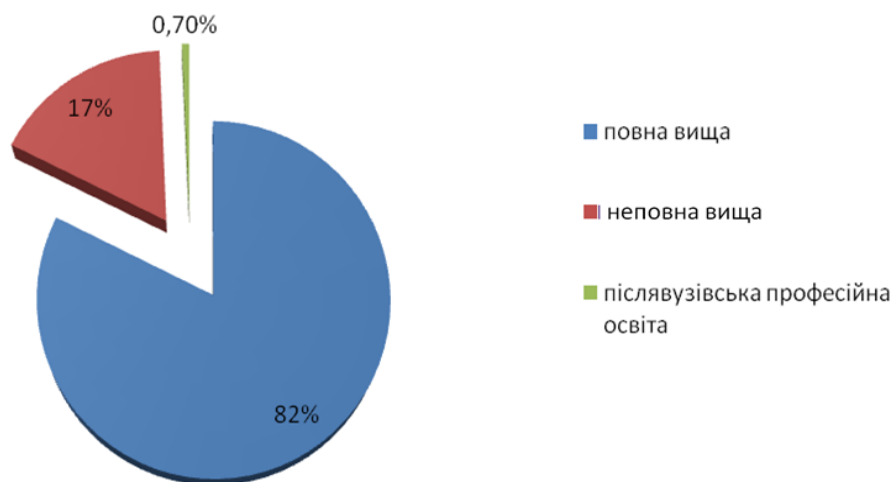


Рис. 2.10. Розподіл респондентів тактичного рівня управління за освітою

Серед керівників тактичного рівня управління неповну вищу мають 11(17%), повну вищу освіту 54(82%), післявузівську професійну освіту 1(0,7%) респондентів.

Представники операційного управління – завідувачі секторами за результатами анкетування мають 21(70%) повну вищу освіту і 9(30%) базову вищу освіту (рис.2.11.).

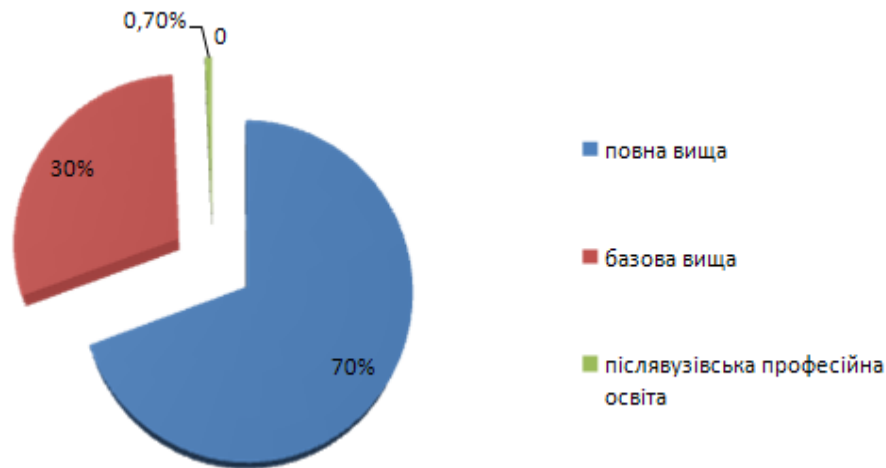


Рис.2.11. Розподіл респондентів операційного рівня управління за освітою

У категорії головні бібліотекарі 6(8%) мають неповну вищу освіту, 45(64%) мають базову вищу освіту, 19(28%) повну вищу освіту

За стажем роботи в бібліотеці респонденти поділяються на такі групи: до 3 років, з 3-9 років, 10-20 років та понад 20 років. У категорії директори бібліотек, заступники директорів основна частина 85(65%) респондентів має стаж роботи понад 20 років та відповідно по 45(15%) із стажем роботи 10-20 років та 3-9 років. Найменший відсоток 20(5%) у категорії директорів і заступників, які відпрацювали в бібліотеці до 3-х років. У категорії завідувачі відділів понад 36(50%) респондентів мають стаж роботи понад 20 років, 20(30%) це респонденти, що мають стаж роботи 10-20 років, до 10 років 10(15%) анкетованих.

Наступну категорію управлінців – завідувачів секторами за стажем роботи можна розділити таким чином: 12 респондентів (40%)зі стажем від 3-9 років, 9 (30%) із стажем роботи від 10-20 років, понад 20 років працюють в бібліотеці 9 опитаних, що становить (30%). В цій категорії взагалі відсутні респонденти зі стажем роботи до 3 років. В категорії головні бібліотекарі за стажем роботи до 3 років 48(70%) респондентів і відповідно по (10%) займають респонденти зі стажем 3-9 років, 10-20 років і понад 20 років Такі результати не є випадковими, підґрунтям є нормативно-правові документи з

бібліотечної справи і кваліфікаційні вимоги (освіта, стаж роботи) для фахівців щодо можливості зайняття ними посади (рис.2.12.).

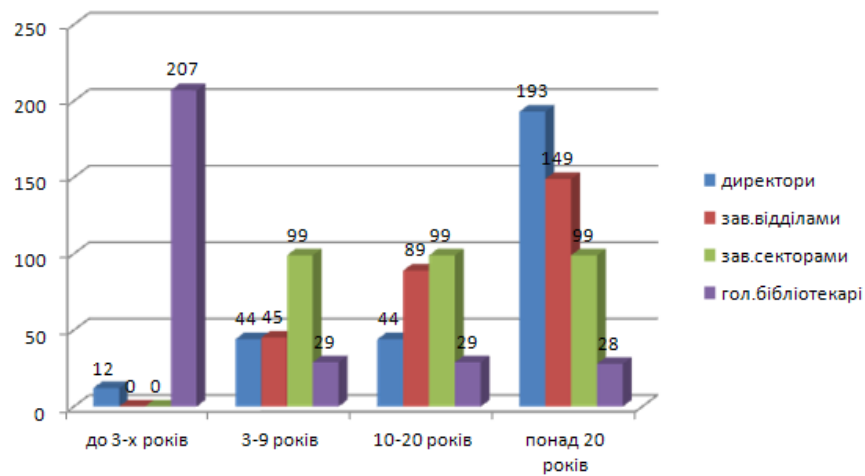


Рис.2.12. Розподіл респондентів за стажем роботи

Активний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на бібліотечно-інформаційну діяльність в цілому, та на роботу окремої бібліотеки потребує постійного перегляду власної політики, стилю і методів управління відповідно до нових викликів часу та у зв'язку з інноваційною діяльністю запроваджуваною для збереження конкурентоспроможності бібліотечної установи. У анкеті запропоновано достатню кількість питань, що стосуються управління – це функції, методи, стиль управління та елементи організаційної культури, де у розгорнутому вигляді представлено варіанти можливих відповідей. Результати анкетування управлінської діяльності керівного складу бібліотек доводить, що для всіх категорій управлінської ланки бібліотек (директори і заступники директорів, завідувачі відділами, секторами, головні бібліотекарі) характерним є використання комбінованих методів управління, та охоплення всіх функцій управління з наданням переваги функціям планування і організації (рис.2.13.)

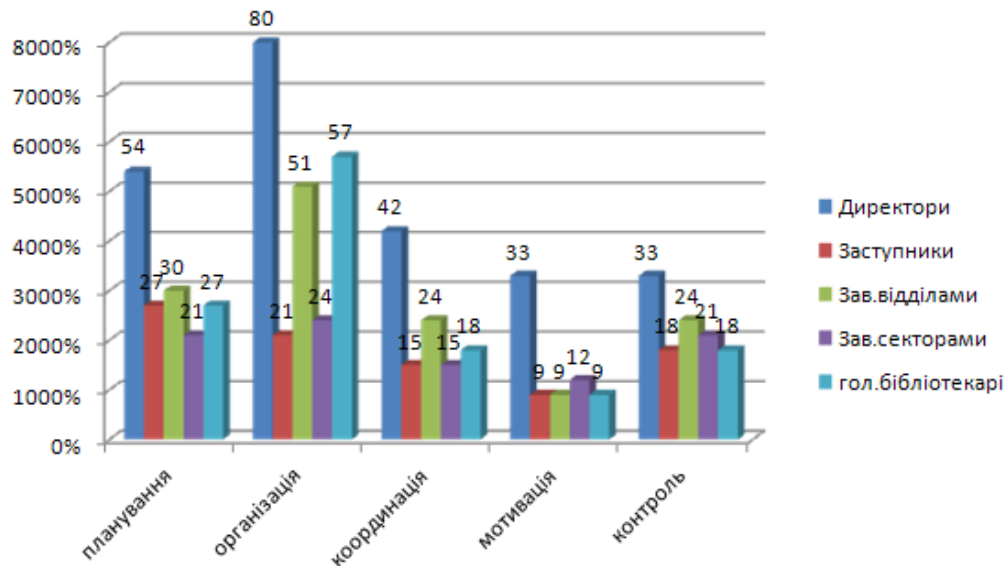


Рис.2.13. Використання функцій управління керівниками всіх рівнів

Функції планування надають перевагу 52(54%) директори, 27(75%) заступників директорів, 30(45%) завідувачів відділами, 21(70%) завідувачів секторами, 27(39%) головних бібліотекарів. Функції організації в управлінській діяльності більше уваги приділяють 80(83%) директори, 21(58%) заступники директорів, 51(77%) завідувачі відділами, 24(80%) завідувачі секторами, 57(83%) головні бібліотекарі. Ще 140(40-50%) опитаних респондентів приділяють таку ж увагу в управлінській діяльності функції координації. Досить неоднозначними є відповіді респондентів щодо застосування в роботі функції мотивації. Для керівників стратегічного рівня це 42(25-35%), тактичного 9(14%), операційного 21(13-40%). Функції контролю активно використовують в своїй діяльності заступники директорів 18(50%) та завідувачі секторами 21(70%). Схематично використання функцій подано на (рис.2.14. – 2.18.).

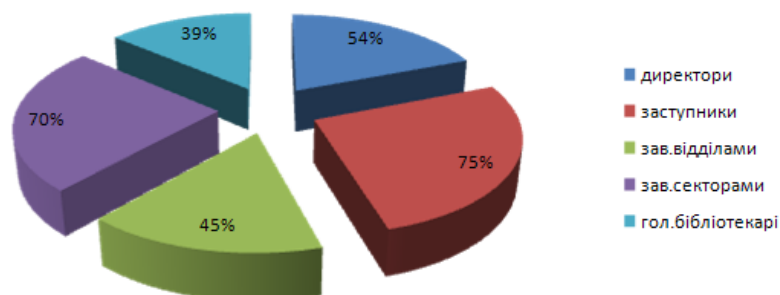


Рис.2.14. Використання функції планування

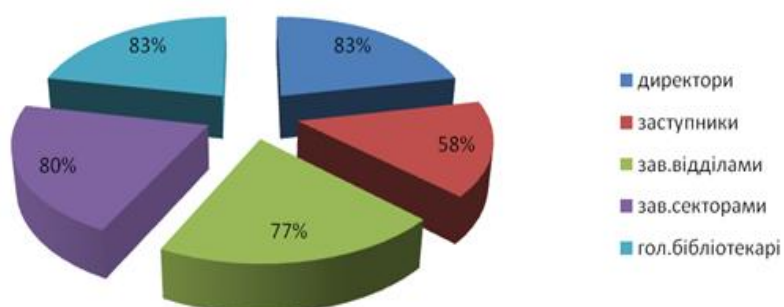


Рис.2.15. Використання функції організації

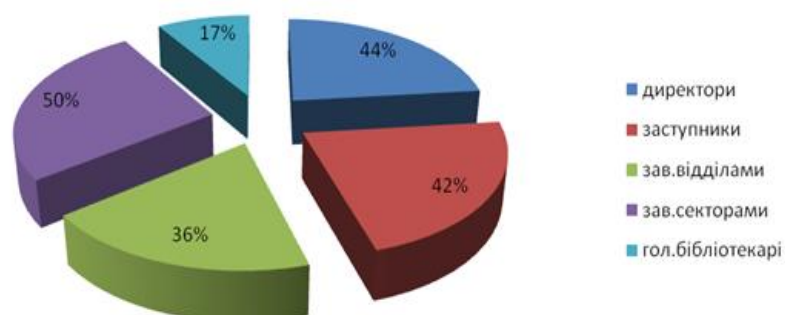


Рис.2.16. Використання функції координації

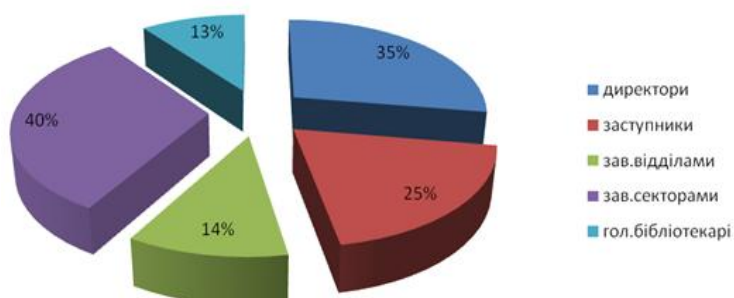


Рис.2.17. Використання функції мотивації

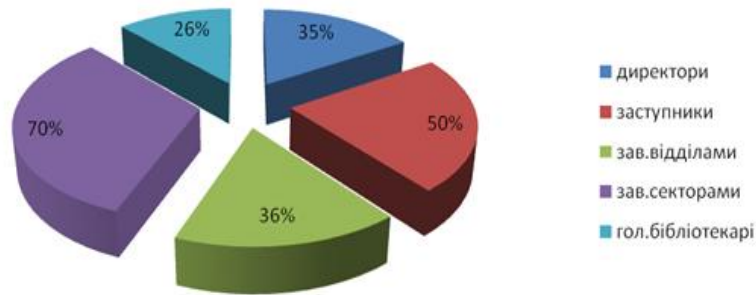


Рис.2.18. Використання функції контролю

Важливе значення в управлінні відіграють методи, які застосовують керівники на сучасному етапі розвитку бібліотечного виробництва. Комбіновані методи управління в своїй діяльності використовують всі респонденти, надаючи перевагу адміністративним (адміністративно-розпорядчим) та соціально-психологічним. Приблизно 5 опитаних респондентів (4%) використовують економічні методи управління. Опитування керівників тактичного і операційного рівнів управління (зав. відділами, зав. секторами, головні бібліотекарі) мають приблизно такий же результат, як і керівники стратегічного рівня, де домінуючими є комбіновані методи управління і перевага на стороні організаційно-розпорядчих методів з обов'язковим охопленням всіх функцій управління. Стиль управління переважно на 99(60%) адміністративно-командний, але 50(30%) респондентів надають перевагу демократичному стилю і 17(10%) ліберальному (рис.2.19.)

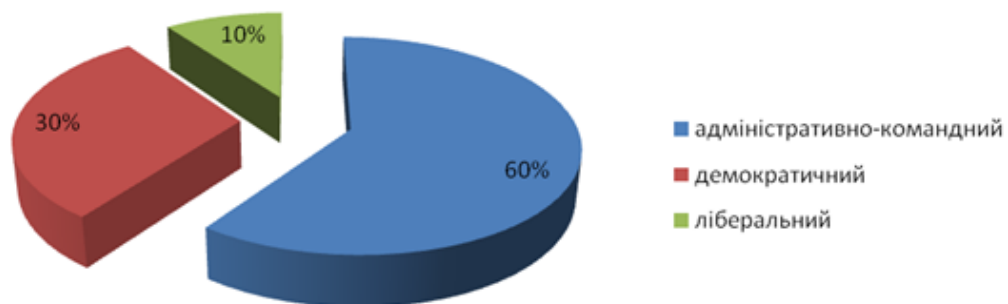


Рис. 2.19. Розподіл респондентів за стилем управління.

Сутність організаційної культури в бібліотечному менеджменті полягає у наданні переваг бібліотечних керівників цінностям професіоналізму, інноваційності, відповідальності, співробітництву, взаємодопомозі. Організаційна або корпоративна культура – це система цінностей і норм, яку розділяє більшість членів організації, так як забезпечує мотивацію і регуляцію її діяльності, а також є засобом адаптації організації до зовнішнього середовища та довгострокового організаційного розвитку бібліотек. Організаційна культура в бібліотеках існує паралельно і не пов'язана з офіційними наказовими правилами життя колективу бібліотеки. В офіційній літературі виділяють три рівні організаційної культури: поверхневий, підповерхневий і глибинний. До глибинного рівня організаційної культури в бібліотеках можна віднести – командну роботу. За результатами проведеного анкетування респонденти категорії управлінців стратегічного рівня надають перевагу такому елементу організаційної культури, як командна робота 76(80%) і 18(50%) і відповідно директори і заступники директорів впроваджують її в роботу бібліотек. Фірмова документація, Dress-code як елементи організаційної культури поверхневого рівня, впроваджено в 53(40%) бібліотеках, 1(0,7%) відповідно. Щодо впровадження елементів організаційної культури в управлінську діяльність серед керівників тактичного і операційного рівнів 99(60%) надають перевагу командній роботі, решта респондентів відзначає, що робить перші кроки по впровадженню в роботу бібліотеки фірмової документації та Dress-code.

На сучасному етапі розвитку інформатизація бібліотек на базі новітніх інформаційних технологій є магістральним напрямком інноваційного розвитку бібліотечних установ, тому наступний перелік запитань стосувався ресурсної бази бібліотек а саме процесів автоматизації бібліотек і управлінської діяльності. Майже 294(100%) опитаних респондентів використовують комп'ютер в процесі управління. Це стосується директорів і заступників директорів, інші ж категорії управлінців (зав. відділами, зав.

секторами, головні бібліотекарі) використовують комп'ютер в процесі управління відповідно на 53(80%), 18(60%), 48(70%). Природним є те, що опитані мають досить високий показник використання в управлінській діяльності комп'ютерів, оскільки пояснюється доступом до мережі Інтернет та використанням в роботі бібліотек автоматизованих інформаційних бібліотечних систем (АІБС).

Відповіді респондентів свідчать про те, що 267(90%) бібліотек мають і використовують у своїй діяльності АІБС. Це такі програмні продукти, як ІРБІС, УФД, UNILIB, ALEPH, LibLime КОНА, LIBER, ABSOTHEQUE UNICODE та інші. Переважно це програми зарубіжного виробництва із закритим кодом доступу. Всі АІБС дозволяють працювати в локальних і глобальних обчислювальних мережах без обмеження кількості користувачів, здійснювати повну інтеграцію в корпоративні бібліотечні системи та технології на основі: засобів підтримки Web-технологій та протоколу Z39.50, повної сумісності з міжнародними форматами UNIMARC, MARC21

Завдяки цим характеристикам користувачі системи мають можливість представляти свої ресурси в Інтернеті, включати їх в розподілені корпоративні ресурси, здійснювати безпосереднє онлайнове запозичення готових бібліографічних описів з електронних каталогів інших бібліотек і корпоративних систем. В АІБС реалізовано всі типові бібліотечні технології, включаючи технології комплектування, систематизації, каталогізації, читацького пошуку, книговидачі і адміністрування на основі взаємопов'язаного функціонування автоматизованих робочих місць (АРМ). АІБС підтримують необмежену кількість баз даних, що становлять електронний каталог або проблемно-орієнтовані бібліографічні бази даних, технології автоматичного формування словників, засоби для ведення та використання авторитетних файлів, традиційні "паперові" технології, технології, орієнтовані на використання штрих-кодів і радіоміток на екземплярах видань і читацьких квитках, багатомовність на основі UNICODE, посилання від бібліографічних описів на повні тексти, графічні

дані та інші зовнішні об'єкти (включаючи ресурси Інтернет), засоби для створення і ведення повнотекстових баз даних (електронної бібліотеки), імідж-каталоги, засоби для перекладу інтерфейсів на інші мови. Таким чином, широкий набір сервісних засобів розширює можливості адаптації до умов роботи конкретної бібліотеки, включаючи засоби створення унікальних робочих профілів для всіх категорій користувачів. Але (10%) опитаних респондентів, переважно це керівники обласних наукових універсальних бібліотек, обласних та міських бібліотек, централізованих бібліотечних систем не мають в бібліотеках АІБС. Цю проблему на сучасному етапі можна вирішити опанувавши програмне забезпечення (ПЗ) з відкритим кодом, що представлено в мережі Інтернет безкоштовно. Для масових бібліотек і бібліотек ВНЗ це може буди ПЗ LibLime Koha <http://www.koha.org/>.

Відповіді на запитання ресурсної групи запитань керівників стратегічного і тактичного рівнів управління (48 директорів і 18 заступників директорів, 33 завідувачі відділами, що складає (50%), використовують ПЗ в процесі управління бібліотекою і її структурними підрозділами, здійснюють контроль за виконанням функціональних обов'язків та нормуванням праці (відстеження навантаження у відділах). Друга частина керівників (50%) частково використовують ПЗ в управлінській діяльності, що можна пояснити відсутністю у ПЗ управлінського інструментарію, низьким рівнем опанування можливостями ПЗ та інше. Керівники оперативного рівня управління (15 завідувачів секторами, 35 головних бібліотекарів) в процесі управління структурним підрозділом і контролю за роботою персоналу на (50%) використовують ПЗ. Для нормування праці (відстеження навантаження у секторах) використовують ПЗ лише 10(10%) респондентів – керівники операційного рівня управління.

Повнотекстові або комбіновані БД «Кадри» і «Документообіг» в ПЗ на сучасному етапі трансформаційних змін в управлінні потребують особливої уваги. За результатами дослідження, потреба управлінців в

організації БД «Кадри», «Документообіг» існує у 86(65%) респондентів стратегічного рівня управління, у 46(70%) тактичного та у 79(80%) операційного рівня керівників бібліотек. Очевидно, що бібліотеки, переважно ВНЗ мають можливість користуватися автоматизованою системою «ВНЗ», що впроваджені у їх закладах, БД «Кадри» і «Документообіг», але головна незручність полягає в тому, що доступ до них обмежений. Існують обмеження з доступом до таких баз в бібліотеках, де вони впроваджені для керівників тактичного і операційного рівнів. При плануванні основних статистичних показників роботи (поповнення фонду, облік ресурсної бази бібліотеки, кількість користувачів, відвідувань, книговидач інше) 267 керівників всіх рівнів використовують на (90%) можливості ПЗ.

Інноваційні зміни в організації управління бібліотекою нині розгортаються в напрямку широкого застосування технологій автоматизації як технологічно-виробничих так і управлінських процесів. Тому в анкеті виділено групу методичних запитань, які передбачають розробку більш досконалих способів та прийомів підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Для респондентів запропоновано розгорнуті запитання, щодо використання в управлінні бібліотекою елементів кадрового, інформаційного, стратегічного, інноваційного менеджменту. Анкетування показує, що в бібліотеках України досить активно використовуються при впровадженні інновацій елементи стратегічного менеджменту (стратегічне планування, SWOT-аналіз), інноваційного менеджменту (бенчмаркінг, контролінг, реінжиніринг, фандрейзінг). Найбільш активними в цьому питанні є керівники стратегічного рівня управління 118(90%), які опираються в управлінській діяльності на загальноприйняті постулати теорії управління організацією. Але аналізуючи відповіді респондентів слід зауважити, що ця робота не є системною і потребує адаптації розвитку управлінської думки з метою впровадження інноваційних технологій управління в практичну діяльність бібліотек.

Керівники тактичного і оперативного рівнів управління менш активно використовують в управлінській діяльності кадровий, інформаційний, стратегічний і інноваційний менеджмент, що складає 83(50%) для завідувачів відділами, завідувачів секторами, головних бібліотекарів.

Респондентам було запропоновано оцінити готовність колективу до впровадження техніко-технологічних та інших нововведень. Директори і заступники директорів вважають, що готовність колективів до нововведень середня у 86(65%) бібліотек і високу готовність демонструють 60(45%) бібліотек. Завідувачі відділами, секторами, головні бібліотекарі на своєму рівні відзначають середню готовність до нововведень у 83(50%) колективів і високу ступінь готовності у 17(10%) бібліотек. І лише не значна частина 6(2%) респондентів керівників всіх рівнів заявила про низьку готовність до інноваційних змін.

Нововведення посилюють вимоги до бібліотечних керівників всіх рівнів управління бібліотекою та потребують зростання їх професіоналізму для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Інформаційне середовище впливає на сталі управлінські структури і потребує дієвого, якісного, інноваційного управління бібліотекою, а також вимагає забезпечення якості управлінських рішень і мобільності їх прийняття. Тому у анкеті були також запропоновані технологічні питання, що націлені на поліпшення процесу функціонування систем управління на всіх його етапах та стадіях. Керівникам всіх рівнів було запропоновано дати відповідь на запитання, від чого залежить реалізація інновацій в бібліотеці. Респонденти всіх управлінських рівнів 193(60%-65%) впевнені, що реалізація інноваційних змін в бібліотеці залежить від креативності, ініціативності окремих виконавців та керівників. Великий відсоток опитаних 193(65%) наголошує на необхідності стабільної фінансової підтримки діяльності бібліотек. Незначна частина опитаних 89(20-30%) вважає, що реалізація інновацій в бібліотеках залежить від виконання існуючих планів і програм.

За результатами анкетування керівники стратегічного рівня управління (директори і заступники директорів бібліотек) впевнені, що для поліпшення системи управління бібліотекою на сучасному етапі актуальними є

- впровадження системного управління через відповідальність, делегування повноважень, взаємодію;
- внутрішня самореалізація та саморозвиток бібліотеки, який передбачає комплекс дій з розробки і реалізації гнучкої, адаптивної, інтелектуальної моделі за рахунок мобілізації можливостей зростання внутрішніх резервів і надання користувачам якісних інформаційних послуг;
- розвиток управління системою формування соціально-значимих і професійно-компетентнісних якостей бібліотечних працівників через проведення вебінарів, клубів з ділового спілкування з управлінських питань, таких як «Школа керівника», «День директора», «Професійного та творчого спілкування директорів», соціально-психологічних тренінгів;
- проектне управління в бібліотеці (можливо перепроєктування роботи, структурних підрозділів бібліотеки у зв'язку зі зміною змісту і моделі управління діяльності бібліотеки).

Тактичний рівень керівників бібліотек (завідувачі відділами) вважають, що для поліпшення системи управління бібліотекою необхідним є

- реалізація якісного управління, через організацію «Школи якості», постійно діючих семінарів «Модель інноваційної бібліотеки: актуалізація українського і зарубіжного досвіду», участі у проектах по підвищенню якості діяльності бібліотеки і управління;
- демократизація управління (із застосуванням матричних методів організації управлінської діяльності);
- соціально-психологічна мотивації персоналу

Керівники операційного рівня (завідувачі секторами, філіями, головні бібліотекарі) виділяють такі напрями для поліпшення системи управління бібліотекою:

- удосконалення форм і методів управлінської праці за рахунок підвищення наукового рівня організації праці;
- доведення до персоналу бібліотеки напрямів роботи бібліотеки шляхом нарад з обговорення суті інноваційної діяльності бібліотеки для просування її політики.

Таким чином, в сучасних умовах підвищується актуальність принципово нових положень в науковому управлінні бібліотекою: можливість створення оптимальної організаційної структури управління адаптивного типу, яка передбачає нестандартне мислення керівника, дає змогу не лише адаптуватись до нових тенденцій у діяльності бібліотек, а й визначити стратегію і тактику управління конкретною бібліотекою із застосуванням інноваційних технологій управління.

Як свідчать результати анкетування, протягом останнього десятиліття в українських бібліотеках певною мірою змінився стиль керівництва. Більшість бібліотечних керівників адекватно і мобільно відреагували на політичні, соціальні й економічні перетворення в суспільстві, трансформацію соціальної місії бібліотеки, вимоги інформатизації і ринкові механізми господарювання. Це спонукало керівників бібліотек різних рівнів до уточнення професійного світогляду і уваги до власної управлінської спроможності. Разом з тим, частина керівного складу бібліотек залишилася на позиціях дезорієнтації і дезорганізації, виживання, очікування, пасивності і незацікавленості, відчувається кадровий дефіцит управлінців нового типу.

Тому, з метою вдосконалення управління в бібліотеках необхідно вибудувати конструкції на виявлення й моделювання системи гнучких взаємозв'язків між учасниками управлінського процесу; запровадити кадровий незалежний зовнішній або внутрішній аудит в бібліотеках; проводити масові наради керівників всіх рівнів для обговорення ключових цілей і завдань бібліотеки з метою прийняття нової філософії і принципів діяльності та запровадження інклюзивних методів управління; здійснювати моніторинг роботи по прийняттю управлінських рішень з метою створення

бази планування діяльності і звітності для обґрунтування запитів на фінансування і підтримку розвитку бібліотек; оптимізувати систему оплати праці персоналу за рахунок щорічного підтвердження рівня кваліфікації.

Висновки до розділу

1. Обґрунтовано, що, реагуючи на зовнішні виклики, бібліотека має застосовувати ситуаційний підхід до управління, згідно з яким побудова внутрішньобібліотечної системи управління є відповіддю на різноманітні впливи зовнішнього середовища, а успіх його застосовування залежить від кваліфікації і досвіду провідних управлінців та застосовуваних технологій управління.

2. Важливою передумовою ефективного управління бібліотекою є формування її комунікаційного простору, який ґрунтується на сталих зв'язках між керуючими й керованими елементами системи, єдності мети, змісту, спрямованості, форм та результатів комунікаційної взаємодії. При цьому сучасні управлінські комунікації відіграють роль еволюційного механізму сталого розвитку бібліотеки. Система управлінських комунікацій у цьому контексті розцінюється як один із провідних факторів ефективного управління, який охоплює всі види управлінської діяльності, міжособистісні стосунки, інформаційний обмін, процеси прийняття рішень під час планування, організації, мотивації, контролю і поєднує всі складові діяльності бібліотеки.

3. Зазначено, що управлінська діяльність керівників бібліотеки стратегічного, тактичного й оперативного рівнів базується на певних принципах, провідними з яких є науковість, системність, економічність, соціальна відповідальність, єдиноначальність і колегіальність, об'єктивність і повнота інформації в управлінні. Специфіка принципу науковості полягає в тому, що його застосування покликане забезпечити управління змістом і організацією бібліотечної діяльності на рівні сучасних досягнень науки та прогресивної практики. Принцип системності забезпечує сталий розвиток

бібліотечного закладу; економічності — передбачає досягнення максимальних результатів діяльності при оптимальних затратах; соціальної відповідальності — формування найбільш сприятливих умов для довгострокового, стабільного функціонування бібліотеки. Підкреслено, що будь-який принцип управління застосовується в конкретній управлінській діяльності, завершуючись прийняттям колегіальних управлінських рішень.

4. З метою з'ясування особливостей управлінської діяльності в бібліотеках України в умовах інноваційних змін проведено анкетування керівників усіх рівнів (297 респондентів). За його результатами визначено пріоритетні напрями діяльності для управлінців стратегічного, тактичного, операційного рівнів, виявлено ступінь готовності управлінців до техніко-технологічних та інших нововведень, визначено напрями впровадження інноваційних технологій управління. Запитання в анкеті поділено на групи за спрямуванням: організаційно-функціональні, ресурсні, методичні, технологічні.

5. За результатами анкетування на запитання організаційно-функціонального спрямування виявлено, що управлінці використовують у своїй діяльності паралельно кілька комбінованих методів управління з наданням переваги адміністративно-розпорядчим та соціально-психологічним методам. Згідно з відповідями на запитання ресурсної групи, 50% бібліотечних керівників використовують програмне забезпечення, здійснюючи контроль за виконанням функціональних обов'язків та нормуванням праці (відстеження навантаження у відділах). Особливої уваги потребує створення повнотекстових або комбінованих БД «Кадри», «Документообіг». Відповіді на методичний блок запитань допомогли визначити, що бібліотечні керівники потребують досконаліших способів і прийомів для підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Опираючись на відповіді респондентів технологічної групи, слід зауважити, що робота з впровадження інноваційних технологій управління не є

системною і потребує адаптації управлінських технологій з метою їх використання в практичній діяльності бібліотек.

6. Зазначено, що бібліотечна діяльність в останнє десятиліття зазнала суттєвих змін у технологіях, переліку інформаційних продуктів і послуг, управлінській і методичній діяльності, що зумовлює нагальну необхідність в реорганізації бібліотечної статистики як одного з найважливіших інструментів управлінської та науково-методичної діяльності. У Міждержавному стандарті 7.20-2000 «Бібліотечна статистика» зазначено показники обліку тільки двох основних бібліотечних напрямів діяльності: формування фонду і бібліотечного обслуговування. Нині цей стандарт не відображає сучасні реалії бібліотечної справи і не сприяє налагодженню ефективної системи інформаційного супроводу прийняття управлінських рішень. У зв'язку з істотними змінами в діяльності бібліотек виникла об'єктивна необхідність перегляду тих показників, за якими оцінюється їхня робота.

Основні висновки і положення розділу викладені в публікаціях автора [185, 189, 190, 192, 200, 204, 206, 209, 210, 212, 214, 215, 216, 218, 219, 220].

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ БІБЛІОТЕКОЮ

3.1. Впровадження інноваційних технологій в управління бібліотекою

Інформаційні потреби і запити сучасного суспільства вимагають від бібліотеки як соціокомунікаційної установи диверсифікації діяльності, орієнтованої на створення єдиного інформаційного простору держави шляхом забезпечення ресурсної та комунікаційної складових інформаційно-комунікаційного середовища, досягнення нової якості інформаційного сервісу, впровадження інноваційних проектів, реалізації трансформаційних стратегій управління, створення позитивного образу, що визначить її ефективне функціонування і сталий розвиток в довгостроковій перспективі. Нині бібліотеки перебувають у стані метасистемних трансформацій, пов'язаних із впровадженням інформаційних технологій, налагодженням інформаційного виробництва, розподілом і споживанням бібліотечно-інформаційних продуктів та послуг і потребують власної моделі дієвого, якісного управління, заснованого на сучасних соціокомунікаційних технологіях.

Техніко-технологічні, організаційні трансформації бібліотек посилюють вимоги до керівників різних рівнів управління бібліотекою та потребують зростання професіоналізму, що забезпечується поглибленням наукової обґрунтованості рішень, які приймаються на всіх рівнях бібліотечної управлінської діяльності, систематизованим усвідомленням особливостей вітчизняного і зарубіжного досвіду для прийняття управлінських рішень, аналізом зовнішніх факторів впливу на наукове управління бібліотекою, формуванням передумов щодо адаптації управлінської думки з метою впровадження інноваційних технологій у розвиток та практичну діяльність

бібліотек. Тому сьогодні перед бібліотеками стоїть питання суттєвого «перезавантаження» в усіх сферах їх діяльності, коли необхідно через внутрішню самореалізацію та саморозвиток, інтеграційну діяльність, моніторинг змін, впровадження інноваційних технологій знайти нові управлінські інструменти та вибудувати нові моделі управління.

Бібліотеки України адаптуються до нових соціальних викликів шляхом опанування інноваційними соціально-інформаційними технологіями управління, під яким розуміються засоби вирішення практичних завдань, що охоплюють всю систему управлінських рішень і практичних дій, спрямованих на зміну бібліотечно-інформаційної діяльності відповідно до заданої мети. Особливе місце в цьому процесі належить оптимізації управлінських кадрових ресурсів, від яких повністю залежить застосування інноваційних управлінських технологій.

На нашу думку, наріжним каменем ефективності бібліотечної діяльності є нові технології управлінської діяльності бібліотек – кадровий менеджмент, інформаційний, стратегічний, інноваційний менеджмент тощо.

Зміни в управлінні відбуваються у кадровій та організаційній складових. Якість управління бібліотекою характеризується здатністю ефективно виконувати свої основні функції у конкретно історичний період розвитку. Для прийняття зважених управлінських рішень бібліотечні керівники вивчають та використовують інформаційний менеджмент, технології бенчмаркінгу, реінжинірингу, контролінгу, консалтингу, фандрейзингу, застосовують у процесі стратегічного планування SWOT-аналіз, для проведення маркетингових, моніторингових досліджень використовують STEP-фактори, які підвищують ефективність і якість робіт, покращують рівень інформаційного сервісу, збалансовану систему показників, таким чином підвищуючи якість надання послуг.

Збільшення кількості управлінської інформації, необхідність ефективного управління документними ресурсами бібліотек сприяло застосуванню в бібліотечно-інформаційній діяльності технологій

інформаційного менеджменту, спрямованих на управління інформаційними ресурсами бібліотеки. Інформаційний менеджмент охоплює широке коло питань, пов'язаних як з управлінням документними ресурсами – масивами і потоками інформації, – так і з управлінською інформацією. В бібліотеках створюються документи, в яких відображено різні сторони їх діяльності: управління персоналом, організація і результати інформаційно-бібліографічної роботи, матеріально-технічне забезпечення, фінансовий стан тощо. Сукупність цих документів складає систему управлінської документації.

Упорядковане документаційне забезпечення управлінської діяльності бібліотек на сучасному етапі є важливим фактором для прийняття зважених юридичних, економічних, організаційних рішень, тому актуальним стає питання використання автоматизованих технологій. Доцільним, на наш погляд, з метою автоматизації документаційного забезпечення управління в бібліотеці є використання уже існуючих АІБС. Так в Науковій бібліотеці Української інженерно-педагогічної академії (НБ УІПА) на базі АІБС «ІРБІС» в АРМі «Каталогізатор» створено модуль по автоматизації документування і електронного документообігу – повнотекстову БД управлінських документів «DOKUMENTASTIYALIBRARY» або «Організаційно-технологічна документація», яка виконує функції електронного сховища та інформаційно-пошукової системи і налічує 75 документів, до складу яких входять управлінські документи (концепції, положення про відділи, сектори, посадові інструкції) і специфічна документація з бібліотечних технологій (технологічні інструкції в т.ч. і по роботі з АІБС). Надалі планується впровадження функцій для роботи з організаційною, розпорядчою, інформаційно-довідковою, звітно-плановою документацією, що розширить можливості системи для здійснення документного забезпечення управління.

Інший напрямок підтримки електронного документообігу для забезпечення ефективної управлінської діяльності це використання сервісу

Google. Google Apps for Work – це набір хмарних інструментів (Gmail): корпоративна пошта, корпоративний захист і засоби керування, хмарне сховище, спільний доступ, HD-відеозустрічі, календарі тощо), за допомогою яких бібліотечні керівники всіх рівнів зможуть ефективно співпрацювати, де б вони не були та якими би пристроями не користувалися. Google Apps – це єдина система комунікацій і надійне функціональне рішення для командної роботи бібліотек, запорука успішного розвитку їх управлінської діяльності.

Упровадження таких технологій в управлінську діяльність бібліотек підвищить кадрову мобільність і виконавчу дисципліну, вдосконалив управління бібліотекою в цілому, забезпечить стабільний розвиток бібліотек. Нині бібліотека як соціальний інститут відіграє роль повноцінного учасника інформаційного ринку, підвищення її значення відбувається за рахунок розвитку інформаційно-комунікативних функцій, створення інформаційних ресурсів власної генерації та надання доступу до національних і світових інформаційних ресурсів. Технологія доступу до документів, яка домінувала у попередні роки, змінюється на нову комунікативну технологію, де превалюють прогресивні тенденції в розвитку технологій бібліотечного сервісу, що розробляються на основі принципів Веб-2.0, Веб-3.0.

Актуальною стає проблема застосування таких інформаційних технологій в управлінні бібліотекою, які розглядаються не лише на рівні виробничих процесів, а й на рівні підвищення ефективності самої організації управлінської праці. Для налагодження цієї діяльності у бібліотеках створюють автоматизовані інформаційні системи управління, які інтегрують внутрішню та зовнішню інформацію, а надходження усіх видів інформації до єдиної системи дає можливість здійснювати інформаційний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища і сприяє обґрунтованому прийняттю управлінських рішень. Тому актуальним стає питання якості автоматизованого управління сучасною бібліотекою.

Оформлення інформаційного менеджменту в самостійну соціоінформаційну технологію управління відбулося завдяки посиленню ролі інформаційного ресурсу, отримання інформацією нового статусу у сучасному світі і пов'язана з необхідністю вдосконалення процесів збору, збереження, розповсюдження управлінської інформації, комп'ютеризації усіх напрямків діяльності, формуванню нової інфраструктури суспільства, розвитку засобів комунікації тощо. Тому сьогодні активно здійснюється перехід від традиційних методів управління до інформаційно-технологічних, що забезпечить ефективну інтеграцію у сфері управлінських рішень.

Невід'ємним елементом культури управління в умовах модернізації управлінської діяльності бібліотек стають маркетингові технології. Так, використання технологій бенчмаркінгу в управлінні змінами дає можливість бібліотекам виявити слабкі сторони їх діяльності і причини недоліків у порівнянні з бібліотеками-лідерами, оцінити організаційну культуру управлінського апарату бібліотеки, конкурентоспроможність бібліотеки, знайти шляхи безперервного удосконалення виробничо-технологічної діяльності з метою підвищення її ефективності і визначити шляхи переходу на якісно новий рівень інформаційного забезпечення користувачів, популяризацію бібліотечно-інформаційних ресурсів та послуг у мережевому середовищі.

Грунтовних досліджень на предмет використання бенчмаркінгу в роботі українських бібліотек практично не проводилось. Методологія проведення та розкриття сутності бенчмаркінгу, питання використання бенчмаркінгових технологій в роботі бібліотек частково висвітлено в працях зарубіжних фахівців Ю. Анттілі [8], Пітера Брофі [32], А. Окладникової [222], Н. Пермітіної [233]. Використання технології бенчмаркінгу є доцільним у зв'язку з інформатизацією суспільства, як корисного досвіду та механізму порівняльного аналізу діяльності бібліотеки для стратегічного управління (планування) і можливості впровадження командних методів роботи в

управлінні інноваційними процесами. Бенчмаркінг на сучасному етапі – це процес виявлення, дослідження, запозичення й адаптації передового досвіду підприємств однієї галузі, а також підприємств інших галузей («out-of-box») з метою розвитку [221].

Мета застосування бенчмаркінгу – підвищення ефективності власної діяльності на основі визначення й застосування переваг у діяльності бібліотек-лідерів. Його результати використовуються під час вироблення цілей та стратегій діяльності бібліотеки. Основним з них є вибір тих методів, які забезпечать бібліотечним установам конкурентну перевагу, визначення цілей, їх наслідування.

Для українських бібліотек застосування бенчмаркінгу є достатньо новим напрямком для поліпшення їх діяльності, його елементи містяться в багатьох проектах з удосконалення методів роботи бібліотек і стратегічного планування. Основний зміст і мета проведення бенчмаркінгових досліджень у бібліотеках полягають в ідентифікації відмінностей від порівнюваного аналога, визначення їхніх причин та можливостей щодо вдосконалення об'єктів бенчмаркінгу. По суті бенчмаркінг – це механізм порівняльного аналізу ефективності діяльності конкретної бібліотеки з показниками інших, успішних бібліотек-лідерів. Досліджуючи виробничі процеси, методи чи технології роботи бібліотеки, просування бібліотечних послуг, важливим є пошук резервів зниження витрат бібліотечного виробництва та підвищенню конкурентоспроможності бібліотеки на ринку інформаційних послуг. Під час використання бенчмаркінгового підходу керівникам бібліотек, насамперед, необхідно точно знати, в чому полягає їхня діяльність і яка їхня ефективність; крім того слід сфокусувати свою увагу на організації впровадження кращого досвіду. Бенчмаркінг — невід’ємна складова планування — забезпечує концентрацію на зовнішньому середовищі й сприяє використанню фактичної інформації в процесі розробки планів, використовується з метою вдосконалення діяльності бібліотеки через розуміння методів та способів ефективної інноваційної діяльності.

Бенчмаркінг у бібліотеках може проводитися за загальною схемою: бібліотека має здійснити певні послідовні дії, які сприятимуть досягненню бажаного результату. Кількість кроків буває різною, оскільки процес можна розбити на дрібніші етапи. Схему здійснення бенчмаркінгу подано на (рис.3.1.)

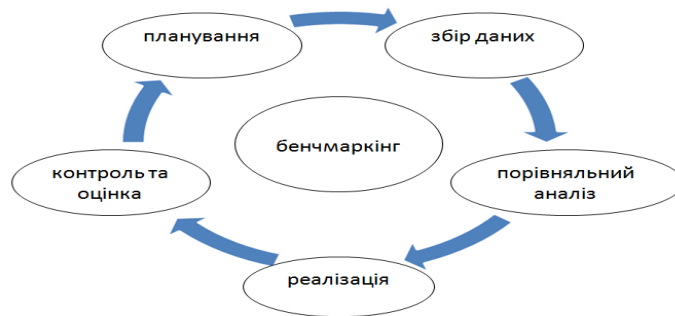


Рис. 3.1. Схема здійснення бенчмаркінгу в бібліотеках

Складовими здійснення бенчмаркінгу для бібліотек є планування, збір даних, порівняльний аналіз, реалізація, контроль і оцінка. Планування – це етап, на якому обираються сфери бенчмаркінгу, визначаються пріоритети для вдосконалення, встановлюються основні чинники, що впливають на ефективність роботи, ідентифікується ресурс, виокремлюються основні показники ефективності, за якими здійснюється порівняння, визначається методологія збору даних для аналізу. На етапі збору даних обираються бібліотеки для порівняння, збирається інформація про власні процеси роботи та ресурси, визначається методологічні підходи для аналізу даних. Наступний етап передбачає порівняльний аналіз рівня ефективності власної й порівнюваних бібліотек за основними процесами або інформаційними ресурсами, якості послуг. Виявляються причини розбіжностей в діяльності порівнюваних бібліотек для розробки рекомендацій щодо їх усунення. На етапах реалізації, контролю й оцінки здійснюються зміни в процесах роботи бібліотеки з метою підвищення якості послуг і проводиться моніторинг результатів реалізації заходів плану бенчмаркінгу та його впливу на основні процеси шляхом обчислення відповідних показників ефективності. У разі

досягнення мети виявляються проблеми для їх майбутнього вирішення, і процес бенчмаркінгу повторюється.

Таким чином, процес бенчмаркінгу утворює цикл, забезпечуючи постійність і безперервність процесу вдосконалення роботи бібліотеки.

Важливою складовою впровадження бенчмаркінгових технологій у бібліотеках є порівняльний аналіз. Внутрішній аналіз порівняння відбувається в межах самої бібліотеки, між відділами, секторами, робочими групами. Під час зовнішнього аналізу порівняння відбувається в межах споріднених видів діяльності в різних напрямках: між лідерами або колегами, що працюють у бібліотеках різного підпорядкування, в різних містах. В межах організаційно-функціонального аналізу порівнюються подібні функції або процеси в різних бібліотеках, їх сутність полягає в тому, щоб виявити найкращі показники там, де це тільки можливо.

Бенчмаркінговий підхід надає бібліотеці можливість запозичити передовий досвід інших бібліотек. Культура організаційної діяльності в бібліотеці буде орієнтована на такі цінності, як здатність працівників до навчання, підвищення власного потенціалу, що, у свою чергу, слугує стимулом для розвитку бібліотеки в цілому. В результаті бібліотека зможе зміцнити свої іміджеві позиції, а також підвищити ступінь задоволеності користувачів своєю діяльністю.

Отже, бенчмаркінг — безперервний, систематичний пошук кращої практики бібліотек-лідерів, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів діяльності бібліотек зі створеною еталонною моделлю власної бібліотеки. На основі здійсненого аналізу відбувається створення й підтримка системи безупинного покращення результатів діяльності. Порівняння діяльності бібліотек може проводитися на корпоративному, процесному рівнях і на рівні видів діяльності. Застосування технологій бенчмаркінгу дає можливості об'єктивно проаналізувати і свої власні сильні й слабкі сторони, цілеспрямовано вивчити діяльність бібліотек-лідерів, запозичити нові ідеї як у виробничій сфері, так і у сфері інформаційного

сервісу, діяти активно, знайти альтернативу традиційному стратегічному плануванню від досягнутого.

Бенчмаркінговий підхід може використовуватися бібліотекою як самотійно, так і з залученням консультантів або експертів, котрі виконуватимуть функції досвідченого спеціаліста-практика, чи члена команди, об'єктивного й неупередженого в рішеннях, здатного виконувати ті функції, на які спроможні працівники бібліотек, або експерта зі знанням предмета, методик упровадження, і виконуватиме визначені завдання в команді. У світовій практиці вважається, що найкращий результат застосування бенчмаркінгу досягається тоді, коли бібліотека запрошує ззовні консультантів для здійснення або супроводу проекту, реалізованого працівниками бібліотеки.

Разом з тим, успішному застосуванню технологій бенчмаркінг в бібліотеках можуть перешкоджати часові обмеження, брак ресурсів, важкодоступність необхідної інформації про бібліотеку-лідера, брак управлінських і професійних кадрів, опір змінам зі сторони менеджменту та персоналу, недосконалість планування й очікування короткострокових результатів. Існує також декілька аспектів проблеми співставлення показників: необхідно пам'ятати, що остаточну оцінку діяльності завжди надає користувач, порівняння своєї з «кращими бібліотеками-лідерами тільки свого класу», оцінювати і порівнювати слід не тільки кінцевий результат, але й процеси, які забезпечують його досягнення. Водночас технології бенчмаркінгу надають змогу бібліотекам об'єктивно оцінювати результати своєї поточної діяльності, ретельно вивчати досвід бібліотек-лідерів та партнерів і визначати напрямки вдосконалення власних технологічних процесів.

Нині вже недостатньо мати в бібліотеці інформацію лише про її внутрішній стан, виробничо-інформаційну діяльність; невідповідність вимогам часу обслуговуючих відділів, які були відповідальними за зв'язки з користувачами, комплектування бібліотеки, інформаційно-бібліографічне

обслуговування, методичне забезпечення роботи, просування інформаційно-бібліографічного ресурсу. Потрібне постійне як стратегічне, так і оперативне планування всієї виробничої, маркетингової й управлінської діяльності бібліотеки, ґрунтоване на достовірній, репрезентативній інформації. З метою утворення спеціалізованих відділів, секторів для розробки маркетингових програм з метою оперативного інформування, обслуговування користувачів, зокрема віддалених, важливим є поділ функцій бібліотеки. Сучасне маркетингове дослідження – це процес пошуку, збору, обробки даних і підготовки інформації для прийняття оперативних і стратегічних рішень у бібліотеці. Тому і виникла необхідність впровадження бенчмаркінгових технологій в роботу бібліотек.

Етапи застосування технологій бенчмаркінгу поділяється на процеси користувача й управління. Перший упроваджує колектив або робоча група з метою здійснення проекту, а другий передбачає заходи, що здійснюються керівництвом бібліотеки з метою забезпечення успішної діяльності команди і неперервності проведення бенчмаркінгу. Такі дії направлені на створення необхідного середовища, яке сприятиме виникненню нових ідей, спрямованих на вдосконалення технологічних процесів, забезпечення їм необхідної підтримки, навчання персоналу, визначення пріоритетів під час застосування бенчмаркінгу та заохочення до його реалізації на практиці. Головне завдання полягає в тому, щоб чітко сформулювати проблему, для вирішення якої ваша бібліотека запозичує досвід інших бібліотек. Необхідно зрозуміти, причини виникнення розбіжностей між практикою вашої бібліотеки і бібліотек-лідерів інновацій, визначити переваги останніх та способи власного вдосконалення. Обравши проблему, керівництво бібліотеки має вирішити, за якими показниками здійснювати порівняння: чи за кількістю бібліографічних записів у електронному каталозі, чи за накопиченням власного бібліографічного та повнотекстового ресурсів, чи за інформативністю галузевого ресурсу тощо. Слід в'яснити причини, чому кількісні показники ресурсної бази інших бібліотек більші, продуктивність

праці бібліотечних працівників у декілька разів вища, ніж у вашій бібліотеці і завдяки чому ці показники більші в інших бібліотеках?

Визначивши проблему, слід знайти правильний об'єкт для порівняння, що залежить від багатьох факторів. Орієнтуватися слід на бібліотеку — лідера галузевого спрямування, або на бібліотеки взагалі. Головне — потрібно обрати бібліотеку-еталон і не ставити завдання «наздогнати» в середньостроковій перспективі.

Наступний етап бенчмаркінгових технологій — аналіз даних, у результаті якого отримано висновок про причину виникнення розбіжностей між бібліотеками. Наприклад, з'ясувалося, що, в бібліотеках галузевого спрямування працюють співробітники-професіонали, котрі виконують більшість операцій і це впливає на скорочення простоїв, а також бібліотека-лідер використовує теж саме, що є у вас сучасне програмне забезпечення універсальніше.

Визначивши причини відставання бібліотеки від бібліотеки-лідера, необхідно зрозуміти, яким чином усунути ці розбіжності, після чого прийняти рішення. Наприклад, актуальним буде більше кваліфікованих співробітників, налагодити своєчасну обробку документів тощо. Однак просте копіювання дій бібліотеки-лідера є неприйнятним. Кожній бібліотеці, яка проводить бенчмаркінг, важливо розуміти, що зібрана інформація може підтвердити недоцільність здійснення будь-якого запланованого проекту, необхідно обов'язково дотримуватися балансу між вартістю впровадження знайдених рішень та їхньою потенційною вигодою. Навіть незначні нововведення можуть виявитися безрезультативними.

Важливо проаналізувати і невдалий досвід. Таке порівняння дозволяє чіткіше сформулювати бачення власної бібліотеки або бібліотечної мережі. Щоб узгоджувати діяльність бібліотеки з міжнародними стандартами, слід збирати як кількісну, так і якісну інформацію адже Україна, на жаль, кілька десятиліть була відірвана від світового досвіду інформаційної діяльності. Під час аналізу результатів впровадження бенчмаркінгу порівнюємо власну

продуктивність праці з відповідним показником провідних бібліотек галузевого спрямування або бібліотек-лідерів. Хоча отримати об'єктивну інформацію складно (переважно використовуються відкриті джерела – звіти бібліотек, доповіді, публікації в галузевій пресі), вона надзвичайно корисна, так як на її основі можна сформулювати завдання щодо реорганізації роботи, оптимізації деяких процесів у бібліотеці. Таким чином, увесь процес бенчмаркінгу в бібліотеці представлений чотирма запитаннями: що підлягає бенчмаркінгу (технології, інформаційний сервіс, управління); як проводити бенчмаркінг (методи і процеси); на кого слід рівнятися (пошук бібліотек-лідерів) та як працюють бібліотеки-лідери (аналіз процесів).

Бенчмаркінг як корисний досвід і механізм порівняльного аналізу діяльності можуть успішно реалізовувати бібліотеки України. Перевага бенчмаркінгу полягає в тому, що виробничі, маркетингові й інші функції стають керованішими, коли досліджуються і впроваджуються в життя кращі методи та технології інших бібліотек. Зі сторони керівництва бібліотеки необхідні правильні і своєчасні інноваційні управлінські рішення.

Застосування технології функціонального бенчмаркінгу дозволяє шляхом визначення і адаптації існуючих параметрів до нових умов кардинально удосконалити бібліотечні процеси і створити сучасні творчі передумови розвитку бібліотеки, розширити можливості по розробці, впровадженню і супроводу високоякісних послуг, оптимізувати виробничі процеси, економити час на виконання операцій, забезпечити оперативність при організації потоків інформації і точність при виконанні замовлень.

Технологія застосування бенчмаркінгу передбачає вивчення досвіду кращих бібліотек шляхом створення інформаційного банку даних передового досвіду. Слід зазначити, що при оцінці результатів роботи бібліотек до недавнього часу застосовувався переважно кількісний підхід, однак сьогодні превалювати повинна якісна оцінка її діяльності, представлена користувачами оцінкою послуг, які вона надає [222]. Для дослідження процесів які відбуваються в бібліотеці, необхідно опираючись

на бенчмаркінгові технології, обрати конкретний з його типів (внутрішній, зовнішній, функціональний, загальний, асоціативний, конкурентний).

Прикладом застосування технологій бенчмаркінгу в НБ УІПА, є вивчення досвіду по проведенню науково-дослідної роботи (НДР) бібліотеки-лідера – ДНПБ України ім. В. Сухомлинського. На першому етапі (планування) для вивчення досвіду бібліотеки-лідера на засіданні Науково-методичної ради бібліотеки затверджено склад експертів із співробітників-практиків, які вивчали методики організації і виконання науково-дослідної роботи. Вивчення досвіду (збір даних і порівняльний аналіз) відбувалися протягом року шляхом вивчення результатів НДР бібліотеки, участі у конференціях і семінарах, що проводились бібліотекою для підведення проміжних підсумків і результатів НДР, безпосередньої участі в проектах НДР, що проводились бібліотекою. Також вивчалися правила виконання НДР, а саме: визначення теми дослідження (фундаментальне, прикладне), правила подання заявок на виконання НДР, розробка технічного завдання на НДР та її етапи, функції учасників, зміст етапів, їх виконання і приймання, реєстрації НДР та впровадження її результатів. Для проведення прикладного дослідження учасники ознайомилися з нормативно-правовою базою, державними стандартами України. Вивчення досвіду роботи бібліотеки – лідера з цього питання, дало змогу ознайомитися з новими процесами роботи, оцінити свою діяльність і можливості та визначити перспективні напрями подальшої діяльності. Етапом реалізації став результат виконання в 2012-2014 рр. НДР «Системна організація інформаційно-бібліографічного забезпечення розвитку інженерно-педагогічної освіти» (державний реєстраційний номер 0114 U 005632). В результаті дослідження вперше було структуровано напрями системи інформаційно-бібліографічного забезпечення розвитку інженерно-педагогічної освіти. Запропоновано принципово нову систему організації інформаційно-бібліографічного забезпечення діяльності студентського, викладацького та адміністративного секторів інженерно-

педагогічної освіти, розроблено алгоритм пошуку інформації для забезпечення діяльності студентів інженерно-педагогічних спеціальностей. Складено електронний довідник ([http// http://library.uipa.edu.ua/](http://library.uipa.edu.ua/)) інформаційних і бібліотечно-бібліографічних ресурсів з проблем інженерно-педагогічної освіти з методичними рекомендаціями по їх використанню студентами інженерно-педагогічних спеціальностей в навчальній, науковій та правовій діяльності, викладачами, аспірантами УПА в пошуково-дослідницькій та науково-педагогічній діяльності, викладачами та майстрами виробничого навчання ПТНЗ та ВНЗ I-II рівнів акредитації в професійно-педагогічній діяльності для забезпечення їх інформаційної орієнтованості. Проведення моніторингу впровадження результатів НДР підтвердило, що НБ є основною ланкою інформаційно-освітнього середовища академії.

Зміна концептуальних підходів до управління бібліотекою як соціокомунікаційною установою суспільства у третьому тисячолітті пов'язана з певними недоліками структурно-функціонального підходу до організації управління діяльністю бібліотек. До цих недоліків можна віднести розділення окремих процесів і операцій, які виконуються різними структурними ланками бібліотеки, відсутність якісного опису технологій виконання робіт, розмити відповідальність за кінцевий результат і контроль за технологією загалом, відсутність орієнтації на задоволення потреб користувача, а також внутрішніх показників проміжних результатів діяльності. Ці та інші недоліки структурно-функціонального підходу до управління діяльністю бібліотек особливо проявляються в великих бібліотеках, де здійснюється чисельна кількість різних за характером і спрямованістю процесів. В бібліотеках з невеликим штатом в діяльності бібліотечних керівників переважають над управлінськими функціями виробничі. Функціональне управління розриває процеси виготовлення інформаційних продуктів на фрагменти, ускладнюючи бібліотечному керівникові пошук шляхів підвищення їх ефективності, а відтак –

підвищення якості і конкурентоспроможності інформаційних продуктів і послуг.

У результаті участі в корпоративних проектах бібліотека перебуває в стані динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем, підтримується раціональна організація технологічного процесу, продукується високоякісний інформаційний продукт, впроваджуються організаційні зміни, відбувається адекватна перебудова управлінської діяльності (особливого значення набуває внутрішня самореалізація та саморозвиток управлінського персоналу бібліотеки), що й складає сутність концепції реінжинірингу. Концепція реінжинірингу виникла в межах процесного підходу до управління, тому його успішне і ефективне впровадження залежить від усвідомлення сутності бібліотечно-інформаційного процесу.

Для запровадження технологічних інновацій в діяльність бібліотек управлінський персонал бібліотеки намагається використовувати можливості реінжинірингу та технологічного трансферу, але практичних досліджень, які б дозволили професійно проводити процедуру реінжинірингу та технологічного трансферу в бібліотеках поки що немає.

Реінжиніринг бібліотечно-інформаційних процесів – це сукупність методів і засобів, призначених для фундаментального переосмислення і радикального перепроєктування бібліотечних процесів з метою досягнення максимального ефекту бібліотечної діяльності завдяки аналізу і моделюванню існуючих бібліотечно-інформаційних процесів. Реінжиніринг містить три ключові характеристики: «істотне поліпшення», «радикальне перепроєктування», «бібліотечно – інформаційний процес». Саме розкриття змісту ключових понять уможливорює розуміння сутності реінжинірингу [73]. Впровадження реінжинірингу бібліотечно-інформаційних процесів опирається на такі напрямки: горизонтальне і вертикальне стиснення бібліотечно-інформаційного процесу, виявлення «зайвих» функцій і передача їх в інші установи для реалізації яких потрібні більші кошти ніж на їх самостійне придбання бібліотекою на інформаційному ринку. Ефективне

впровадження бібліотечно-інформаційного процесу має базуватись на сучасних досягненнях інформаційних технологій, на використанні сучасних інформаційних форм та методів діяльності. Тому співробітники НБ УПА долучилися до участі у корпоративних проектах НБВУ «Наукова періодика України», «Україніка наукова» до формування галузевої реферативної БД з педагогіки та психології, що представлена на сайті ДНПБУ ім. В. Сухомлинського і ще до двох корпоративних проектів з аналітичного розпису статей за профілем академії, ДНПБУ ім. В. Сухомлинського та Дніпропетровської ОУНБ ім. першовчителів слов'янських Кирила і Мефодія. З метою просування наукового надбання викладачів та науковців академії, посилення цитованості їх публікацій за межами країни НБ уклала договори про розміщення повних текстів фахових видань академії «Проблеми інженерно-педагогічної освіти», «Машинобудування» в електронній бібліотеці eLIBRARY.RU (РІНЦ), та на міжнародній спеціалізованій платформі Index Copernicus International. Очевидно, що цей новий напрямок бібліотечно-інформаційної діяльності забезпечується засобами реінжинірингу, які дають змогу трансформувати багато напрямів бібліотечно-інформаційної діяльності для підвищення конкурентоспроможності бібліотек на ринку інформаційних послуг.

Нині актуальним стає впровадження інновацій бібліотеками України та напрямів організації їх трансферу. Сучасні дослідники пропонують розрізняти поняття «трансфер знань», «трансфер технологій» і «трансфер інновацій» [96]. Проблеми та напрями впровадження особливостей організації трансферу інновацій бібліотеками України порушуються в публікаціях В. Вергунова [42], Г. Шемаєвої [319]. Науковець Г. Шемаєва [319] розкриває зміст трансферу інновацій, технологій, знань, та наголошує, що успішній інтеграції в систему трансферу сприятимуть глибокі знання теоретичних засад організації інноваційних процесів; постійне оновлення компетентності бібліотечних фахівців, адаптація до сучасних потреб суспільства; визначення для кожної бібліотеки відповідного місця в

подальшому інноваційному розвитку [319]. Вплив сучасних технологій на всі сфери діяльності бібліотек трансформує методи, форми, прийоми розробки, виробництва і надання інформаційно-бібліографічної продукції та послуг. Швидко змінюються технологічне обладнання, програмне забезпечення, мережі телекомунікаційного зв'язку, що вимагає від бібліотек застосування технологічних інновацій. В цих умовах бібліотечним керівникам доцільно використовувати в діяльності бібліотек технологічний трансфер (ТТ), який визначається як послідовність дій, в ході яких заняття, досвід, нові технології і техніка, що застосовуються в діяльності бібліотек, вільно поширюються, передаються через надання послуг або набуваються бібліотеками для впровадження в якості продукту або вдосконаленого виробничого процесу, операції [251, 252]. Основна мета використання ТТ в бібліотеках – оцінка технологічного стану бібліотеки, тенденцій та перспектив її розвитку в нових технологічних умовах, виявлення, підтримка і розвиток нових технологій, підвищення ефективності роботи бібліотек шляхом змін або вдосконалення технологічної і/ або організаційної структури, виробничих циклів (комплектування, обробка, обслуговування та інше); впровадження передових вітчизняних і зарубіжних технологій, інноваційних продуктів і послуг. Результатом використання ТТ в роботі НБ УПА є

- адаптація програмного продукту з відкритим кодом DSPACE, для організації і розміщення на ній Електронного архіву репозитарію УПА (ELAR UIPA) – дієвого способу по забезпеченню місця і засобів централізованого і довготривалого зберігання в електронному вигляді повних текстів творів авторів-науковців УПА, зростання популярності академії шляхом представлення її наукової продукції у глобальній мережі, збільшення використовуваності наукових публікацій працівників УПА шляхом забезпечення вільного доступу до них через Інтернет, створення надійної і доступної системи обліку публікацій наукових робіт працівників академії;

- освоєння програми з відкритим кодом «e-TXT Антиплагіат» для перевірки якості навчальних і навчально-методичних видань академії. Програма здійснює пошук плагіату в мережі Інтернет і дає оцінку унікальності текстів в процентному співвідношенні, її встановлено на сервері бібліотеки, де і зберігаються результати перевірок;
- вивчення багатofункціональної системи дистанційного навчання «Moodle» для роботи з наповнення дистанційних курсів повними текстами навчальних і навчально-методичних видань;
- створення службових БД «DOKUMENTASTIYALIBRARY» та «Кадри» на базі ПЗ «ІРБІС», які включають повні тексти адміністративно-управлінської, інструктивно-технологічної документації та інформацію про кадровий склад. Наступний крок – це впровадження мобільних технологій при оновленні сайту, для реалізації веб-присутності бібліотеки, що підвищить якість обслуговування веб-аудиторії. Впровадження мобільних технологій у діяльність бібліотек стане важливим кроком для оптимізації інформаційного забезпечення користувачів. Таким чином, використання ТТ в бібліотеках, на нашу думку, допоможе освоювати і переймати досвід впровадження нових технологічних процесів, застосувати сучасні нові технічні засоби, адаптувати до них бібліотечні виробничі процеси та операції, освоїти нові форми обслуговування користувачів, більш ефективні методи роботи, які дозволять удосконалити технології як між відділами, так і всередині відділів і забезпечить ефективну інтеграцію в сфері управлінських рішень.

Управління бібліотекою завжди здійснюється з метою досягнення певних цілей, реалізація яких забезпечується завдяки прийняттю і виконанню чисельних управлінських рішень. Розробка і прийняття управлінських рішень являє собою багатосторонній організаційний процес, який має складні прямі і зворотні зв'язки і характеризується поєднанням інтелектуальної діяльності керівників усіх ланок управління бібліотекою. Вирішенню завдань координації управлінської діяльності з метою

досягнення цілей бібліотеки сприяє запровадження концептуальної бази контролінгу. В основу контролінгу, як функціонального напрямку управлінської діяльності покладено вирішення завдань стосовно координації управлінської діяльності з метою досягнення цілей бібліотеки – інформаційної та консультаційної підтримки щодо прийняття ефективних управлінських рішень, створення і забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління бібліотекою, забезпечення раціональності управлінського процесу, впровадження систем планування, контролю й аналізу діяльності, забезпечення мотивації персоналу у підвищенні ефективності і якості роботи бібліотеки.

Питання ефективності використання контролінгу в бібліотеках досліджено в роботах Л. Абрамової [1], І. Суислової [283]. Опираючись на інформаційно-бібліотечний менеджмент і процесний підхід для саморегуляції управлінської діяльності бібліотек бібліотечні керівники вважають доцільним запровадження контролінгу. Застосування інноваційних функцій контролінгу сьогодні є ефективним засобом управління при виконанні оперативних, тактичних і стратегічних завдань бібліотек, створення інформаційної системи цільового управління.

На нашу думку, контролінг бібліотечно-інформаційної діяльності – це процес ефективного управління бібліотекою для забезпечення її ефективного, якісного функціонування. Цей процес може чітко визначати цілі бібліотеки, принципи управління, способи їхньої реалізації. Процес контролінгу спрямований на усунення «вузьких місць» у роботі бібліотеки, орієнтацію на майбутнє, на досягнення конкретних результатів роботи бібліотеки відповідно до її цілей і перспективних завдань. Застосування процесу контролінгу в бібліотеці дає можливість не тільки виявити відхилення від прийнятих і затверджених правил, процедур, законоположень, але й дати оцінку причин цих відступів, конкретизувати їх за ступенем участі в них посадових осіб, структурних підрозділів, діяльність яких перевіряється.

Процес впровадження контролінгу в бібліотеках може відбуватися в три етапи: на першому етапі (підготовчий) необхідно вивчити поточний стан роботи бібліотеки, провести експрес-діагностику роботи її відділів та усунути недоліки, виявлені під час експрес-діагностики; на другому (організація служби контролінгу) – необхідно провести зміни в організаційній структурі бібліотеки зі зміною системи документообігу, надати всім оперативний доступ до інформації про результати діяльності всіх структурних підрозділів бібліотеки, уникнути дублювання роботи різними підрозділами, підпорядкувати службу керівництву бібліотеки. Система інформаційних потоків контролінгу повинна органічно входити в загальну систему інформаційних потоків бібліотеки. На третьому етапі (автоматизації) – обов'язкова автоматизація інформаційної служби контролінгу [156]. Таким чином, контролінг забезпечує поєднання воедино традиційно ізольованих один від одного аспектів управління бібліотекою з урахуванням їх взаємозв'язків, порушуючи цим класичний принцип лінійності в управлінні.

Для вдосконалення якості системи управління за допомогою процесу контролінгу, з метою забезпечення передумов для ефективного функціонування в НБ УІПА запроваджено самоаналіз діяльності бібліотеки, який проводиться бібліотечними керівниками один раз на три роки з залученням представників Бібліотечної ради, профспілкової організації, представників студентського самоврядування. При проведенні самоаналізу в бібліотеці на першому етапі перевіряється система планових показників діяльності, відповідність їх нормативам і стандартам, на другому – порівнюються показники функціонування із заданими стандартами і визначається ступінь допустимих відхилень; на третьому – проводиться аналіз отриманих результатів, підводяться підсумки, оцінюється якість управління, діяльність структурних підрозділів, окремих співробітників. При проведенні самоаналізу діяльності бібліотеки стає зрозумілим той факт, що багато поточних проблем уже не можуть бути ефективно вирішені за

допомогою традиційного управління і використаних у той час технічних методів. Їхнє вирішення залежить від якісно нових технологій управління.

Суть запровадження технологій контролінгу як процесу в управлінні полягає в представленні методів перспективного планування діяльності бібліотекою (визначення цілей), оцінки поточного стану бібліотеки (аналізу ситуації), вироблення цільового (коригувального) управлінського впливу як ефективної методичної системи управління і є своєрідним механізмом саморегулювання в бібліотеці, що забезпечує зворотний зв'язок у контурі управління. На нашу думку, підвищення якості управління можна досягти шляхом поєднання різних заходів, методів, способів упровадження контролінгу в бібліотеках.

Інноваційні технології в системі управління бібліотекою передбачають також застосування фандрейзингу, який запроваджується у бібліотеках відносно недавно. Фандрейзинг для бібліотек – це пошук і залучення додаткових джерел їх фінансування. Бібліотеки вимушені самі шукати спонсорів, доброчинців і меценатів, котрі небайдужі до культурних надбань людства. Діяльність бібліотек із розвитку зв'язків з громадськістю та пошуку позабюджетних коштів – процес довготривалий і вимагає терпіння, напруженої праці, безперервних і послідовних зусиль для досягнення мети [14].

Застосування технологій фандрейзингу потребує підприємницького хисту, творчих креативних підходів, наполегливості й до роботи зі спонсорами. Прикладом запровадження фандрейзингу в бібліотеках можна вважати програму «Бібліоміст», яка допомагала бібліотекам України розвиватися і впроваджувати нові послуги для громад, протягом 2009-2014 рр. Учасниками програми «Бібліоміст» стали сільські, районні, міські, обласні, державні, республіканські бібліотеки, а їх потенційними партнерами, заявниками для участі в конкурсах стали бібліотеки ВНЗ, спеціальні, шкільні бібліотеки. Для сільських бібліотек були заявлені від програми «Бібліоміст» конкурси – «Сучасна бібліотека йде в люди» та

конкурс співпраці бібліотек з місцевими громадами. Районні і міські бібліотеки змагались за отримання грантів у конкурсах «Сучасна бібліотека йде в люди», «Організація нових бібліотечних послуг за допомогою доступу до мережі Інтернет», «Навчально-інноваційні бібліотеки» та конкурс співпраці бібліотек з місцевими громадами. Для обласних, державних, республіканських бібліотек в межах програми було запропоновано конкурси «Сучасна бібліотека йде в люди», «Навчально-інноваційні бібліотеки» та конкурс співпраці бібліотек з місцевими громадами. Отже, програма «Бібліоміст» працювала по чотирьох напрямках, завдяки яким бібліотеки України мають можливість розвиватися. Це людський фактор, організації – партнери, новітні технології та публікації, проте головний здобуток програми — це зміна менталітету бібліотекарів та їх вмотивованість долати перешкоди, зміна формату бібліотеки для кращого реагування на запити користувачів. Ще один з напрямків фандрейзингу, який нині активно запроваджують бібліотеки відповідно до чинного законодавства України – це платні послуги із (ксерокопіювання, друкування матеріалів зі флеш – носіїв, сканування, складання бібліографічних списків літератури тощо). Перехід бібліотек до ринкових умов господарювання – один з напрямків соціально-економічних трансформацій, що відбуваються в бібліотеках, і пов'язані з державною політикою в бібліотечній сфері, нормативно-правовою базою, фінансуванням, управлінням.

Для запровадження інноваційних технологій в системі управління бібліотекою доцільно використовувати консалтинг, який підтвердив свою значущість і став необхідним елементом управління в багатьох галузях і сферах діяльності. Консалтинг — це управлінське консультування з широкого кола питань у сферах фінансової, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності, що надається зовнішніми консультантами, для рішень тієї чи іншої проблеми з метою допомогти системі управління в досягненні заявлених цілей [102]. Сьогодні в бібліотеках часто не вистачає внутрішніх ресурсів для своєчасного і адекватного реагування на виклики

часу необхідність технологічних змін, а саме: при впровадженні автоматизованих інформаційних технологій, адаптації програмних продуктів, підтримки сайтів, навчання користувачів тощо. В цій ситуації корисною стане – допомога кваліфікованого консультанта або організації (бібліотеки). Для бібліотечної сфери діяльності найбільш прийнятним є таке визначення, запропоноване Європейською федерацією асоціацій консультантів з економіки і управління (FEACO): "менеджмент-консалтинг – це вид інтелектуально-професійної діяльності, в процесі якої кваліфікований консультант надає об'єктивні і незалежні поради, які сприятимуть успішному вирішенню проблем організації"[251]. Посилений вплив інформаційних технологій на всі сфери діяльності бібліотеки зумовлює необхідність надання консалтингових послуг. В бібліотечній практиці отримали широке розповсюдження такі форми консультування як проекти, дослідження, методичні рекомендації, методичні посібники. Доцільним є також проведення семінарів, тренінгів, лекцій, круглих столів, вебінарів, дистанційного консультування. Ці послуги є затребуваними в сучасній практиці бібліотек, наприклад, при впровадженні систем автоматизації, освоєнні програмного забезпечення, розробці веб-сайтів, освоєнні нових напрямів роботи тощо.

Консалтинг в бібліотеках спрямований в основному на вирішення технологічних завдань, тому що на даному етапі розвитку бібліотек відбувається поєднання традиційних і нових методів роботи, таких як вибір і вдосконалення технологій, оцінка і контроль якості продуктів і послуг та інше. В системі управління бібліотекою застосовують різні форми впровадження консалтингу – науково-методичні консультації, методичні посібники, аналітичні довідки, огляди, які дозволяють оптимізувати процеси управління, вибору, проектування, впровадження і експлуатації систем автоматизації, програмного забезпечення та навчання користувачів. Також популярні семінари, тренінги, навчальні заходи, лекції.

Запровадження технологій консалтингу в НБ УПА розпочалося з 2010 року, коли було вперше проведено консультативні заходи з питань, щодо організації занять з основ інформаційної культури для студентів заочної форми навчання в курсі дистанційної освіти на основі ПЗ «Mooble», та наповнення навчальних матеріалів в програмі Pover Point: Ч. 1. «Бібліотека УПА і її інформаційні ресурси», Ч. 2 «Бібліографія як основа наукового етикету», Ч. 3 «Робота з електронними ресурсами бібліотеки», а також складанню тестових завдань для самоперевірки знань, проведення «Дня аспіранта в бібліотеці зі слайд-повідомленням «Дослідник і віртуальне середовище» для співробітників бібліотек ВНЗ м. Харкова. Надано консультативну допомогу для бібліотечних керівників всіх рівнів управління бібліотек ВНЗ з питань забезпечення бібліотеки ВНЗ нормативно-управлінською і технологічною документацією, підготовки пакету документів для зміни назви «Бібліотека» на «Наукова бібліотека», впровадженню в роботу АРМів «Книгозабезпечення», «Книговидача», з аналітичного розпису статей в АРМі «Каталогізатор», проведено практикум зі створення авторитетного файлу «Індивідуальний автора», «Колективний автор» в ПЗ ІРБІС, надано консультації щодо підвищення рейтингових показників вчених і ВНЗ шляхом реєстрації в міжнародному каталозі вчених (ORCID), створення бібліометричних паспортів в Google Scholar, реєстрації фахових збірників наукових праць в наукометричних БД. Всі консультації надавались фахівцями управлінської ланки бібліотеки.

Впровадження технологій консалтингу в управлінську діяльність бібліотеки продовжилось в межах участі в програмі «Бібліоміст», де НБ УПА стала потенційним партнером Харківської обласної універсальної наукової бібліотеки (ХОУНБ) з метою підвищення кваліфікації працівників бібліотек Харківської області в конкурсі «Навчально-інноваційні бібліотеки» було проведено екскурсію по бібліотеці, майстер-класи і тренінги з питань роботи ПЗ ІРБІС, оглядові лекції. Захід став результатом партнерської ради міжнародних наукових досліджень та обмінів (IREX),

агентства США з міжнародного розвитку (USAID) та Міністерства культури і туризму України за підтримки фундації Білла та Мелінди Гейтс, проведено майстер-класи і тренінги з питань роботи в ПЗ ІРБІС для бібліотечних працівників 12 технікумів м. Харкова.

В межах створення єдиного інформаційного освітнього простору в системі професійно-технічної освіти спільно з Інститутом професійно-технічної освіти НАПН України та Департаментом науки і освіти Харківської обласної державної адміністрації в НБ УПА проведено науково-практичний семінар «Роль сучасної бібліотеки у формуванні інформаційно-освітнього середовища» для бібліотекарів ПТНЗ Харкова і Харківської області. На заході обговорювалися питання теоретичних, методичних та організаційних засад створення бібліотечно-інформаційного ресурсу для підтримки інженерно-педагогічної освіти, роль бібліотек ПТНЗ в організації інформаційно-бібліографічного забезпечення сучасної системи професійно-технічної освіти, створення та використання електронних бібліотек. В режимі он-лайн до учасників конференції приєдналися співробітники лабораторії підручникотворення Інституту професійно-технічної освіти НАПН України.

Більша частка проведених консультацій належить до технологічного консалтингу і охоплюють питання, пов'язані з освоєнням АРМів програмного забезпечення, що цілком природно, бо основна ціль консультування – пошук раціональних шляхів вирішення технологічних задач по впровадженню технологічних інновацій всіма можливими методами і формами. На нашу думку все це впливає на пошук раціональних шляхів щодо впровадження інноваційної діяльності всіма можливими методами і формами, як самої бібліотеки так і бібліотечної системи. Але досвід показує, що в бібліотеках України елементи консалтингу недостатньо використовуються в системі управління бібліотекою, що впливає на ефективність управлінської діяльності, тому необхідно у подальших розвідках вдосконалювати науково-методичні основи використання

консалтингу в інформаційно-бібліотечній діяльності. Запровадження консалтингу в бібліотеках – це запорука зміни стану системи управління і системи діяльності бібліотеки в цілому.

Важливою складовою налагодження інноваційних процесів, що відбуваються в бібліотеках є створення умов для підвищення продуктивності працівників розумової праці – інноваційних менеджерів, а саме: забезпечення свободи творчості та ініціативи, оцінки та стимулювання діяльності, ствердження та розвитку в людях їх творчої індивідуальності, забезпечення умов для підвищення інноваційного потенціалу бібліотеки в цілому.

Одним із шляхів інноваційного розвитку бібліотек може бути запровадження креативного менеджменту в управлінні бібліотекою, який є складовою частиною інноваційного менеджменту. Тому для впровадження інноваційної діяльності доцільним є застосування інструментарію розроблення та реалізації креативних управлінських ідей. Метою креативного менеджменту є генерація нових ідей, пошук нових рішень для досягнення успіху. Він спрямований на всебічний розвиток творчих здібностей співробітників. На нашу думку, саме креативність є невід’ємною складовою ефективного управління оскільки без неї неможливо здійснювати організаційні зміни, які б забезпечили сталий розвиток, адже непрофесіоналізм, послаблена цілеспрямованість, стійкі негативні навички у манерах та мисленні, закостенілість форм і методів управлінської діяльності унеможливлюють досягнення цілей бібліотеки. Формування в бібліотеці креативного підходу до управління визначає необхідність побудови креативних структур для досягнення цілей і підвищення результативності бібліотечно-інформаційної діяльності.[162, 248].

Основа побудови креативних структур (або креативних команд) в бібліотеці базується на цільовому управлінні. Організація і управління креативними структурами бібліотеки (креативними командами) повинно опиратися на загальну теорію менеджменту, але акцентувати увагу суб’єктів

управління (директора, заступника директора, завідуючих відділами, секторами, головних бібліотекарів, бібліографів) на проблеми використання їх творчого потенціалу, творчого потенціалу всіх співробітників бібліотеки при розробці й прийнятті управлінських рішень, на завданнях підвищення їх кваліфікації, впровадження в процес управління сучасних методів креативного мислення і прийняття рішень, створення творчої атмосфери всередині колективу, максимального впровадження командної роботи, стимулює розвиток процесу самореалізації та самовдосконалення співробітників. Нині необхідно об'єднати професіоналів бібліотекарів у креативні команди для розвитку творчого потенціалу співробітників, які здатні безупинно генерувати інноваційні ідеї та приймати нестандартні управлінські рішення.

Управлінські рішення є основним змістом діяльності бібліотечних керівників всіх рівнів. Креативні управлінські рішення – це творчі рішення у сфері управлінської діяльності, процес розробки яких відрізняється творчим характером, а результати мають позитивні наслідки для колективу бібліотеки, користувачів, суспільства в цілому. Креативний менеджмент реалізується в бібліотеці під час впровадження інновацій на передпроектній і проектній стадіях інноваційного циклу, завданням яких є формування і відбір нових ідей для їх практичної реалізації в інноваційних проектах. Креативний менеджмент також тісно пов'язаний з розвитком таких напрямків, як управління персоналом, стратегічний менеджмент, інноваційний менеджмент, самоменеджмент, організаційна культура, маркетинг. Тому керівники бібліотек, розглядаючи креативні аспекти прийняття управлінських рішень, а саме створення креативних команд в умовах суспільства знань усвідомлюють, що необхідно приєднатися до цього процесу для збереження інтелектуального лідерства бібліотек.

Визначення орієнтирів та завдань інноваційного розвитку бібліотек набуває особливого значення через призму стратегічного бачення рівня управління змінами в діяльності бібліотек. Нині існує загальна проблема

стратегічного управління, яка полягає не у відсутності управлінського знання, а в його змісті – цілеспрямованості, організованості і технологіях здійснення. Стратегічне управління спирається на людський потенціал, орієнтує виробництво інформаційних продуктів і послуг на запити користувачів, здійснює реагування на зміни зовнішнього середовища і є важливим фактором успішного розвитку бібліотеки. Тому вибір правильної траєкторії стратегічного розвитку бібліотек в умовах змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах потребує прискорення і фронтального охоплення інноваційних процесів, інноваційного мислення й готовності до змін з боку як бібліотечних керівників, так і бібліотечних фахівців. Вирішення цього завдання, вимагає побудови системи стратегічного управління на принципах проблемно-орієнтованого підходу, сутність якого полягає у забезпеченні постійної довгострокової готовності бібліотеки до сприйняття, взаємоадаптації нововведень в усіх напрямках бібліотечно-інформаційної діяльності та створенні механізмів для здійснення фронтальних якісних проривів в інноваційній сфері [69].

Стратегічне управління в першу чергу опирається на проектну діяльність, стратегічне планування збалансовану систему показників. Саме збалансована система показників є інструментом управління, який є основою системи стратегічного управління організацією, що базується на зв'язку фінансових та нефінансових показників зі стратегічними цілями для моніторингу та оцінювання ефективності діяльності та реалізації стратегії організації. Тому вибір правильної траєкторії стратегічного розвитку бібліотек в умовах змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах потребує прискорення і всебічного охоплення інноваційних процесів, інноваційного мислення й готовності до змін з боку як бібліотечних керівників, так і бібліотечних спеціалістів. Стратегія ясно розуміється керівництвом бібліотеки і не завжди її ясно представляють співробітники, що призводить до зниження ефективності роботи. Вирішення цього завдання вимагає побудови системи стратегічного управління на основі

збалансованої системи показників (ЗСП). Передумовою розробки системи управління стратегією є створення самої стратегії, чітке визначення її основних положень і розробка ЗСП, яка є інструментом управління стратегією. Потрібно визначити склад команди проекту, план роботи, встановити терміни, призначити відповідальних виконавців для включення стратегічної цілі в ЗСП, яка ґрунтується на проєкціях , фінанси, клієнти/користувачі, співробітники, процеси. Використовуючи ЗПС кожна стадія проекту системи управління стратегією має принести конкретні результати. Мета угруповання стратегічних цілей в розрізі проєкцій полягає в тому, щоб виділити всі стратегічно важливі аспекти діяльності бібліотеки. ЗПС допомагає бібліотечним керівникам всіх рівнів погоджувати інтереси співробітників усередині бібліотеки, направляючи їх увагу на один і той же набір показників, щоб збалансувати діяльність бібліотеки для підвищення стратегічної ефективності і досягнення бажаної мети.

Широкого використання у стратегічному плануванні та проєктній діяльності бібліотек набули методи SWOT і STEP-аналізу. SWOT-аналіз спрямований на аналіз внутрішнього стану бібліотеки (сила, слабкість) та зовнішнього середовища (можливості, загрози) [21, 264]. Аналіз факторів внутрішнього середовища бібліотеки допомагає оцінити окремі напрями та процеси роботи, визначити прогресивні тенденції змін, своєчасно звернути увагу на проблеми, підвести підсумки та розробити рекомендації для покращення діяльності, звернути увагу на сильні та слабкі сторони, намітити перспективні плани розвитку. Аналізуючи фактори зовнішнього середовища, необхідно звернути увагу на економічні та соціальні умови, рівень технологічного розвитку реальних та потенційних бібліотек-конкурентів. SWOT-аналіз діяльності бібліотеки як метод управління значно підвищує ефективність її роботи. SNW-аналіз – аналіз сильних, нейтральних і слабких сторін бібліотеки. Нейтральна позиція визначається як середньоринковий стан для конкретної ситуації. SNW-аналіз застосовують

для глибшого вивчення внутрішнього середовища бібліотеки після проведення SWOT-аналізу.

Для визначення ефективності стратегічного планування в бібліотеках на сучасному етапі, на нашу думку, доцільним є використання керівниками методик STEP-факторів, які поєднують аналіз соціальних, технологічних, економічних та політичних факторів впливу на організацію діяльності бібліотеки. Всі компоненти тісно пов'язані між собою і вимагають системного підходу при запровадженні аналізу. Процес аналізу STEP-факторів зазвичай передбачає чотири етапи: розробку переліку головних стратегічних факторів, які мають високу ймовірність реалізації і впливу на функціонування організації, оцінку важливості кожної події для конкретної організації шляхом визначення її питомої ваги, що забезпечується нормуванням, оцінку ступеня впливу кожного фактора-події на стратегію організації за 5-ти бальною шкалою: де «п'ять» – серйозна небезпека, «одиниця» – відсутність небезпеки, визначення зваженої оцінки шляхом множення питомої ваги на силу впливу і підрахунок сумарної зваженої оцінки для цієї організації. Таким чином, STEP-аналіз цілком можна розглядати як варіант системного аналізу, він допомагає вивчити «поведінку» зовнішнього середовища тільки в тому випадку, якщо адекватно і об'єктивно оцінювати вплив на організацію всіх чотирьох факторів.

Для успішного проведення STEP-аналізу особливе значення має усвідомлення бібліотечними керівниками сутності процесу, володіння методами аналітичної обробки інформації для адекватного оцінювання його результативності і ефективності. Стратегічне планування стосується майбутнього всієї бібліотеки, тоді як можна складати конкретні плани для окремих структурних підрозділів.

По суті розробка стратегічного плану включає оцінку зовнішнього середовища, саму бібліотеку, а також визначення напрямку в якому потрібно рухатися. При аналізі зовнішнього середовища використовують

техніку PEST (скороч. від Politics (політика), Economics (економіка), Society (суспільство), Technology(технологія)), за допомогою якої можна згрупувати для аналізу головні фактори. Разом з PEST необхідно використовувати SWOT аналіз (скороч. від Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості), Threats (загрози)) для оцінки внутрішньої ситуації і порівнювати результати оцінки зі схожими тенденціями поза бібліотекою. Реалізація стратегічного плану – складний процес. Тому першим кроком для успішної діяльності бібліотек доречним буде складання загальних, тактичних, оперативних планів, які визначають точні цілі, строки, відповідальних співробітників. Це дасть змогу крок за кроком рухатись вперед, виконуючи загальні накреслення стратегічного плану. Актуальним нині є складання планів окремих проектів. Особливого значення також набувають спеціальні тренінгові програми зі стратегічного планування, які застосовуються в тренінгових центрах, що були відкриті за сприяння програми «Бібліоміст», проекту «Вікно в Америку» тощо.

Стратегічне планування може допомогти керівникам бібліотек: передбачати тенденції розвитку бібліотеки, відстежувати і розуміти вплив зовнішнього оточення, робити стратегічний вибір, реалізовувати стратегію і забезпечити сталий розвиток бібліотеки в довгостроковій перспективі.

Змістом стратегічного менеджменту в бібліотеці є: 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 (рис.3.2).

Схематично це виглядає так:

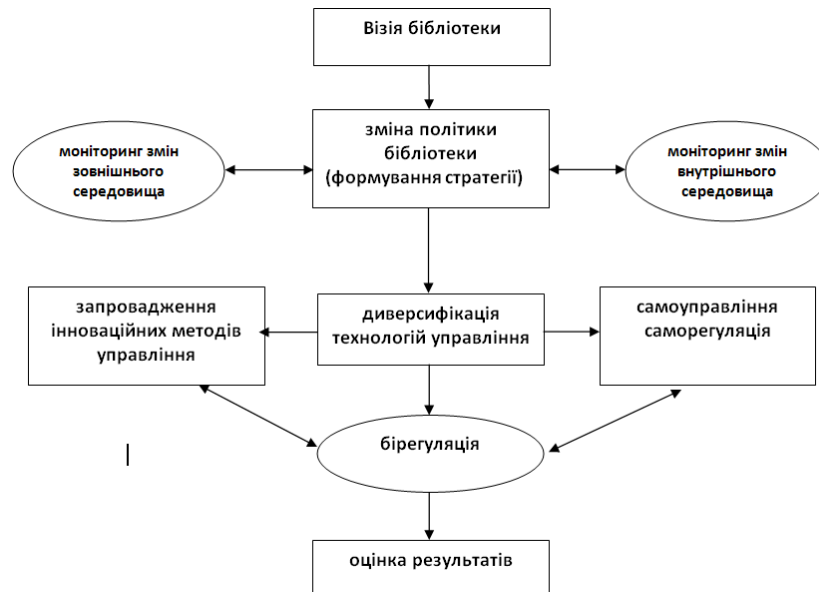


Рис. 3.2. Стратегічний менеджмент в бібліотеці

Отже, 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

Система стратегічного менеджменту може допомогти керівникам бібліотек: у передбаченні тенденції розвитку бібліотеки, відстежуванні і розумінні впливу зовнішнього оточення, зробити стратегічний вибір і реалізовувати стратегію. Спеціальні методи і прийоми стратегічного менеджменту допоможуть керівникам оцінити і проранжувати різні види менеджменту, сфокусувати увагу на вирішальних проблемах і напрямках і зрештою забезпечити сталий розвиток бібліотек у довгостроковій перспективі. Нині стратегічне управління є найважливішим чинником успішного виживання в ринкових умовах, проте постійно можна спостерігати в діях організацій відсутність стратегічності, що і приводить їх часто до поразки в конкурентній боротьбі.

Розуміння впливу означених інноваційних технологій в системі управління бібліотекою як соціокомунікаційною установою сприятиме реалізації організаційних, функціональних, техніко-технологічних, кадрових інтелектуальних і інших трансформацій, які відбуваються в бібліотеках. Бібліотечний керівник має з інтелігентного інтелектуала перетворитися на інтелектуального менеджера, який бачить бібліотеку як бібліотечно-інформаційне виробництво з комплексом сучасних послуг, які змінюються відповідно до вимог часу, де кожен користувач може знайти те, що йому потрібно відповідно до своїх очікувань і свободи вибору.

3.2. Зміна моделей управління бібліотекою в умовах модернізації діяльності

Як складна динамічна система бібліотека змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, а в умовах інформатизації це закономірний і об'єктивний процес і за допомогою управління – одержує якісну визначеність своєї діяльності. Тому зміна моделей управління бібліотекою в існуючих соціально-економічних реаліях виступає як найважливіша умова успішного функціонування бібліотеки. Необхідність інтенсифікації зміни управління в бібліотеках продиктована певними передумовами, серед яких головними є такі: трансформація соціально-економічної системи, необхідність адаптації бібліотеки до ринкових умов, формування мережевого електронного середовища, визначення нових взаємовідносин між різними рівнями управління та встановлення раціональних структурно-функціональних зв'язків в середині бібліотеки.

Значне зростання інформаційного ресурсу і відсутність достатнього управлінського досвіду у більшості керівників бібліотек в складних і постійно змінюваних умовах, виникнення конкуренції між бібліотечними та інформаційними закладами, що створюють подібні інформаційні продукти і послуги та засновані на різних формах власності, потреба гнучкого, оперативного реагування на зміни в структурі користувачів на їх запити; ускладнення бібліотечної технології, яка потребує змін організації і розподілу праці, застосування інноваційних форм контролю і стимулювання, нестабільність і слабе прогнозування політико-правової і економічної ситуації для здійснення бібліотечної діяльності [236] – такі реалії і призвели до необхідності здійснення нових підходів до проблеми функціонування нинішніх бібліотек.

В умовах переходу від індустріального суспільства до суспільства знань найважливішим фактором стала інформатизація, тому бібліотека має

освоїти інтегрований технологічний цикл, що включає всі наукоємні процеси обробки документальних масивів, починаючи з бібліографування й закінчуючи екстракцією зі сховищ даних нових знань [148]. До початку ХХІ ст. призначенням бібліотеки було збереження і надання у доступ документів на паперових носіях зумовлене книжково-документальною комунікацією, яка встановлювала правила формування фонду, організацію читання, бібліотечно-інформаційного обслуговування тощо, з використанням документальних носіїв.

Але в період інформатизації суспільства комунікаційні засоби зазнали значних трансформаційних змін, що вплинуло також і на управління діяльністю бібліотек. Особливої актуальності в умовах переходу від індустріального суспільства до суспільства знань набуває проблема визначення ролі та місця, тенденцій розвитку бібліотеки в суспільстві, що розвивається та створення нової парадигми управління діяльністю бібліотек з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників [148]. Модернізаційні моделі розвитку бібліотечно-інформаційних установ України розглядає у своєму дослідженні О. Воскобойнікова-Гузева і наголошує, що нині успішно реалізуються – модель загальнодоступного (публічного) інформаційно-освітнього центру та модель універсального/галузевого науково-інформаційного комплексу бібліотеки. Автор пропонує семиелементну модернізаційну модель розвитку бібліотечно-інформаційної установи, базовими складовими якої є технологічна, соціальна, інституційна модернізація, де концептуальний зв'язок між ними забезпечується системою стратегічного управління. Впливовими складовими цієї моделі визначено ідеологічну, інноваційну, інвестиційну, результативну [47, с. 302-303]. Концептуальні розробки щодо моделей розвитку бібліотек у сучасному бібліотекознавстві запропоновані провідними вітчизняними і зарубіжними вченими. Зокрема модель сучасної бібліотеки як «соціально-комунікаційної

інституції» пропонує М. Слободяник [258], «системну модель сучасної бібліотеки в умовах соціально-економічних змін» Л. Петрова [234], «модель бібліотеки суспільства знань» Л. Костенко [148], «модель плюралістичної бібліотеки» К. Генієва [52], «концептуальну модель бібліотеки суспільства знань» Ю. Артемов [9], «комунікаційну модель «Бібліотека – інформаційний інтелектуальний центр»» Т. Колесникова [141], «бібліотека і політична комунікація» Т. Гранчак [60], «коеволюція бібліотеки і наукової комунікації» Г. Шемаєва [316], «модель бібліоменеджера» І. Джерелієвська [79, 80], «динамічна модель бібліотеки» Дж. Солтон [263]. В процесі розробки і впровадження цих моделей мають бути вирішені питання техніко-технологічного, методологічного, структурно-діяльнісного, кадрового, управлінського характеру. Інакше кажучи, складовою кожної із запропонованих моделей в умовах модернізації бібліотечно-інформаційної діяльності є управління, завданням якого є моніторинг функціонування основних елементів моделі та оперативне внесення до них необхідних змін, спрямованих на підвищення їхньої ефективності.

Моделі управління бібліотекою – динамічні формування, які змінюються як під впливом зовнішнього середовища, так і через внутрішні причини. Це свого роду поле для експериментів, де керівник вибирає найкращий управлінський вплив з усього різноманіття можливих. Модель є не тільки способом відображення стану бібліотеки, але і об'єктом діяльності. Модель – це результат, отриманий в процесі взаємодії об'єкта (оригіналу) і суб'єкта (того, хто зайнятий безпосередньо моделюванням). Під моделлю управління бібліотекою розуміємо теоретично обґрунтовану думку: про сутність і основні принципи системи управління, про її вплив на керований об'єкт; про адаптацію системи управління до змін в навколишньому світі таким чином, щоб бібліотека забезпечувала виконання поставлених перед нею цілей, була життєздатною і стало розвивалася. Основні моделі

управління бібліотекою об'єднують ключові положення менеджменту, стратегічне бачення – цілі і завдання, перелік цінностей бібліотеки, ієрархію складових елементів і принципи їх взаємодії один з одним, корпоративну та організаційну культуру.

Сьогодні стан розвитку управління бібліотекою як соціокомунікаційною установою безпосередньо залежить як від зовнішніх, так і від внутрішніх чинників, що впливають на її діяльність. Управління в бібліотеках переважно ґрунтується на традиційній раціоналістичній моделі управління, яка заснована на теоретичних положеннях класичної (адміністративної) школи. Класична бібліотечна управлінська модель (авторитарна, демократична, ліберальна), для якої характерними є управлінська багаторівневність, консерватизм, жорстка ієрархічна управлінська вертикаль, авторитарний ручний стиль управління, що існувала в нашій державі багато десятиліть, є домінуючою і нині.

Але з 90-х рр. ХХ ст. у вітчизняному бібліотекознавстві посилюється розуміння необхідності розробки і впровадження конструктивніших моделей управління для вирішення нових завдань, що постали перед бібліотекою. Під впливом перетворень бібліотека трансформується в самостійний суб'єкт управління, правових та економічних відносин. Як відкрита і самостійна система вона може розвивати багатоаспектну управлінську діяльність. Саме в цей період в провідних бібліотеках України на зміну жорстким адміністративно-командним моделям управління прийшли гнучкі та мобільні ринкові моделі.

Маркетинговий підхід втілює в собі модель стратегічного управління організацією, в якій планування потенціалу бібліотеки доповнено плануванням стратегічного розвитку відповідно до прогнозів змін у зовнішньому середовищі. Кожна зміна в середовищі передбачає поправки в стратегії розвитку, при цьому розглядаються певні заходи для того, щоб

знизити опір змінам. Модель стратегічного управління вводить нові вимоги до співробітників і культуру менеджменту: відсутність боязні грандіозних змін і прагнення до них, готовність ризикнути, бажання отримувати і освоювати нові можливості.

Визначення орієнтирів та завдань інноваційного розвитку бібліотек набуває особливого значення через призму стратегічного бачення рівня управління змінами в діяльності бібліотек, тобто створення стратегічної моделі управління. Нині існує загальна проблема стратегічного управління, яка полягає не у відсутності управлінського знання, а в його змісті – цілеспрямованості, організованості і технологіях здійснення. Стратегічне управління спирається на людський потенціал, орієнтує виробництво інформаційних продуктів і послуг на попит користувачів, здійснює реагування на зміни зовнішнього середовища і є важливим фактором успішного розвитку бібліотеки. Нині стратегічна модель управління вважається найважливішим чинником успішного виживання в ринкових умовах.

Основними елементами, з яких складається стратегія, є її сфера, розподіл ресурсів, конкурентні переваги, синергія. Сфера стратегії – це засоби адаптації бібліотеки до зовнішнього середовища. Це означає, що стратегією мають бути визначені такі засоби взаємодії бібліотеки із зовнішнім середовищем, що враховували б як сприятливі можливості впливу середовища, так і загрози, які несуть в собі, дозволяли б бібліотеці досягати за різних умов своїх цілей.

Внутрішнє середовище бібліотеки повинно вирішувати питання розподілу ресурсів бібліотеки поміж окремими підрозділами. Це означає, що за стратегією мають бути визначені підрозділи бібліотеки: куди спрямовуються ресурси (перспективні підрозділи); звідки забираються ресурси (мало – або безперспективні підрозділи). Пропорції розподілу

ресурсів визначаються вибором сфери стратегії. Приділяється увага конкурентним перевагам бібліотеки порівняно з діяльністю конкурентів. Це означає, що стратегія має містити відомості щодо сильних сторін бібліотеки, на які вона буде спиратися у своїй діяльності. Конкурентні переваги впливають зі сфери стратегії та відповідного до неї розподілу ресурсів. Для того щоб виявити сильні і слабкі сторони, запроваджують елементи бенчмаркінгу, тобто спостерігається активна диверсифікація технологій управління бібліотекою, про що викладено у розділі 3.1.

Але незважаючи на важливість моделі стратегічного управління, вона має певні недоліки. Одним із них є розрив між довгостроковими перспективами бібліотечної установи і поточними діями співробітників. Бачення у більшості випадків формується, а потім так і залишається декларацією. Існує серйозний розрив між загальними цілями і щоденними діями співробітників, між баченням бібліотечних керівників вищої ланки й ініціативами, що починаються на нижчому рівні управління, часто всі ініціативи залишаються на рівні стратегічного планування. Така специфіка стратегічного управління простежується нині в бібліотеках.

Сьогодні запровадження наукоємних технологій в діяльність бібліотек потребує структурно-функціональних змін, коли у функціональному аспекті бібліотека поряд з виконанням своїх традиційних завдань документно-комунікаційного центру, забезпечить реалізацію повного технологічного циклу інтелектуальних інформаційних технологій від бібліографування до виділення зі сховищ даних нових знань і надання їх користувачам. У структурному аспекті – бібліотека виступатиме системоутворюючим елементом комплексу, що включатиме власне бібліотеку, наукову установу (вона здійснюватиме продукування нових знань), інформаційно-аналітичний центр, вищий навчальний заклад і культурологічну установу [148]. Це концептуальна (змістовна) модель бібліотеки з структурою бібліотеки, що

трансформується з урахуванням функцій, які вона має виконувати в інформаційному суспільстві. Перевага функціональної моделі в системності бачення, дає образне уявлення в часі і у взаємозв'язку з усіма процесами бібліотечної практики, присутність і переконливість причинно-наслідкових зв'язків, що послідовно відбуваються, планованих подій і процедур, а також закономірностей розвитку бібліотеки як моделі позитивних змін [27, 166].

Функціональна модель ґрунтується на поєднанні інформаційно-комунікаційних технологій з інтелектуальною діяльністю бібліотечних керівників і виробничого персоналу, а особливістю менеджменту в сучасній бібліотеці є контрольно-розподільчі функції.

Теорія і практика управління постійно еволюціонує, і це призводить до зміни моделей управління. Матеріали дослідження підтверджують, що організація ефективного управління бібліотекою можлива при вдалому поєднанні концептуальних положень класичної школи управління і сучасних концепцій менеджменту задля її сталого розвитку. А зростаюча кількість моделей управління бібліотекою відповідає складності самої бібліотеки як об'єкта управління.

На початку 2000-х рр. актуальним стає питання впровадження сучасного менеджменту в діяльність бібліотек, організаційного розвитку систем сучасного управління та управління інноваційним розвитком бібліотек, управління проектною діяльністю, автоматизованого управління сучасною бібліотекою, системної інтеграції в управлінні бібліотекою. В цей період на зміну традиційним лінійно-функціональним структурам управління, які спираються на розподіл повноважень та відповідальність за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі приходять більш динамічні дивізійні і матричні моделі управління [29].

Дивізійна модель управління в бібліотеці будується не за функціональними ознаками, а за принципами управління бібліотечними

підрозділами, групами користувачів, за місцем їх розташування. Матрична – це модель, яка передбачає створення поряд з лінійними керівниками та функціональним апаратом управління тимчасових проектних груп, які формуються із спеціалістів функціональних підрозділів і займаються створенням нових інформаційних продуктів і послуг. Застосування таких моделей управління сприяло швидкому та дієвому розвитку бібліотечних установ, і заклало підґрунтя для їх подальшого розвитку.

Процеси, що відбуваються в бібліотеках України потребують також низки комплексних системних організаційних, структурних і технологічних змін відповідно до сучасних загальноосвітніх тенденцій, оскільки характеризуються залученням бібліотек до виконання стратегії розвитку бібліотечної справи в Україні до 2025 року «Якісні зміни бібліотек задля забезпечення сталого розвитку України» . За її директивними положеннями для забезпечення сталого розвитку бібліотечної справи першочергову увагу необхідно приділити якісним змінам, а саме запровадженню міжнародних стандартів бібліотечно-інформаційної діяльності, обміну бібліографічними даними, впровадженню технологій електронної доставки документів, міжнародного книгообміну, корпоративної каталогізації та створенню баз даних, реалізації спільних науково-дослідних проектів та інше [144]. На нашу думку, забезпечення виконання положень Стратегії потребує розробки якісно нової сучасної моделі управління, яка охоплювала б управління програмами і проектами, бібліотечними процесами, корпоративною діяльністю, електронними бібліотеками, персоналом і інноваційним потенціалом бібліотеки. Нова модель управління бібліотекою повинна розглядатися як координаційна модель діяльності елементів системи, що забезпечать конкурентоспроможність і соціальний статус бібліотек. Мета нової моделі управління – сталий розвиток бібліотек і самоорганізація.

В умовах постійно зростаючої конкуренції оптимальним вважається застосування проектно-орієнтованої моделі цільового управління (ПОМЦУ). Це пов'язано з необхідністю радикального підвищення ефективності і якості бібліотечно-інформаційної діяльності і забезпечення гнучкої і швидкої реакції бібліотек на постійно змінювані зовнішні впливи ринку. ПОМЦУ бібліотекою має на меті досягнення її сталого розвитку і ефекту самоорганізації і базується на модернізації діяльності бібліотек, яка орієнтована на досягнення певних цілей – надання якісних інформаційних послуг, нової якості обслуговування, включає в себе внутрішню самореалізацію та саморозвиток бібліотеки.

В умовах радикальних змін традиційні методи управління частково забезпечують можливості прийняття стратегічно правильних рішень. Тому керівники всіх рівнів вважають, що одним з інноваційних підходів, який дозволяє підвищити конкурентоспроможність бібліотеки є ПОМЦУ, яка реалізується за рахунок широкого використання переваг інформаційних технологій і корпоративної комп'ютерної мережі, навчання персоналу і сприяє удосконаленню технологічної зрілості бібліотеки. Важливе місце в ПОМЦУ займає розробка збалансованої системи показників, за допомогою якої вимірюються й оцінюються результати праці кожного окремого працівника відділу, сектору, робочої групи і бібліотеки в цілому. Виконуючи всі перераховані види робіт, бібліотечні керівники створюють необхідні передумови для продуктивної й ефективної праці всіх структурних підрозділів і співробітників бібліотеки. Щоб домогтися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших співробітників бібліотечні керівники самі мають бути професіоналами з високими вимогами до особистих якостей.

Проектно-орієнтоване управління (ПОУ) приходить на зміну функціонально-орієнтованому управлінню бібліотекою, що використовується

нині. Функціональний підхід досить простий, зрозумілий співробітникам бібліотек, легко засвоюється як по горизонталі так і по вертикалі шляхом нарощування ієрархій. Перехід бібліотек на модель ПОУ означає перехід на управління проектною діяльністю бібліотеки на відміну від управління структурами, характерного для функціонального підходу.

Всю діяльність бібліотеки можна умовно поділити на два види активності: повторювальні дії (які доводиться здійснювати періодично або в разі настання певних подій) та разові, унікальні за складом, які не повторюються у подальшому в такому ж вигляді. Перший вид активності реалізується як процеси, другий – як заходи, проекти, програми тощо. Відповідно до цього управляти діяльністю бібліотеки – значить управляти її процесами (Process Management) і проектами (Project Management). Але у той же час організаційні структури бібліотеки – відділи, сектори теж призначені для управління діяльністю. На нашу думку, процесний підхід в цьому сенсі має просто виводитися з функціонального для того, щоб правильно сформулювати набір функцій для управління. Основними перевагами процесного підходу перед функціональним є спрямування діяльності колективу бібліотеки на результат (продукт, послугу), задоволення потреб користувачів, а не керівників, уникнення дублювання функцій. ПОУ в бібліотеках є складовою її проектної діяльності і спрямоване на пошук найбільш оптимальних варіантів якісного виконання бібліотечних процесів і операцій, раціональне використання інформаційних, кадрових, фінансових, матеріальних ресурсів для досягнення поставленої мети. При моделюванні та впровадженні ПОУ слід дотримуватися певної послідовності дій, періодично проводити їх перегляд та відповідне перепроєктування чи реінжиніринг, про що викладено у розділі дисертації 3.1.

Проектно-орієнтована модель управління полягає у формуванні системи

управління бібліотекою, що заснована на проектних принципах, інтеграції проектного управління з процесами стратегічного і тактичного управління. В бібліотеці доцільно виділяти чотири рівні управління: 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). Виходячи з цього ПОМЦУ в бібліотеці схематично виглядає так:

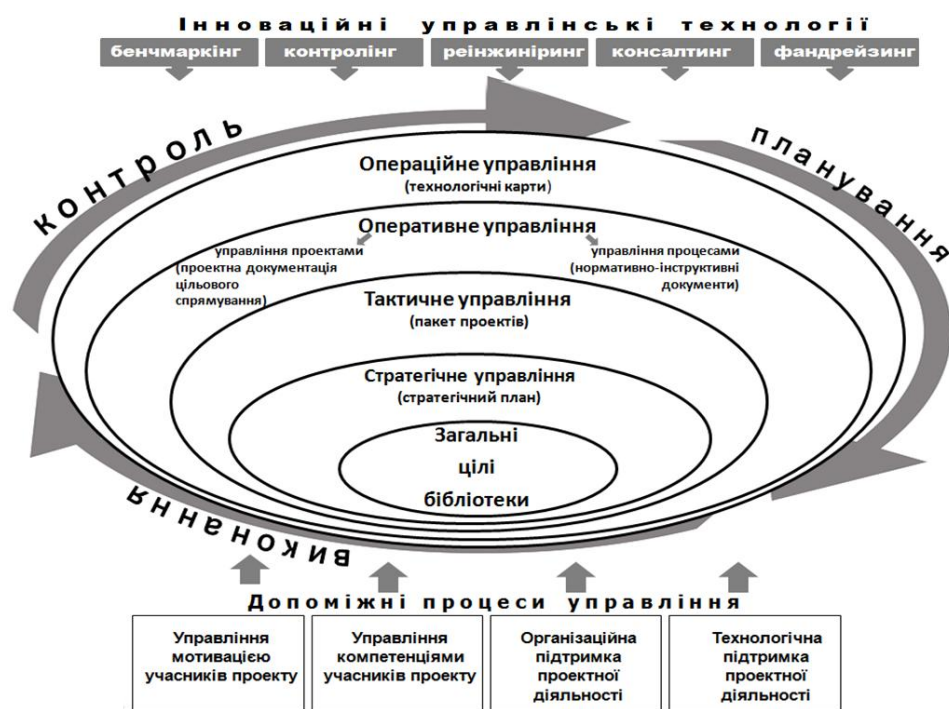


Рис.3.3. Проектно-орієнтована модель цільового управління

В проектно-орієнтованій моделі цільового управління простежується інтеграційний взаємозв'язок між її базовими і допоміжними складовими. До базових складових ПОМЦУ пропонуємо віднести: стратегічне, тактичне, і операційне управління. Допоміжними складовими ПОМЦУ є управління мотивацією, управління компетенціями учасників проекту та організаційна і технологічна підтримка проектної діяльності, які базуються на інноваційних технологіях управління (бенчмаркінгу, реінжинірингу, контролінгу, консалтингу, фандрейзингу). При запровадженні ПОМЦУ в бібліотеках важливою є інтеграція на всіх рівнях управління, при інтеграції всіх рівнів

управління формується наскрізне планування, контроль і звітність та управління змінами. Бажаною є автоматизація процедур планування, контролю та управління змінами. Згідно з моделлю, процедура управління змінами в проектній діяльності бібліотек розглядається при запровадженні як мегапроектів так і монопроектів і відповідає за міжпроектну та проектно-процесну інтеграцію. При створенні власних електронних продуктів (інформаційно-технологічні проекти), нових структурних підрозділів у бібліотеках, трансформації бібліотек в інформаційно-бібліотечні центри (організаційно-функціональні проекти), впровадженні нових форм управління персоналом (проекти соціально-кадрового напрямку), формуванні економічної політики бібліотеки (економіко-правові проекти), виділенні пріоритетів діяльності бібліотеки (проекти наукового-методично напрямку), створенні консорціумів, корпоративній діяльності (проекти інтеграційного напрямку) застосування ПОМЦУ значно підвищує рівень ефективності управління в умовах модернізації діяльності бібліотечних закладів.

ПОМЦУ включає в себе також дві основні взаємозалежні складові: об'єкти управління – інформаційно-бібліографічна діяльність, корпоративна робота різного масштабу, і суб'єкт управління – орган, що здійснює вплив на об'єкт управління. Обидві складові мають власну структуру, зміст і знаходяться в постійній взаємодії. Дуже важливо розуміти, що і об'єкт, і суб'єкт управління – це людські ресурси, і тому управлінський і виробничий персонал є центральним фактором у зазначеній моделі управління. За оцінками провідних західних дослідників саме персонознавці будуть займати лідируючі позиції в управлінні сучасним світом. Іншими словами, сучасний директор – це директор по кадрах, кожен керуючий – це керуючий персоналом.

Вважаємо, що застосування сучасних технологій управління персоналом, тобто кадрового менеджменту в бібліотеці спрямовані на те, щоб підвищити продуктивність праці, збільшити обсяги продукції, створити кваліфікаційну структуру персоналу, формувати працездатний і згуртований

колектив. Підвищення кваліфікації персоналу, стимулювання і мотивація праці, поліпшення організації праці, автоматизація кадрового документообігу призводять до якісних змін у кінцевому результаті діяльності бібліотеки.

ПОМЦУ також базується на досягненнях технології проект-менеджменту (Projekt-Management), яка дає змогу здійснювати проекти різних типів і масштабів за допомогою спеціально розроблених і підтверджених досвідом методів і засобів адекватного мислення і раціональних способів дій. Управління проектами в бібліотечній діяльності є процесом управління командою і ресурсами проекту за допомогою специфічних методів, завдяки чому проект завершується успішно і досягає своєї мети.

ПОМЦУ об'єднує основні функції проектного менеджменту (планування, організацію, мотивацію, контроль) та специфічні інструменти, за допомогою яких ці функції реалізуються з метою досягнення поставлених цілей — параметрів проекту. На нашу думку управління проектною діяльністю бібліотек на сучасному етапі повинно опиратися на командну діяльність, забезпечуючи функціонування техніко-технологічної бази, сайту як інформаційно-пошукової системи. Діючи корпоративно на основі бірегуляції учасники процесу мають змогу залучати інформаційні ресурси і послуги, створюючи синергетичний ефект. Суть процесу перестановки (бірегуляції) полягає в тому, що у елемента, щодо якого діє цей процес, змінюється характер входу і виходу, а тим самим його місце в системі. В результаті виникає так званий ефект положення (наприклад, зміна керівників). У соціальних системах будь-яка перестановка веде до зміни якісної визначеності [24, 25].

Будь-яке управління передбачає досягнення певних цілей – і в цьому контексті є цільовим. Для того щоб ефективно управляти і реалізовувати

довгострокові цілі на основі запропонованої моделі управління, кожна бібліотека має розробити власну ефективну модель управління, визначити її особливості і ключові параметри.

Цільовий підхід до управління реалізується у декількох концепціях або моделях управління: «управління за цілями», «управління за результатами», «програмно-цільове управління», «стратегічне управління» тощо.

Модель цільового управління як найбільш прогресивний підхід, передбачає виконання таких процесів, як визначення мети, вироблення плану роботи, оцінка результатів [336]. Основними ознаками цієї моделі є цілісність, своєчасність, залученість кожного працівника, турбота про заохочення. Керівники бібліотек всіх рівнів орієнтуються на досягнення всієї сукупності цілей і задач, що стоять перед бібліотекою як соціокомунікаційною установою. Тому кожен керівник від вищого до нижчого рівня повинен мати чіткі цілі в межах покладених на нього обов'язків. Відповідну цільову орієнтацію роботи (сектору, відділу, бібліотеки в цілому) він повинен забезпечувати протягом всього періоду діяльності.

Цілі та завдання погоджуються (шляхом попереднього обговорення) з бібліотечними керівниками всіх рівнів, що направляють свої зусилля, ресурси й енергію на їхнє досягнення. Модель управління за цілями ("Management by objectives") передбачає розробку не лише концепцій, а і плану заходів по їх виконанню з обов'язковим визначенням відповідального (повноваження, обов'язки бібліотечних керівників) і терміну виконання (реальні заходи по досягненню цілей). Бібліотечні керівники не тільки складають плани, але й організують їхнє виконання шляхом формування робочих груп, процесів і методів, за допомогою яких здійснюється спільна й ефективна праця (3.4.)

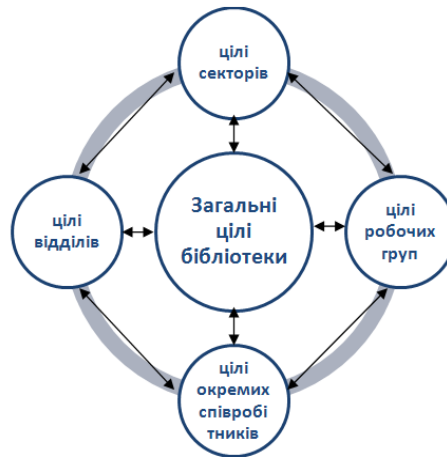


Рис. 3.4. Модель управління за цілями

Модель управління за результатами (Management By Objectives; MBO)., запропонована фінськими вченими Тімо Санталайнена, Эеро Воутілайнен, Пертті Порреніе і Юуко Х. Ніссен [296] також застосовується у бібліотечному виробництві. Вона базується на теоретичних і практичних дослідженнях і є результатом узагальнення фінського досвіду управління, накопиченого за останні десятиріччя. Ця концепція є своєрідною школою управління, яка спирається на власні засади, потреби, ситуації та оточення. Сутність управління за результатами є наслідком природного й безперервного процесу розвитку систем управління. Якщо цільове управління робить основний наголос на плануванні, то управління за результатами більше уваги приділяє реальному процесу управління, мотивації і кваліфікації керівників. Це є практична філософія управління, яка об'єднує багато сучасних напрямків — стратегічне управління, ситуаційне управління, інтегрований розвиток як керівництва, так і бібліотек.

Очевидно, що модернізація бібліотечного виробництва передбачає зміну самої системи управління. Сучасний бібліотечний керівник освоює різні бізнес-моделі, концепції управління, розроблені в менеджменті. Якщо класичні моделі управління (авторитарна, демократична, ліберальна) освоєні керівниками не тільки в теорії, але і на практиці, то бізнес-моделі, до яких

можна віднести і управління за результатами (Management By Objectives; MBO) розглядаються бібліотечними керівниками на рівні поняття.

Класичні моделі управління в умовах динамічного розвитку суспільства часто є неефективними і вимагають від системи управління гнучкості, адаптивності до середовища. Безперечно, інноваційні зміни в бібліотечному виробництві визначають і новації в змісті, технологіях. Бібліотечними керівниками управлінська діяльність починає осмислюватися як сукупність унікальних стратегічних і тактичних завдань, які має вирішувати сучасна бібліотечна установа.

Останні роки керівники бібліотек все частіше мають виконувати відкриті, неструктуровані завдання. Подібні обставини змінюють і управлінську роль бібліотечного керівника: від адміністратора до лідера, здатного забезпечити досягнення стратегічних цілей. Електронна бібліотека (при всій її неоднозначності) стала новою моделлю змісту і форми роботи не тільки керівника, а і бібліотеки в цілому. Тому модель управління за результатом можна вважати актуальною для нинішньої бібліотеки (рис. 3.5.).

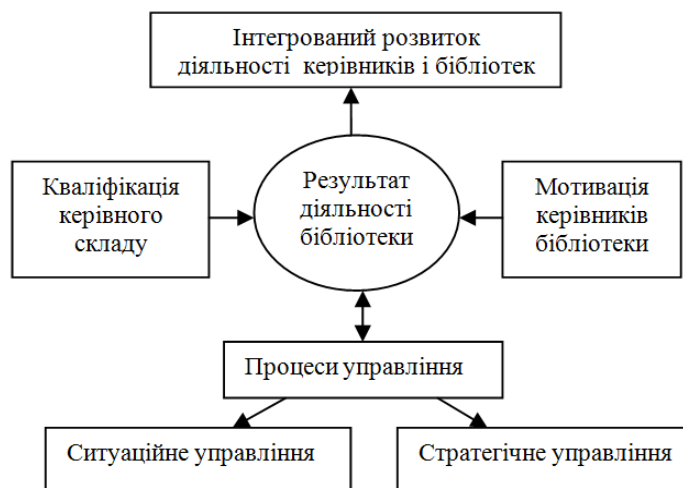


Рис. 3.5. Модель управління за результатами в бібліотеці

ПОМЦУ тісно пов'язана з програмно-цільовою моделлю управління (Target-oriented management). Це один із видів управління, в основі якого

лежить орієнтація діяльності на досягнення цілей, передбачених програмою, проектом. При програмному управлінні в основу ставиться не організаційна структура бібліотеки, що склалася, а управління елементами програми (проекту), програмними діями. Обов'язковими ознаками цільової комплексної програми є наявність сформульованих цілей, розрахунок необхідних ресурсів та їх джерел, урахування обмежень ресурсів і розчленування програми на підпрограми.

Проектно-орієнтована модель цільового управління опирається на систему збалансованих показників роботи (Balanced Scorecard), яку використовують у стратегічному управлінні як ефективну управлінську технологію. Основне призначення подібних систем у бібліотечній діяльності може бути пов'язане із забезпеченням функцій збору, систематизації й аналізу інформації, необхідної для прийняття стратегічних управлінських рішень. Ефективність управління установою, на думку розробників збалансованої системи показників Р. Нортон і Д. Каплана [116], залежить від її інтелектуального потенціалу, інноваційної активності, вміння адаптуватися до ринкових умов, якими потрібно управляти. ЗСП може використовуватися як інструмент управління бібліотекою, вона дозволяє чітко плани на майбутнє і розробляти стратегію їх організації, дає змогу встановлювати індивідуальні цілі, цілі структурних підрозділів і загально корпоративні, доводити їх до свідомості співробітників і керівників різного рівня, забезпечує зворотний зв'язок між внутрішніми процесами і зовнішніми показниками. ЗСП передбачає чотири напрямки оцінювання діяльності бібліотеки: фінанси (пошук спонсорів, меценатів), споживачі (репутація бібліотеки в зовнішньому середовищі), виробничі-процеси (які саме треба оптимізувати), навчання і професійне зростання (можливість розвитку бібліотечної установи та її працівників). Головним при запровадженні ЗСП має бути адаптація її до специфіки бібліотек, як

некомерційних організацій, де кошти заробляються переважно на основі залучення до фінансування спонсорів, доброчинців, меценатів.

Докорінна зміна діяльності бібліотек у зв'язку з інформатизацією суспільства спрямована на виробництво, споживання, трансляцію, зберігання інформації, спричинила необхідність пошуку інноваційних технологій управління бібліотекою як соціальною інституцією для підняття її репутації у соціумі (серед користувачів, громади) шляхом застосування комунікаційного менеджменту.

Комунікаційний менеджмент належить до самостійного виду менеджменту, що використовує закономірності обміну інформацією, знаннями і інтелектуальною власністю в процесі формування та розвитку економічних і соціокультурних систем. Це складна система управління, що за допомогою інтегрованої комунікації із цільовими аудиторіями сприяє досягненню максимальної ефективності в усіх напрямках розвитку організації в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, демократизації суспільства [228]. Застосування у бібліотеках комунікаційного менеджменту допоможе спрямувати управління на посилення зовнішніх взаємозв'язків з державними структурами і внутрішніх позицій серед академічної спільноти, професійного середовища. Оптимізація внутрішніх процесів у бібліотеці спрямована на удосконалення, перепроєктування основних процесів діяльності для задоволення потреб користувачів, збільшення кількості залучених користувачів, підвищення якості бібліографічної продукції і зменшення кількості відмов, збільшення швидкості обробки замовлення, підвищення якості сервісного обслуговування, підтримку іміджу у суспільстві.

Сладова ЗСП навчання і професійне зростання є наслідком підвищення кваліфікації персоналу і спрямована на підтримку здатностей до інновацій для досягнення поставлених цілей. Зазначимо, що всі критерії

оцінки чотирьох складових системи показників пов'язані між собою. Основою їх взаємодії є причинно-наслідковий зв'язок.

В період застосування новітніх інформаційних технологій в бібліотечних процесах і створення доступу для користувачів до електронних інформаційних ресурсів як у межах інформаційних систем бібліотек, так і в глобальній мережі зусилля бібліотек спрямовані на формування ЕБ, інституційних репозитаріїв, організацію доступу до повних текстів у режимі віддаленого доступу, що сприяє розробці засобів інтеграції (порталів, сайтів), створення мережеских ресурсів, відбувається перехід до інтеграційної комунікаційної моделі бібліотеки [141]. Проектно-орієнтована модель цільового управління базується на активному застосуванні технологій контент-менеджменту, сервіс-менеджменту та організаційно-технологічного менеджменту, які спрямовані на генерування загальнодоступних інформаційних ресурсів, виробництво і просування інноваційних бібліотечних продуктів і послуг, техніко-технологічну та організаційну модернізацію бібліотечного обслуговування користувачів, зокрема дистанційного.

Зміст управлінських функцій контент-менеджменту спрямований на прогнозування очікувань користувачів щодо семантичної конфігурації й пріоритетності використання мережевого бібліотечно-інформаційного сегмента. Управлінські функції сервіс-менеджменту, спрямовані на прогнозування потреби та планування асортименту інноваційних бібліотечно-інформаційних продуктів і послуг, налагодження їх виробництва, просування, контролю якості, ступеня задоволеності користувачів, корегувальні заходи щодо покращення бібліотечно-інформаційного обслуговування [3, 157].

Елементи ПОМЦУ застосовуються в діяльності ряду бібліотек України. Опираючись на методи контент-менеджменту як технології

управління семантичним наповненням мережевих електронних ресурсів і сервіс-менеджменту (управління ІТ-послугами) в НБ України ім. В. І. Вернадського реалізуються загальнодержавні фундаментальні науково-інформаційні проекти «Наукова періодика України», «Україніка наукова», в ДНПБ України ім. В. Сухомлинського створено галузевий реферативний сегмент з питань педагогіки, психології та освіти, медичні бібліотеки України об'єдналися для корпоративної роботи з метою найповнішого задоволення потреб користувачів та ефективного використання бібліотечних ресурсів.

В НБ УПА з метою задоволення інформаційних потреб користувачів у галузі інженерно-педагогічної освіти створено електронний інформаційний ресурс з проблем інженерно-педагогічної освіти. Реалізація цього проекту передбачає розкриття для користувачів наукових надбань вчених України через науково-інформаційні ресурси бібліотек. Так НБУ ім. В. Вернадського проводить роботу з інтеграції інформаційного ресурсу "Наукова періодика України" до інтерфейсу аналітичних сервісів Google Scholar (Google Академія) для визначення і вивчення наукометричних, бібліометричних показників вчених, для надання суспільству цілісної картини стану вітчизняного наукового середовища, представлення його галузевої, регіональної та відомчої структури. Завдяки корпоративній співпраці ДНПБ України ім. В. Сухомлинського з освітянськими бібліотеками створено єдиний галузевий всеукраїнський інформаційний ресурс з питань педагогіки, психології та освіти, що дало змогу започаткувати галузеві і реферативні БД, які перетворилися в банки знань загальнонаціонального значення. НБ УПА для задоволення інформаційних потреб користувачів у галузі інженерно-педагогічної освіти приділено увагу створенню гібридного інформаційного ресурсу з проблем інженерно-педагогічної освіти. Реалізація останніх двох проектів сприяла створенню

дієвої системи науково-інформаційного забезпечення розвитку педагогічної науки, освіти і практики України, шляхом координації і кооперації інформаційної роботи бібліотек.

ПОМЦУ дозволяє вирішувати питання управління корпоративною діяльністю бібліотек. Корпоративна робота бібліотек переважно відбувається в режимі он-лайн і потребує управління як зведеним каталогом для подальшого створення корпоративних сервісів та об'єднання всіх електронних каталогів бібліотек, технологією роботи зі зведеним каталогом у режимі он-лайн для усіх учасників корпоративного проекту (підтримка сучасних стандартів обміну інформацією), так і управління процесами включення корпоративних сервісів у технологічні процеси бібліотек, створення корпоративного інформаційного простору бібліотечних послуг, забезпечення відкритого й оперативного доступу користувачів до корпоративних ресурсів через телекомунікаційні технології та інші форми взаємодії. В Україні створено корпоративні віртуальні довідкові служби з метою найбільш повного, швидкого та якісного виконання запитів віддалених користувачів з урахуванням керівних принципів створення та функціонування віртуальних довідкових служб. У 2005 році в Україні створено об'єднану довідкову службу бібліотек України «Віртуальна бібліографічна довідка», в роботі якої бере участь 21 бібліотека різних систем та відомств. Участь у спільному проекті допомагає зберегти сили і кошти, максимально і якісно задовольнити зростаючі запити користувачів, а також створити позитивний імідж бібліотеки. Крім об'єднаної довідкової служби в національних, публічних, університетських, наукових, спеціальних бібліотеках всіх регіонів України функціонують віртуальні довідкові служби «Запитай бібліотекаря», «Віртуальна довідка», «Віртуальний бібліограф».

ПОМЦУ бібліотекою має бути спрямована на реорганізацію системи управління, вироблення форм взаємодії з іншими бібліотеками та

інформаційними центрами керування процесом корпоративної взаємодії, яка впливає на ефективність цієї діяльності. Сутність ПОУ вбачається в синтезі процесного та системного підходів. Таке управління може бути розглянуто як система відносин учасників діяльності, через яку спрямовуються і контролюються бібліотечні товариства – відділи, бібліотеки (процесний підхід) з одного боку, а з іншого, – як система правоповедінки між зацікавленими особами для підвищення конкурентоспроможності бібліотечного товариства [308].

Актуальним для управління бібліотечною корпорацією є дотримання норм соціальної відповідальності перед громадою, суспільством, контроль з боку держави. Підтримка пріоритетних напрямків корпоративної діяльності бібліотек України на рівні держави, органів місцевої влади дасть можливість брати участь у міжнародних корпоративних проектах, створити систему корпоративної каталогізації та зведений електронний каталог бібліотек України, корпоративну базу даних авторитетних національних файлів та осіб, організацій, розробити та впровадити механізм надання бібліотеками доступу до електронних видань, створити єдиний універсальний портал як точку доступу до національних, освітніх, наукових, пізнавальних, галузевих бібліотечно-інформаційних проектів та інформаційних ресурсів бібліотек, сприяти створенню відкритого доступу до наукової інформації через розвиток відкритих електронних архівів (університетських інституційних репозитаріїв) [144].

Завдання корпоративного управління – зробити процес передачі функцій найбільш оптимальним і ефективним і реалізувати ефективну систему відносин і комунікацій між керівником і менеджером. Тобто керівник відповідає за результат в цілому, а менеджер забезпечує досягнення результатів у відповідності із затвердженим напрямком. Важливим при цьому є стиль комунікації. Для побудови ефективної системи

комунікації між суб'єктами корпоративного управління, корпоративного менеджменту потрібна комунікаційна єдність і створення організацій мережевого типу.

Розглядаючи систему корпоративного управління, необхідно звертати увагу на корпоративний смисл, який включає місію, стратегічне бачення, цінності і цілі корпорації. У зв'язку з тим, що в Україні відсутній єдиний державний координаційний, методичний, науково-дослідний центр з питань бібліотечно-інформаційної діяльності, всі інноваційні процеси відбуваються за рахунок ініціатив знизу або на місцях. Тому актуальним є створення мережових структур управління координаційного типу, які допоможуть бібліотекам пристосуватися до нових ринкових умов за допомогою антикризового, проектного, оперативного, стратегічного управління.

За результатами проведеного дослідження, вдалось дійти висновку, що зміна моделей управління бібліотекою залежить від соціальних викликів і ґрунтується на стратегіях менеджменту. Менеджмент третього тисячоліття посилює ризики у прийнятті управлінських рішень, потребує від керівників бібліотек всіх рівнів високої адаптивності до швидко змінюваних умов. Тому ознаками сучасних бібліотек має бути орієнтація на роботу в командах, проектних і цільових групах, автоматизація певних напрямків діяльності, в тому числі і управління, створення корпоративних мережових організацій, віртуальних установ, які мають суттєві конкурентні переваги задля сталого розвитку бібліотек. Бібліотекам необхідно бути дієвим механізмом соціального розвитку, вести безперервний пошук ефективних шляхів модернізації діяльності, обирати свій варіант гнучкої моделі управління, враховуючи специфіку діяльності, можливості, потреби користувачів і бібліотекарів та здійснюючи ґрунтовні трансформації.

Висновки до розділу

1. Визначено, що стратегічні напрями розвитку управління бібліотекою пов'язані із системним упровадженням сучасних управлінських технологій, до яких належать інноваційний, стратегічний, інформаційний менеджмент, технології бенчмаркінгу, реінжинірингу, контролінгу, консалтингу, фандрейзингу, які здатні забезпечити гнучкість, адаптивність, конкурентоспроможність, ефективність, екстреність прийняття управлінських рішень, розробка яких являє собою багатосторонній організаційний процес зі складними прямими й зворотними зв'язками та характеризується поєднанням інтелектуальної діяльності керівників усіх ланок управління бібліотекою.

2. З'ясовано, що вирішення завдань координації управлінської діяльності є основою запровадження концептуальної бази контролінгу як функціонального напрямку управління, який завдяки цілеспрямованому збору, обробці й альтернативному інтерпретуванню отриманої інформації допомагає в процесі прийняття управлінських рішень. Розвинуто уявлення про концептуальну базу контролінгу та можливості застосування його окремих елементів в бібліотеках України. Визначено, що контролінг має на меті ефективне управління бібліотекою для забезпечення її сталого функціонування і потребує чіткого визначення мети діяльності, принципів управління, що застосовуються, та способів їхньої реалізації. Процес контролінгу спрямований на усунення «вузьких місць» у роботі бібліотеки, орієнтованої на майбутнє. Нині застосування функцій контролінгу є ефективним засобом управління під час виконання стратегічних, тактичних і оперативних завдань бібліотек, створення інформаційної системи цільового управління.

3. Обґрунтовано, що невід'ємна складова культури управління в умовах модернізації управлінської діяльності бібліотек — це застосування

технології бенчмаркінгу, спрямованої на підвищення ефективності власної діяльності на основі визначення й застосування переваг у діяльності бібліотек-лідерів. Складовими здійснення бенчмаркінгу для бібліотек є планування, збір даних, порівняльний аналіз, реалізація, контроль і оцінка. Застосування технологій бенчмаркінгу надає можливостей керівництву бібліотеки об'єктивно проаналізувати сильні й слабкі сторони установи, цілеспрямовано вивчити діяльність бібліотек-лідерів, запозичити нові ідеї як у виробничій сфері, так і у сфері інформаційного сервісу, діяти активно, впроваджуючи альтернативу традиційному стратегічному плануванню від досягнутого, орієнтуючись на показники бібліотек-лідерів.

4. Нині одним із важливих напрямів створення ефективної системи управління бібліотекою є використання процесного підходу, в межах якого набуває поширення концепція реінжинірингу виробничих процесів, який розглядається як сукупність техніко-технологічних, інноваційних методів і засобів, орієнтованих на кардинальне поліпшення основних показників діяльності бібліотек. З управлінської точки зору реінжиніринг розуміється як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бібліотеки та її найважливіших процесів з метою досягнення істотного підвищення якості функціонування, яке можливе за умови вивчення зв'язків між елементами, що беруть участь у їх здійсненні, дослідження їх взаємного впливу, визначення залежності від зовнішнього середовища. Доведено, що необхідною умовою ефективного та сталого розвитку бібліотек є системне впровадження інноваційних технологій управління.

5. З'ясовано, що численні моделі управління бібліотекою відповідають складності самої бібліотеки як об'єкта управління. Охарактеризовано переваги і недоліки застосування в практиці управлінської діяльності бібліотек концептуально-змістовної, функціональної — орієнтованої, проектно-орієнтованої моделей управління, які спрямовані на «управління

за цілями», «управління за результатами», «програмно-цільове управління», «стратегічне управління».

6. Доведено, що управління сучасною бібліотекою перебуває в умовах інноваційних структурно-функціональних перетворень і потребує впровадження моделі, здатної системно підтримувати в колективі інноваційну активність та ефективно реагувати на умови і фактори внутрішнього і зовнішнього середовища. Обґрунтована доцільність створення проектно-орієнтованої моделі цільового управління, яка ґрунтується на інтеграції всіх рівнів управління (стратегічного, тактичного, операційного) і потребує наскрізного планування, контролю, звітності та управління змінами. Управлінський і виробничий персонал бібліотеки є центральним фактором у зазначеній моделі управління.

Основні висновки і положення розділу викладені в публікаціях автора [173, 175, 178, 179, 182, 188, 189, 190, 193, 194, 195, 196, 197, 201, 202, 203, 206, 207, 208, 209, 211, 217]

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження досягнуто мету дисертації, вирішено всі поставлені завдання, що дозволило дійти певних наукових висновків.

1. Науково-технічний прогрес, який супроводжується активною адаптацією бібліотек до електронних комунікацій суспільства, ринкових відносин потребує досягнення стабільного функціонування бібліотек через підвищення ефективності системи управління, яка перебуває під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища і проявляється через цілі, принципи управління, функції, методи, структуру, кадри та технології. Дієвому вирішенню означеної проблеми сприяє розробка теоретико-методичних засад управління бібліотекою з метою сталого функціонування та розвитку в єдиному інформаційно-комунікаційному просторі України. Своєчасність дослідження зумовлена й тим, що теоретично і практично проблема розвитку технологій управління бібліотекою в умовах соціокомунікативної динаміки суспільства є недостатньо розробленою, ще не була предметом спеціальних досліджень, спрямованих на створення концептуальних засад технологій управління бібліотекою в умовах модернізації усіх напрямів бібліотечної діяльності.

2. Теоретичним підґрунтям дисертаційного дослідження є наукові розробки, викладені у фундаментальних працях вітчизняних та зарубіжних учених з теорії соціальних комунікацій, бібліотекознавства, менеджменту. В контексті соціально-комунікаційної теорії бібліотечну діяльність досліджували В. Ільганаєва, В. Горовий, А. Соколов, Н. Кушнарєнко, Т. Гранчак, І. Давидова, О. Воскобойнікова-Гузєва, О. Кобєлев, Г. Шемаєва та ін. Їхні наукові розвідки сприяли системному вивченню об'єкта і предмета дослідження на етапі трансформаційних змін, адаптації до інформаційно-комунікаційного середовища, розгортання електронної комунікації. Питання управління бібліотечними інституціями в різних аспектах вивчали В. Дригайло, А. Ванєєв, М. Карташов, В. Ключєв,

Ю. Столяров, І. Сулова, Я. Шрайберг, О. Башун, Т. Колесникова, Т. Ткаченко. На основі аналізу опублікованих джерел виявлено існуючу фрагментарність розроблення окремих актуальних проблем теорії і практики управління бібліотекою, відсутність обґрунтованих концептуальних засад застосування інноваційних технологій управління в бібліотечній діяльності. Такий стан не сприяє ефективному та сталому розвитку бібліотек, цілісному уявленню про системне управління бібліотеками України, яким належать провідні позиції в інфраструктурі інформаційного простору.

3. Методологічною основою дисертаційного дослідження є соціокомунікативний, системний, інформаційний, функціонально-діяльнісний, синергетичний підходи. Застосування цих підходів дозволило проаналізувати управління бібліотекою як комунікаційний процес, який ґрунтується на прямих та зворотніх зв'язках між керівниками та керованою системою; обґрунтувати необхідність виходу на рівень системної трансформації в управлінні бібліотек, яка ґрунтується на засадах технологічної конвергенції, адаптації бібліотечних процесів до зовнішніх умов, посиленні комунікаційної складової в управлінні; поглибити уявлення про принципи управління бібліотекою, зокрема системності, науковості, соціальної відповідальності та запропонувати інноваційну проектно-орієнтовану модель цільового управління, яка має на меті досягнення сталого розвитку бібліотек в сучасному соціокомунікаційному середовищі.

4. Трансформації в системі управління бібліотекою відбуваються під потужним впливом зовнішніх факторів, серед яких виокремлено процеси інформатизації, інтелектуалізації інформаційної діяльності, формування ринку інформаційних продуктів та послуг, зміну суспільних потреб в інформації та сучасній науці управління. Інформатизація суспільства супроводжується ускладненням техніко-технологічної складової бібліотечного виробництва, поширенням медіатизації та активним опануванням мережевого простору. Інтелектуалізація інформаційної діяльності та формування суспільства знань потребують від бібліотек

посилення когнітивно-комунікаційної місії, розгортання інформаційно-аналітичної діяльності. Функціонування в ринкових умовах передбачає перехід від пасивної політики обслуговування користувачів до застосування активної ринкової стратегії, впровадження інноваційних форм роботи. Ці фактори зовнішнього середовища, їх швидка зміна посилюють ризики щодо прийняття управлінських рішень, потребують від керівників бібліотек усіх рівнів високої гнучкості та адаптивності.

5. Бібліотеки, як найважливіші складові системи соціальних комунікацій, прагнуть зміцнити свої позиції передусім через трансформаційні зміни в управлінні, серед яких перегляд стратегічних пріоритетів, реструктуризація діяльності, створення корпоративних об'єднань, проектна діяльність, удосконалення господарської діяльності, запровадження програм поліпшення якості інформаційних продуктів та послуг, формування корпоративної культури. Аналіз сучасної практики функціонування бібліотечного соціального інституту засвідчує, що посилення своєї соціальної ролі бібліотеки можуть досягти лише за умови ефективного управління системними трансформаціями, спрямованими на пошук можливостей, які надає інформаційне суспільство для створення інформаційних продуктів і послуг, інформаційних технологій та опанування нових форм організації бібліотечного виробництва. Це передбачає особливий, новаторський стиль господарювання бібліотек на засадах їхньої орієнтації на нововведення, і систематичну й цілеспрямовану інноваційну діяльність.

Анкетування серед керівників усіх рівнів бібліотек України (297 респондентів) засвідчило, що переважна більшість (90%) бібліотечних керівників активно використовує під час упровадження інновацій елементи стратегічного менеджменту (стратегічне планування, SWOT-аналіз), інноваційного менеджменту (бенчмаркінг, контролінг, реінжиніринг, фандрейзинг), при цьому 60% бібліотечних керівників основуються на принципі науковості. Значну перевагу респонденти надають принципам

ділового партнерства і демократизації управління, що становить 65%, менш активно — 45% — використовують принцип ситуаційного підходу. Директори і заступники директорів вважають, що нині готовність колективів до нововведень середня — у 65% бібліотек і висока — 45% бібліотек. І лише 2% респондентів заявили про низьку готовність до інноваційних змін. Респонденти всіх управлінських ланок (65%) упевнені, що реалізація інноваційних змін у бібліотеці залежить від креативності, ініціативності як керівників, так і окремих виконавців. Понад 65% опитаних наголосили на необхідності постійної фінансової підтримки діяльності бібліотек і 25% зазначили, що впровадження інновацій у бібліотеках залежить від виконання існуючих планів, програм, проектів.

6. Аналіз управлінського потенціалу бібліотек України дозволив дійти висновку, що в сучасних умовах відбуваються інноваційні зміни в управлінні бібліотекою: створюються організаційні структури управління адаптивного типу, які передбачають нестандартне мислення керівника, надають можливості не лише активно пристосовуватися до нових тенденцій у діяльності бібліотек, а й визначити стратегію і тактику управління конкретною бібліотекою із застосуванням технологій стратегічного, інноваційного, кадрового, фінансового, інформаційного, креативного менеджменту й упровадження його в практичну діяльність бібліотек. Разом з тим, бібліотеки потребують реалізації комплексу організаційно-методичних заходів, серед яких: упровадження системного управління через відповідальність, делегування повноважень, взаємодію; оптимізація управління на основі формування соціально-значимих і професійно-компетентнісних якостей бібліотечних працівників, внутрішня самореалізація та саморозвиток бібліотеки, надання переваги проектному управлінню в бібліотеці, демократизація управління (застосування матричних методів організації управлінської діяльності), удосконалення форм і методів управлінської праці завдяки підвищенню наукового рівня її організації, соціально-психологічна мотивація персоналу. Проведений

аналіз свідчить про стійку тенденцію до опанування нових управлінських технологій, але ця робота не є системною і потребує адаптації управлінських технологій до практичної діяльності бібліотек.

7. Дослідження сучасних технологій управління бібліотекою сприяло встановленню того факту, що організація управлінської діяльності трансформувалася від жорстких адміністративно-командних схем до застосування технологій процесного управління, від традиційного раціоналістичного управління, ґрунтованого на теоретичних положеннях класичної, адміністративної школи до інформаційно-технологічного, від лінійних моделей управління до застосування нелінійних методів. Класичний структурно-функціональний підхід до управління діяльністю бібліотек виявив певні недоліки, зокрема в діяльності великих бібліотек, де відбуваються численні за спрямованістю процеси. Функціональне управління розриває процеси виробництва інформаційних продуктів на фрагменти, ускладнюючи менеджменту пошуки способів підвищення їх ефективності, а відтак — якості і конкурентоспроможності кінцевих інформаційних продуктів і послуг. Бібліотеки України адаптуються до нових соціальних викликів через опанування інноваційних соціально-комунікаційних технологій управління, під якими розуміються засоби вирішення практичних завдань, які містять систему управлінських рішень і практичних дій, спрямованих на зміну бібліотечної діяльності відповідно до означеної мети. Особливе місце в цьому процесі посідає оптимізація кадрових ресурсів, яка є базою ефективного застосування інноваційних управлінських технологій.

8. Першочерговим завданням оптимізації управління бібліотекою є організація діяльності апарату управління, яка ґрунтується на розробці комплексу правил, що визначають місце і роль кожного структурного підрозділу і кожного працівника в системі управління, порядок взаємозв'язків між ними, форми впливу на діяльність об'єкта управління, способи контактів із зовнішнім середовищем. Збільшення обсягів

управлінської інформації, необхідність ефективного управління адміністративними ресурсами бібліотек потребували застосування в бібліотечно-інформаційній діяльності технологій інформаційного менеджменту, спрямованих на управління інформаційними ресурсами установи. Автоматизовані інформаційні системи управління, функції яких у бібліотеці виконують сучасні АІБС, активно впроваджуються бібліотеками, інтегрують внутрішню та зовнішню інформацію, надають статистичні дані, що вможливорює поліпшення інформаційного забезпечення та оптимізацію управлінської діяльності.

Поліпшенню ефективності та якості управлінської діяльності бібліотечних менеджерів, визначенню основних параметрів функціонування і розвитку бібліотек, підвищенню професійної рівня бібліотекарів сприятиме введення уніфікованої для бібліотек усіх міністерств і відомств електронної системи звітності, яка вдосконалисть планово-директивні методи управління бібліотекою. Електронна система звітності має ґрунтуватися на новому ДСТУ з бібліотечної статистики, який має стати невід'ємною складовою інформаційної системи управління, спрямованою на оптимізацію управлінської діяльності та сталий розвиток бібліотечно-інформаційних установ.

9. Дослідження інноваційних технологій управління бібліотекою вможливило визначити нову проектно-орієнтовану модель цільового управління, яка базується на основних принципах системи управління, її адаптації до змін в навколишньому середовищі. Запропонована модель поєднує базові і допоміжні складові управління, принципи їх взаємодії, корпоративну й організаційну культуру. До базових складових віднесено: стратегічне, тактичне, оперативне і операційне управління. Допоміжними складовими є управління мотивацією і компетенціями учасників проекту, організаційна і технологічна підтримка проектної діяльності, які базуються на командній взаємодії, інноваційних технологіях управління — бенчмаркінгу, реінжинірингу, контролінгу, консалтингу, фандрейзингу.

Проектно-орієнтована модель цільового управління ґрунтується на збалансованій системі показників як ефективній управлінській технології, що враховує фінанси, внутрішні процеси, задоволення потреб користувачів, навчання і мотивацію персоналу. Її впровадження потребує злагодженої командної взаємодії окремих підрозділів бібліотеки, що утворюють цілісну бібліотечну структуру і забезпечують її функціонування в оптимальному режимі ефективності.

Проведене дослідження повністю не вичерпує проблем розвитку системи управління бібліотеками України. Подальшого вивчення потребують питання управління корпоративною діяльністю бібліотек, вивчення зарубіжного досвіду впровадження, адаптації та використання інноваційних технологій управління бібліотекою та розробка засобів автоматизації цих процесів та питання адаптації і застосування ЗПС у менеджменті бібліотек як некомерційних установ.

ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА

Дане дослідження проводиться з метою поліпшення якості управлінської діяльності в бібліотеках України в умовах інноваційних змін. На основі отриманих даних планується зробити висновки стосовно напрямів подальшого розвитку професійної активності керівного складу бібліотек та рекомендації щодо підвищення ефективності праці в бібліотечному виробництві

(для бібліотечних менеджерів всіх рівнів — адміністративно-управлінського (стратегічного), функціонального(тактичного), лінійного(операційного))

Відповідаючи на питання оберіть необхідний варіант відповіді.

1. Повна назва бібліотеки _____
2. Поштова адреса бібліотеки _____
3. Телефон, адреса електронної пошти бібліотеки _____
4. Посада
 - ☐ директор
 - ☐ заст. директора
 - ☐ вчений секретар
 - ☐ зав. відділом
 - ☐ зав. сектором
 - ☐ головний бібліотекар
5. Рівень освіти
 - ☐ початкова вища (неповна вища, молодший спеціаліст) (технікум, коледж, училище)
 - ☐ базова вища (бакалавр)
 - ☐ повна вища (спеціаліст, магістр)
 - ☐ післявузівська професійна освіта (аспірантура, докторантура)
6. Стаж роботи в бібліотеці
 - ☐ до 3 років,
 - ☐ 3-9 років.
 - ☐ 10-20 років,
 - ☐ понад 20 років
7. Яким функціям управління в Вашій бібліотеці приділяється більше уваги?
 - ☐ Планування
 - ☐ Організація
 - ☐ Координація
 - ☐ Мотивація
 - ☐ Контроль
8. Які елементи організаційної культури впроваджені в бібліотеці?
 - ☐ Командна робота
 - ☐ Фірмова документація
 - ☐ Dress-code
 - ☐ Інше
9. Який стиль управління є домінуючим в Вашій бібліотеці?
 - ☐ Адміністративно-командний
 - ☐ Демократичний
 - ☐ Ліберальний
10. Які методи управління, переважно, використовуються в бібліотеці?
 - ☐ Адміністративні (організаційно-розпорядчі)
 - ☐ Економічні
 - ☐ Соціально-психологічні

11. Чи використовуєте Ви комп'ютер в процесі управління?
- ☐ Так
 - ☐ Ні
12. Чи маєте Ви доступ до Інтернет?
- ☐ Так
 - ☐ Ні
13. Яку АБІС Ви використовуєте в роботі бібліотеки (модулі введені в дію)?
- ☐ ІРБІС
 - ☐ УФД
 - ☐ UNILIB
 - ☐ Абсотек
 - ☐ Aleph
 - ☐ Koha
 - ☐ Liber-media
 - ☐ іншу
14. Чи використовуєте Ви програмне забезпечення (ПЗ) в процесі управління бібліотекою, структурними підрозділами?
- ☐ Так
 - ☐ Ні
15. Чи здійснюєте Ви за допомогою ПЗ управління і контроль за роботою персоналу бібліотеки згідно з їх функціональними обов'язками?
- ☐ Так
 - ☐ Ні
16. Чи використовуєте Ви ПЗ для нормування праці (відстеження навантаження у відділах)?
- ☐ Так
 - ☐ Ні
17. Чи маєте Ви в АБІС окрему БД «Кадри» бібліотеки ?
- ☐ Так
 - ☐ Ні
18. Чи дозволяє ПЗ мати окрему БД «Документообіг» бібліотеки ?
- ☐ Так
 - ☐ Ні
19. Чи використовуєте Ви ПЗ при плануванні основних статистичних показників роботи (поповнення фонду, облік ресурсної бази бібліотеки, кількість користувачів, відвідувань, книговидач підкреслити)?
- ☐ Так
 - ☐ Ні
20. Чи використовуєте Ви в управлінні бібліотекою?
- ☐ Кадровий менеджмент
 - ☐ Інформаційний менеджмент
 - ☐ Стратегічний менеджмент (SWOT-аналіз, стратегічне планування)
 - ☐ Інноваційний менеджмент (бенчмаркінг, контролінг, реінжиніринг, фандрейзинг)
21. Як Ви оцінюєте готовність колективу бібліотеки до впровадження техніко-технологічних та інших нововведень?
- ☐ низька
 - ☐ середня
 - ☐ висока ступінь готовності
22. Вкажіть принципи, на яких базується управління в Вашій бібліотеці
- ☐ науковість;

- ☐ ситуативний підхід;
- ☐ ділове партнерство;
- ☐ демократизація управління;
- ☐ централізація;
- ☐ децентралізація;
- ☐ відсутність наукових принципів

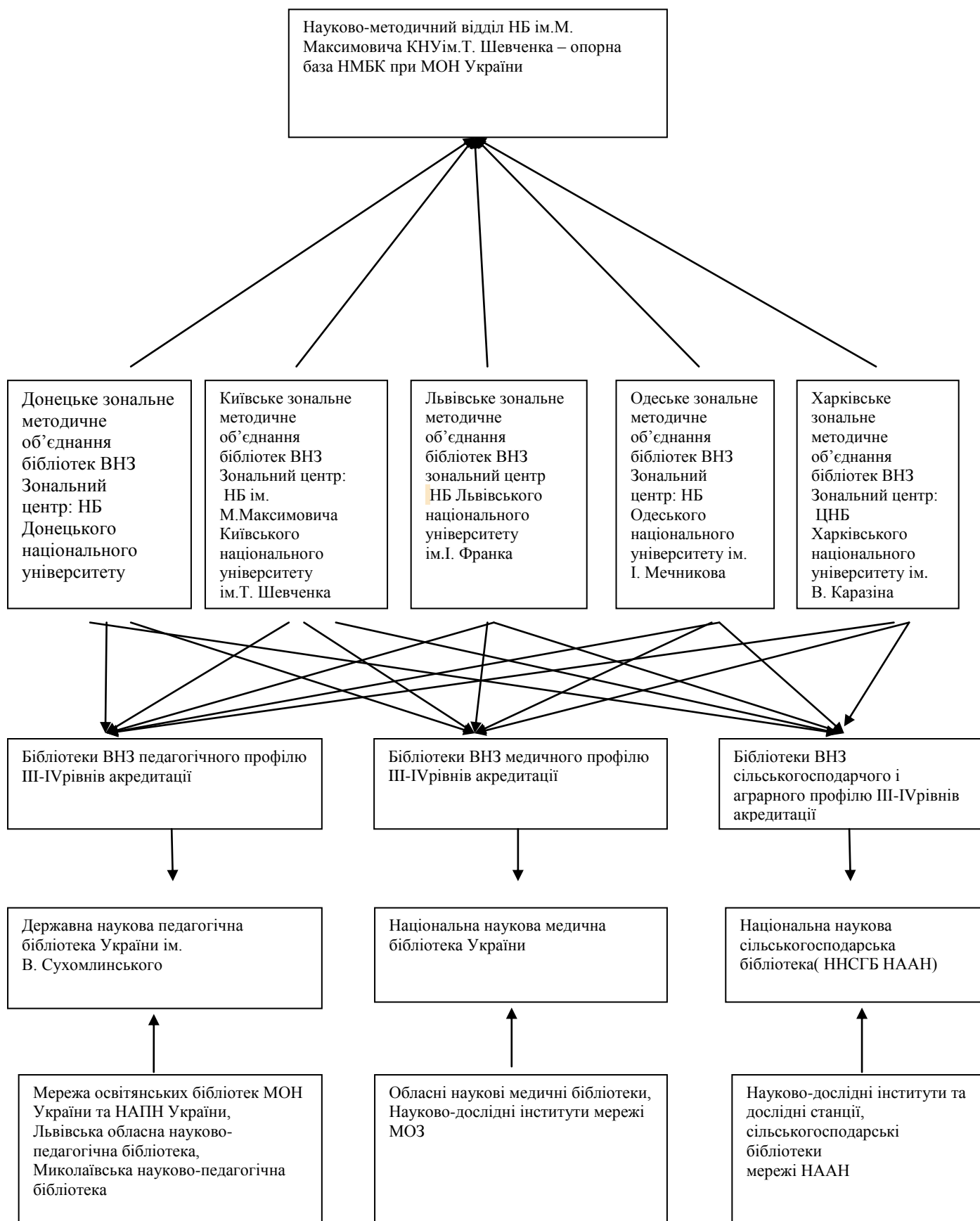
23. Реалізація інновацій в бібліотеці залежить від:

- ☐ креативності, ініціативності окремих виконавців та керівників;
- ☐ наявних фінансових можливостей;
- ☐ існуючих планів та програм

24. Ваше бачення напрямів поліпшення системи управління бібліотекою?

Адреса е-пошти для зворотнього зв'язку nikolaenko@library.uipa.kharkov.ua

Схема звітно-планового підпорядкування бібліотек



Додаток В

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Ректор Харківської державної
академії культури, доктор
історичних наук, професор,
член-кореспондент Національної
Академії мистецтв України

**В.М. Шейко**

2016 р.

АКТ

**про впровадження основних наукових висновків, положень і
результатів дисертаційного дослідження Н. М. Ніколаєнко
«Інноваційні технології управління бібліотекою як
соціокомунікаційною установою » в Харківській державній
академії культури**

Основні наукові висновки, положення і результати дисертаційного дослідження Н. М. Ніколаєнко «Інноваційні технології управління бібліотекою як соціокомунікаційною установою» реалізовано:

- в програмі, методиці та звіті про науково-дослідну роботу Харківської державної академії культури «Документально-комунікаційні структури суспільства: інноваційні стратегії розвитку» (державний реєстраційний номер 0109U000512);
- в підготовці навчально-методичної документації факультету соціальних комунікацій ХДАК для вдосконалення й оновлення змісту, структури навчальних курсів «Бібліотекознавство», «Управління в

документно-інформаційних системах», «Бібліотечно-інформаційне виробництво», «Автоматизовані інформаційно-бібліотечні системи»;

- у виступах на міжнародних і всеукраїнських наукових конференціях, круглих столах у 2014–2016 роках;
- у п'ятьох наукових публікаціях аспіранта за темою дослідження, опублікованих у фахових виданнях «Вісник Харківської державної академії культури», «Вісник книжкової палати» у 2014–2016 роках.

Декан факультету
соціальних комунікацій ХДАК,
доктор педагогічних наук,
професор

Л. Я. Філіпова

Завідувач кафедри
бібліотекознавства та
інформаційно-аналітичної діяльності ХДАК,
доктор наук із соціальних комунікацій,
професор

І. О. Давидова



ПІДТВЕРДЖУЮ
Л. Я. Філіпова І. О. Давидова
Секретарі
20 р.

Додаток Г

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Ректор Української
інженерно-педагогічної академії,
доктор педагогічних наук,
професор О.Е.Коваленко



2015р.

АКТ

**про впровадження основних наукових висновків, положень і
результатів науково-дослідної роботи «Системна організація
інформаційно-бібліографічного забезпечення розвитку інженерно-
педагогічної освіти» в Українській інженерно-педагогічній
академії**

Основні наукові висновки, положення і результати науково-дослідної роботи «Системна організація інформаційно-бібліографічного забезпечення розвитку інженерно-педагогічної освіти» реалізовано:

- в програмі, методиці та звіті про науково-дослідну роботу Української інженерно-педагогічної академії «Системна організація інформаційно-бібліографічного забезпечення розвитку інженерно-педагогічної освіти» (державний реєстраційний номер 0114 U 005632);
- в розробці алгоритму пошуку інформації для забезпечення діяльності студентів інженерно-педагогічних спеціальностей;
- в упровадженні принципово нової моделі системної організації інформаційно-бібліографічного забезпечення розвитку інженерно-педагогічної освіти;

- в підготовці навчально-довідкового електронного ресурсу «Інформаційні та бібліотечно-бібліографічні знання на допомогу інженеру-педагогу»;
- у виступах на міжнародних і всеукраїнських наукових конференціях, семінарах у 2012–2014 роках;
- у п'ятьох наукових публікаціях аспіранта за темою дослідження, опублікованих у фахових виданнях «Вісник Харківської державної академії культури», «Вища школа», «Проблеми інженерно-педагогічної освіти» у 2014–2016 роках.

Проректор з наукової роботи,
доктор педагогічних наук,
професор



М. І. Лазарєв

Завідувач кафедри
педагогіки та методики
професійного навчання,
доктор педагогічних наук,
професор

Н. О. Брюханова

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова Л. В. Контроллинг в системе информационно-библиотечногменеджмента / Л. В. Абрамова // Вестн. Моск. гос. ун-та культуры и искусств. — 2009. — № 2. — С. 198-202.
2. Абрамова Л. В. От процессного подхода к контроллингу: эволюция функционального менеджмента / Л. В. Абрамова, И. М. Сулова // Науч. и техн. б-ки. — 2011. — № 8. — С. 59-66.
3. Адаир Дж. Эффективный тайм-менеджмент / Дж. Адаир ; пер. с англ. М. Анфимов. — М. : ЭКСМО, 2003. — 256 с.
4. Акилина М. И. Инновационное развитие библиотек: концептуальный подход / М. И. Акилина, С. Д. Матлина // Библиотековедение. — 2004. — № 2. — С. 27-32.
5. Алешин Л. И. Обеспечение автоматизированных библиотечных информационных систем (АБИС) : учеб. пособие / Л. И. Алешин. — М. : ФОРУМ, 2012. — 432 с.
6. Амлинский Л. З. Научные библиотеки информационного общества: организация и технология / Л. З. Амлинский. — СПб. : Профессия, 2008. — 200 с.
7. Андреева Н. Е. Эволюция менеджмента как основа формирования концепции управления информационной деятельностью библиотек / Н. Е. Андреева // Библиотечное дело — 2001: российские библиотеки в мировом информационном и интеллектуальном пространстве : материалы шестой междунар. науч. конф. — М., 2001. — С. 45-78.
8. Антіла Ю. Бенчмаркінг: аналітичний інструмент для вдосконалення діяльності / Ю. Антіла // Світ якості України. — 2005. — № 6/7. — С. 10-17.
9. Артемов Ю. І. Концептуальна модель бібліотеки суспільства знань / Ю. І. Артемов // Наук. пр. Держ. наук.-пед. б-ки України ім. В. О. Сухомлинського. — Київ, 2010. — Вип. 2. — С. 66-71.
10. Астахова В. И. Исследование методов управления персоналом / В. И. Астахова // Вопросы регион. экономики. — 2010. — № 4. — С. 31-39.

11. Ашервуд Б. Азбука общения, или Public Relations библиотеки / Б. Ашервуд ; пер. с англ. И. Ю. Багровой, Р. З. Пановой. – М. : Либерия, 1995. – 174 с.
12. Барабаш С. І. Метод модерції як форма групової комунікації в менеджменті сучасної бібліотеки / С. І. Барабаш // Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. — 2011. — № 4. — С. 41-43.
13. Баркова О. В. Организационно-технологические аспекты формирования информационных ресурсов электронной библиотеки : [Электронный ресурс] / О. В. Баркова. — Режим доступа : <http://www.nbuv.gov.ua/articles/2002/02bovre1.html>.— Загл с экрана.
14. Башун О. Вплив маркетингу і фандрейзингу на трансформацію бібліотек / О. Башун. — Донецьк : Укрцентр, 1999. — 204 с.
15. Бех Ю. В. Філософія управління соціальними системами : монографія / Ю. В. Бех ; Мін-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова. — Київ : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2012. — 623 с.
16. Библиотека в системе общественных отношений региона / Е. Б. Артемьева, Т. А. Жданова, Л. А. Кожевникова, А. Н. Маслова ; отв. ред. Е. Б. Соболева ; ГПНТБ СО РАН. — Новосибирск, 1999. — 204 с.
17. Библиотеки и библиотечное дело США: комплексный подход / Р. С. Гиляревский, Ю. П. Нюкша, Б. П. Каневский [и др.] ; под ред. В. В. Попова. — М. : Логос, 1992. — 269 с. : 20 ил.
18. Библиотечное дело : терминологический словарь / сост. : И. М. Суслова, Л. Н. Уланова. — 2-е изд., перераб. и значит. доп. — М. : Книга, 1986. — 224 с.
19. Бир С. Наука управления / Стаффорд Бир // перевод С. Емельянов.— М.: КомКнига, 2010.— 114 с.
20. Бібліотека ВНЗ на новому етапі розвитку соціальних комунікацій : [монографія] / М-во транспорту та зв'язку України, Дніпропетр. нац. ун-т заліз. транспорту ім. акад. В. Лазаряна ; [авт. кол.: Бебик В. М. та ін.] ; за заг. ред.: В. О. Ільганаєвої, Т. О. Колесникової. — Дніпропетровськ : Вид-во Маковецький Ю. В., 2010. — 197 с.

21. Білоус В. Проектна діяльність як інструмент модернізації бібліотеки вищого навчального закладу / В. Білоус // Вісн. Кн. палати. — 2014. — № 4. — С. 17-18.
22. Блейк Р. Р. Наукові методи управління : навч. посіб. / Р. Р. Блейк. — Київ : МАУП, 2009. — 689 с.
23. Блюменау Д. И. Информация и информационный сервис / Д. И. Блюменау. — М.: Наука, 1989. — 192 с.
24. Богданов А. А. Тектология: (Всеобщая организационная наука) : [в 2 кн.] / А. А. Богданов. — М. : Экономика, 1989. — Кн. 1. — 304 с.
25. Богданов А. А. Тектология: (Всеобщая организационная наука) : [в 2 кн.] / А. А. Богданов. — М. : Экономика, 1989. — Кн. 2. — 351 с.
26. Божко Н. Организация управленческой деятельности в библиотеке / Наталия Божко // Бібл. форум України. — 2009. — № 1. — С. 30-34.
27. Болдырев П. А. Функциональная модель управления процессом формирования фонда библиотеки вуза / П. А. Болдырев // Науч. и техн. б-ки. — 2012. — № 4. — С. 22-29.
28. Бочаров Б. П. Определение рациональной стратегии автоматизированного управления современной библиотекой ВУЗа / Б. П. Бочаров, М. Ю. Воеводина // Культура народов Причерноморья. — 2006. — № 94. — С. 39-51.
29. Бочаров Б. П. Формирование векторного критерия оценки качества автоматизированного управления современной библиотекой / Б. П. Бочаров // Культура народов Причерноморья. — 2005. — № 60, Т. 1. — С. 31-35.
30. Бражникова С. А. Инновации в библиотеках: теоретические и методические аспекты / С. А. Бражникова // Библиография. — 2003. — № 4. — С. 35-47.
31. Брофи П. Современная библиотека учебного заведения / Питер Брофи ; пер. с англ.: А. Б. Лисица, Е. В. Малявской ; науч. ред. Я. Л. Шрайберг. — [2-е изд.]. — М. : Омега-Л, 2009. — 307 с.
32. Брофи П. Оценка деятельности библиотек: принципы и методы / П. Брофи ; пер. с англ. А. И. Земскова ; науч. ред. пер. д-р техн. наук, проф. Я. Л. Шрайберг. — М. : Омега-Л, 2009. — 357 с.

33. Бруй О. М. Збалансована система показників як основа системи стратегічного управління у бібліотеках: теоретичні аспекти / О. М. Бруй // Вісн. Харків. держ. акад. культури : зб. наук. пр. / Харків. держ. акад. культури. – Харків, 2015. – Вип. 10. – С. 26-30.

34. Бруй О. М. Комплекс інформаційно-технологічних систем як інструмент успішної реалізації стратегії процесно-орієнтованої бібліотеки / О. М. Бруй // Вісн. Харків. держ. акад. культури : зб. наук. пр. / Харків. держ. акад. культури. — Харків, 2012. — Вип. 38. — С. 204-214.

35. Бруй О. М. Система стратегічного управління процесно-орієнтованою бібліотекою / О. М. Бруй // Вісн. Кн. палати. – 2015. – № 1. – С. 14-17.

36. Валиуллина Н. Р. Технология найма как основа эффективного управления персоналом библиотеки / Н. Р. Валиуллина // Вестн. Моск. гос. ун-та культуры и искусств. — 2008. — № 2. — С. 147-150.

37. Василенко О. М. Бібліотечна статистика в Україні: (1992-2005 рр.) : автореф. дис. ... канд. історичних наук / О. М. Василенко. – Київ, 2007. – 20 с.

38. Вахнован В. Ю. Впровадження системи менеджменту якості в практику роботи Науково-технічної бібліотеки Національного авіаційного університету / В. Ю. Вахнован, О. П. Шкурко // Вісн. Кн. палати. – 2009. – № 4. – С. 10-13.

39. Вахнован В. Ю. Концептуальна модель соціологічного моніторингу якості бібліотечних послуг / В. Ю. Вахнован // Вісн. Харків. держ. акад. культури : зб. наук. пр. / Харків. держ. акад. культури. – Харків, 2011. – Вип. 32. – С. 238-245.

40. Вахнован В. Ю. Соціологічні дослідження як комунікаційний складник системи менеджменту якості бібліотечних послуг : автореф. дис. ... канд. наук із соц. комунікацій : [спец.] 27.00.03 "Книгознавство, бібліотекознавство, бібліографознавство" / Вахнован Вікторія Юріївна ; Харків. держ. акад. культури. — Харків : [б. в.], 2011. — 20 с.

41. Великосельська О. М. Проектна діяльність – важлива складова розвитку наукової бібліотеки Хмельницького національного університету [Текст] / О. М. Великосельська // Бібліотека університету: витоки та сучасність : зб. наук. ст. та матеріалів, присвяч. 50-річчю з дня заснування наук. б-ки ун-ту. — Хмельницький, 2012. – С. 139-156.

42. Вергунов В. А. Трансфер інновацій і його організація у сільськогосподарських бібліотеках України : навч. посіб. / В. А. Вергунов, В. В. Дерлеменко, Г. В. Шемаєва ; Харків. держ. акад. культури, ДНСГБ НААН. – Харків : ХДАК, 2011. – 122 с.

43. Вилегжаніна Т. І. Менеджмент бібліотеки в сучасних умовах: розподілене керівництво і відповідальність / Т. І. Вилегжаніна // Шкільна б-ка плюс. – 2009. – № 13/14. – С. 17-20.

44. Витке Н. А. Организация управления и индустриальное развитие: (очерки по социологии научной организации труда и управления) / Н. А. Витке. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Изд-во НКРКИ СССР, 1925. – 206 с.

45. Воскобойнікова-Гузєва О. Бібліотечно-інформаційна діяльність: системний підхід / О. Воскобойнікова-Гузєва // Наук. пр. Нац. б-ки України ім. В. І. Вернадського. – Київ, 2011. – Вип. 29. – С. 5-13.

46. Воскобойнікова-Гузєва О. Принципи формування стратегії і управління розвитком інноваційної діяльності бібліотек / О. Воскобойнікова-Гузєва, А. Бровкіна // Бібл. вісн. – 2003. – № 6. – С. 4-16.

47. Воскобойнікова-Гузєва О. Стратегії розвитку бібліотечно-інформаційної сфери України: генезис, концепції, модернізація : монографія / О. Воскобойнікова-Гузєва; наук. ред. Г. І. Ковальчук. – Київ : Академперіодика, 2014. – 362 с.

48. Галимова Е. Я. Организационное проектирование библиотеки как научная проблема / Е. Я. Галимова // Библ. дело –XXI в. – 2007. – № 1. – С. 23-30.

49. Галимова Е. Я. Основы организационного проектирования библиотеки / Е. Я. Галимова. — М. : Фаир, 2007. — 285 с.

50. Галимова Е. Я. Проектная деятельность библиотеки / Е. Я. Галимова // Библиотековедение. – 2004. – № 4. – С. 36-39.

51. Гвишиани Д. М. Организация и управление / Д. М. Гвишиани. – М. : МГТУ им. Н. Э. Баумана, 1998. – 324 с.

52. Гениева Е. Ю. Библиотека как центр межкультурной коммуникации / Е. Ю. Гениева. – М. : Российская политическая энциклопедия, 2007. – С. 176-180.

53. Гиляревский Р.С. Общие закономерности в развитии дисциплин научной информации и коммуникации : дис. ...д-ра филос. наук в форме науч. доклада: 05.25.01 / ВИНТИ. – М., 1989. – 47 с.
54. Горовий В. М. Соціальні інформаційні бази і розвиток бібліотечного інформаційного потенціалу (1991 – 2006 рр.) : автореф. дис.. д-ра іст наук / В. М. Горовий . – К., 2006. – 35 с.
55. Горовий В. М. Соціальні інформаційні комунікації, їх наповнення і ресурс / В. М. Горовий ; наук. ред. Л. А. Дубровіна. – Київ, 2010. – 360 с.
56. ГОСТ 7.20-2000. Библиотечная статистика. – Взамен ГОСТ 7.20-80, ГОСТ 7.41-82 ; введ. 2002-01-01. – Минск : Межгос. Совет по стандартизации, метрологии и сертификации, 2000. – 7 с.
57. ГОСТ 19005-74. Организация труда. Основные понятия, термины, определения. – М. : Изд-во стандартов, 1974. – 4 с.
58. ГОСТ 6.38-90 УСД. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов. – Введ. 1991-01-01. – М. : Изд-во стандартов, 1992. – 18 с.
59. ГОСТ 7.0-99. Информационно-библиотечная деятельность, библиография // Основные стандарты по библиотечному делу [Текст] : [сборник] / сост.: А. А. Джиги, С. Ю. Калинин. – М. : Университетская книга : Школа издат. и медиа бизнеса, 2011. – С. 10-32.
60. Гранчак Т. Бібліотеки в системі політичної комунікації: тенденції розвитку та завдання / Т. Гранчак // Наук. пр. Нац. б-ки України ім. В. І. Вернадського. – 2011. – № 30. – С. 26-42.
61. Гранчак Т. Бібліотечно-інформаційні інновації: ідеї, реалії, перспективи / Т. Гранчак // Бібл. вісн. – 2003. □– № 6. □– С. 9-13.
62. Гранчак Т. Сучасні підходи до вивчення бібліотеки як соціального інституту / Т. Гранчак // Бібл. вісн. – 2012. – № 5. – С. 20-26.
63. Гранчак Т. Формування бібліотеками національного інформаційного простору в контексті реалізації державної інформаційної політики / Т. Гранчак // Наук. пр. Нац. б-ки України ім. В. І. Вернадського. – 2014. – № 39. – С. 26-42.

64. Гусева Е. Н. Библиотечная инноватика как стратегия и фактор развития современной библиотеки: обоснование концепции / Е. Н. Гусева // Библиотековедение. — 2012. — № 1. — С. 28-33.

65. Гусева Е. Н. Инновационный менеджмент для управления библиотечно-информационной сферой: обоснование подхода / Е. Н. Гусева // Румянцевские чтения — 2011 : материалы междунар. науч. конф. (19-21 апр. 2011): в 2 ч. / Рос. гос. б-ка ; [сост. М. Е. Ермакова]. — М., 2011. — Ч. 1. — С. 117-122.

66. Давидова І. О. Бібліотечне виробництво в інформаційному суспільстві : монографія / І. О. Давидова ; [наук. ред. В. О. Ільганаєва] ; Харків. держ. акад. культури. — Харків : ХДАК, 2005. — 295 с.

67. Давидова І. О. Економічні механізми регулювання ринку інформаційних продуктів і послуг / І. О. Давидова // Вісн. Харків. держ. акад. культури : зб. наук. пр. — Харків, 2001. — Вип. 5. — С. 67-74.

68. Давидова І. О. Інноваційна політика бібліотек України: зміст та стратегії розвитку в інформаційному суспільстві : автореф. дис... д-ра наук з соц. комунікацій: 27.00.03 / І. О. Давидова ; Харків. держ. акад. культури. — Харків, 2008. — 51 с.

69. Давидова І. О. Інноваційність в управлінні діяльністю документно-комунікаційних структур / І. О. Давидова // Вісн. Кн. палати. — 2009. — № 1. — С. 28-31.

70. Давидова І. О. Інтегровані маркетингові комунікації як фактор розвитку документно-інформаційної установи / І. О. Давидова // Вісн. Харків. держ. акад. культури : зб. наук. пр. — Харків, 2013. — Вип. 39. — С. 72-78.

71. Давидова І. О. Когнітивно-комунікаційна парадигма в бібліотекознавстві / І. О. Давидова // Вісн. Харків. держ. акад. культури : зб. наук. пр. — Харків, 2013. — Спецвип. 40. — С. 60-69.

72. Давидова І. О. Метасистемні трансформації бібліотек України і напрямки їх інноваційного оновлення / І. О. Давидова // Від ХІХ до ХХІ століття: трансформація бібліотек у контексті розвитку суспільства : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., Харків, 12-14 жовт. 2011 р. : до 125-річчя Харків. держ. наук. б-ки ім. В. Г. Короленка / Держ. закл. "Харків. держ.

наук. б-ка ім. В. Г. Короленка" ; [ред. кол.: В. Д. Ракитянська та ін. ; уклад. О. П. Куніч]. — Харків, 2011. — С. 146-150.

73. Давидова І. О. Реінжиніринг як складова наукової організації праці в управлінні бібліотекою / І. О. Давидова // Вісн. Харків. держ. акад. культури : зб. наук. пр. — Харків, 2014.— Вип. 43. — С. 119-126.

74. Давидова І. О. Ринкова трансформація інформаційної діяльності в Україні / І. О. Давидова // Вісн. Кн. палати. — 2001. — № 8. — С. 21-25.

75. Дворкина М. Я. Библиотечная среда: теория и организация : [науч.-практ. пособие] / М. Я. Дворкина. — М. : Литера, 2009. — 112 с.

76. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами = Out of the Crisis / Э. Деминг — М.: Альпина Паблишер, 2011. — 400 с.

77. Державний класифікатор управлінської документації : ДК 010- 98 — На заміну ДК 010-96 ; чинний від 01.06.1999. — Київ : Держстандарт України, 1999. — 50 с.

78. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Д. Дерлоу ; пер. з англ. Р. А. Семкіна, Р. Л. Ткачук. — Київ : Всеуuito : Наук. думка, 2001. — 242 с.

79. Джерелиевская И. К. Моделирование библиоменеджера / И. К. Джерелиевская // Науч. и техн. б-ки. —1993. — № 1. — С. 4-14.

80. Джерелиевская И. К. Модель программы подготовки менеджеров / И. К. Джерелиевская // Науч. и техн. б-ки. — 1993. — № 2. —С. 3-18.

81. Добко Т. Інновації в системі бібліотечного сервісу / Т. Добко, Н. Каліберда, Т. Коваль // Бібл. вісн. — 2003. — № 6. — С. 13-17.

82. Довідник бібліотекаря: керівні матеріали з бібліотечної роботи. — Харків : ред.-видав. відділ Кн. Палати ім. І. Федорова, 1977. — 395 с.

83. Дрешер Ю. Н. Организация информационного производства : учеб. пособие / Ю. Н. Дрешер. — М. : Фаир-пресс, 2005. — 248 с.

84. Дрешер Ю. Н. Разработка и формирование системы управления качеством в Республиканском медицинском библиотечно-информационном центре Татарстана / Ю. Н. Дрешер // Библиотековедение. — 2011. — № 1. — С. 36-41.

85. Дрешер Ю. Н. Система менеджмента качества как условие успешной деятельности организации / Ю. Н. Дрешер // Науч. и техн. б-ки. — 2010. — № 8. — С. 27–30.

86. Дригайло В. Г. Основы научной организации труда в библиотеке : учеб.-метод. пособие / В. Г. Дригайло. — М. : Либерия, 2005. — 424 с.

87. Дригайло В. Г. Основы организации работы библиотеки вуза : науч.-практ. пособие / В. Г. Дригайло. — М. : Либерия-Бибинформ, 2007. — 620 с.

88. Дригайло В. Г. Основы управления библиотекой высшего учебного заведения : науч.-практ. пособие / В. Г. Дригайло, Е. В. Башун, В. Н. Волынец. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Либерия, 2004. — 328 с.

89. Дригайло В. Г. Технология работы библиотеки : науч.-практ. пособие / В. Г. Дригайло. — М. : Либерия-Бибинформ, 2009. — 544 с.

90. Дригайло В. Формування стратегії та управління розвитком інноваційної діяльності бібліотеки / В. Дригайло // Світ дит. б-к. — 2004. — № 3. — С. 6-8.

91. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Ф. Друкер. — М. : Вильямс, 2000. — 272 с.

92. ДСТУ 4163-2003. Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлювання документів [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.gereho.dp.ua/index/info_dstu_4163-2003.html.

93. Дубровина Л. А. Минимум управления, максимум управляемости. Руководителям библиотек о Всеобщем управлении на основе качества / Л. А. Дубровина. — М. : Фаир-Пресс, 2004. — 400 с.

94. Дубровіна Л. А. Бібліотечна справа в Україні в XX столітті / Л. А. Дубровіна, О. С. Онищенко. — Київ, 2009. — 530 с.

95. Дуднік І.М. Вступ до загальної теорії систем / І. Дуднік. — К.: Кондор, 2009. — 205 с.

96. Дулепин Ю. А. Стратегии трансфера инноваций в инновационных системах / Ю. А. Дулепин, Н. В. Казакова // Инновационные технологии управления. — 2010. — № 4. — С. 54-59.

97. Єрмолаєва Г. А. Розвиток здатностей до управлінської діяльності у фахівців бібліотечної сфери : автореф. дис. ... канд. пед. наук: 07.00.08 / Г. А. Єрмолаєва ; Київ. нац. ун-т культури і мистецтв. — Київ, 2005. — 19 с.
98. Єрмолаєва Г. Еволюція поглядів на зміст і завдання управління бібліотекою в умовах ринкових перетворень (90-ті ХХ ст. — початок ХХ ст.) / Г. Єрмолаєва // Вісн. Кн. палати. — 2006. — № 12. — С. 30-33.
99. Єрмолаєва Г. Економічні засади функціонування бібліотеки в умовах ринку / Г. Єрмолаєва // Вісн. Кн. палати. — 2006. — № 11. — С. 22-25.
100. Єрмолаєва Г. Сучасний менеджер і зміни управління в бібліотеці / Г. Єрмолаєва // Вісн. Кн. палати. — 2001. — № 12. — С. 22-25.
101. Жадько Н. В. Проектное развитие библиотек / Н. В. Жадько. — М. : Елена, 2000. — 96 с.
102. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. — Київ : Знання, 2007. — 1072 с.
103. Занд Д. Е. Теории и их приложение / Д. Е. Занд // Современное управление : энциклопед. справ. американ. ассоц. управления. — М. : Издатцентр, 1997. — Т. 1. — С. 1-19.
104. Захаренко М. П. Молодые кадры современной библиотеки: организационно-управленческий подход : науч.-практ. пособие / М. П. Захаренко; предисл. Ю. Н. Столярова. — СПб : Профессия, 2013. — 240 с.
105. Ильева И. А. Миссия библиотек в современном мире : монография / И. А. Ильева, В. Н. Маркова. — Белгород : БГТУ им. В. Г. Шухова, 2004. — 300 с.
106. Инновационное развитие библиотек: концептуальный подход / М. И. Акилина, С. Д. Колегаева, С. Г. Матлина, Е. И. Ратникова // Библиотековедение. — 2004. — № 2. — С. 27-32
107. Ільганаєва В. О. Бібліотека в сучасному інформаційному середовищі: основні стратегії розвитку / В. О. Ільганаєва // Вісн. Харків. держ. акад. культури : зб. наук. пр. — Харків, 1999. — Вип. 1. — С. 30-37. — (Бібліотекознавство Документознавство Інформатика).
108. Ільганаєва В. О. Бібліотечна освіта в контексті еволюції системи соціальних комунікацій : дис... д-ра іст. наук: 07.00.08 / В. О. Ільганаєва ; НАН України, Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського. — Київ, 1996. — 409 с.

109. Ільганаєва В. О. Бібліотечна освіта: нова парадигма розвитку / В. О. Ільганаєва ; НБУ ім. Вернадського. – Київ, 1996. – 254 с.
110. Ільганаєва В. О. Інституалізація соціально-комунікаційної сфери суспільства / В. О. Ільганаєва // Освіта регіону. – 2008. – № 1-2. – С. 148–153.
111. Ільганаєва В. О. Системні зв'язки у вирішенні питань розвитку бібліотечної освіти / В. О. Ільганаєва // Вісн. Харків. держ. акад. культури : зб. наук. пр. – Харків, 2004. – Вип. 12-13. – С. 142-151.
112. Ільганаєва В. О. Управління інноваційними процесами соціальнокультурного розвитку бібліотек / В. О. Ільганаєва // Наук. пр. Нац. б-ки України ім. В. І. Вернадського. — 2004. — Вип. 12. — С. 7-20.
113. Ісаєнко О. Технологічна складова управління бібліотекою / О. Ісаєнко // Документознавство. Бібліотекознавство. Інформаційна діяльність: Проблеми науки, освіти, практики : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 16-18 трав. 2006 р. – Київ, 2006. – С. 63-64.
114. Ісаєнко О. Управління бібліотечними технологіями в умовах інноваційних структурно-функціональних перетворень / Олександр Ісаєнко // Наук. пр. Нац. б-ки України ім. В. І. Вернадського / Нац. акад. наук України, Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського, Асоц. б-к України ; редкол.: О. С. Онищенко (голова) [та ін.]. — Київ, 2011. — Вип. 29. — С. 33-50.
115. Каліберда Н. Формування та використання бібліотечно-інформаційних ресурсів: традиції і інновації / Н. Каліберда, А. Бровкін // Бібл. вісник. – 2009. – № 6. – С. 7-10.
116. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – М. : Олимп-бизнес, 2003. – 214 с.
117. Кармовский В. В. Типология библиотечного менеджмента / В. В. Кармовский // Библ. дело – 2001: Рос. б-ки в мировом информ. и интеллект. пространстве : материалы конф. – М., 2001. – Ч. 2. – С. 218-220.
118. Кармовский В. В. Формирование новых типов управления библиотекой / В. В. Кармовский, И. М. Суслова // Библиотековедение. – 2004. – № 6. – С. 19-25.

119. Карташов Н. С. Качество управления обусловлено технологией / Н. С. Карташов // Библиотека. – 1999. – № 5. – С. 44-46.
120. Карташов Н. С. Общая теория библиотечного дела / Н. С. Карташов. – М. : МГУК, 1997. – 256 с.
121. Карташов Н. С. Основные направления и объекты анализа библиотечного управления / Н. С. Карташов // Науч. и техн. б-ки. – 2002. – № 7. – С. 16-28.
122. Карташов Н. С. Особенности современного библиотечного управления / Н. С. Карташов // Библиотека. – 2002. – № 9. – С. 14-21.
123. Качанова Е. Ю. Инновации в библиотеках / Е. Ю. Качанова ; Санкт-Петерб. гос. ун-т культуры и искусств. – СПб. : Профессия, 2003. – 318 с.
124. Качанова Е. Ю. Инновационная политика: цели, этапы, методы / Е. Ю. Качанова // Библиотека. – 2003. – № 10. – С. 35-38.
125. Кильпякова И. С. Библиотечный кадровый менеджмент как основа развития кадрового потенциала современной библиотеки: на примере областных универсальных научных библиотек Центрального Федерального Округа Российской Федерации : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 05.25.03 / И. С. Кильпякова – Краснодар, 2009. – 21 с.
126. Кильпякова И. С. Реализация функций библиотечного кадрового менеджмента кадровыми службами библиотек / И. С. Кильпякова // Науч. и техн. б-ки. — 2011. — № 9. — С. 37-43.
127. Кильпякова И. С. Теория и практика библиотечного кадрового менеджмента / И. С. Кильпякова // Науч. и техн. б-ки. – 2009. – № 6. – С. 69-77.
128. Кислюк Л. В. Динаміка технологічно-організаційного розвитку бібліотек у комунікаційному просторі України : автореф. дис. ... канд. наук із соц. комунікацій, 27.00.03 / Кислюк Любов Вікторівна ; Харків. держ. акад. культури. – Харків, 2013. – 20 с.
129. Ключев В. К. Библиотечный менеджмент / В. К. Ключев, А. И. Пашин, И. М. Сулова. – М. : МГУКИ, 2001. – 208 с.
130. Ключев В. К. Маркетинговая ориентация библиотечно-информационной деятельности. Маркетинг в системе управления библиотекой: учеб. пособие для вузов и колледжей культуры и искусств /

В. К. Ключев, Е. М. Ястребова ; ред. В. К. Ключев. – 2-е изд., дораб. и доп. – М. : Изд-во МГУКИ, 1999. – 144 с.

131. Ключев В. К. Проектирование управленческой подготовки бакалавров библиотечно-информационной деятельности / В. К. Ключев // Вестн. Моск. гос. ун-та культуры и искусств. — 2011. — № 3. — С. 205-212.

132. Ключев, В. К. Экономика библиотеки в актуальных рыночных понятиях: (Опыт терминологического и теоретико-прикладного осмысления) / В. К. Ключев; ГКНТ РФ. Ч. 1. – М., 1997. – 79 с.

133. Ключев, В. К. Экономика библиотеки в актуальных рыночных понятиях: (Опыт терминологического и теоретико-прикладного осмысления) / В. К. Ключев; ГКНТ РФ. Ч. 2. – М., 1997. – 91 с.

134. Кобелєв О. М. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного реструктурування бібліотек України / О. М. Кобелєв // Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. — 2009. — № 1. — С. 45-51.

135. Кобелєв О. М. Організаційно-аналітичне забезпечення управлінських рішень у соціально-комунікаційній сфері / О. М. Кобелєв // Культура та інформаційне суспільство ХХІ століття. У 2 ч. : матеріали всеукр. наук.-теорет. конф. молодих учених, 22-23 квіт. 2010 р. / М-во культури і туризму України, Харк. держ. акад. культури, Акад. мистец. України, Ін-т культурології ; [редкол.: В. М. Шейко та ін.]. – Харків, 2010. – Ч. 2. – С. 94-95.

136. Колегаева С. Д. Дополнительная платная деятельность библиотеки в контексте новых экономических отношений в библиотечной сфере / С. Д. Колегаева // Библиотечное дело – 2000: Проблемы формирования открытого информационного общества : тезисы докл. 5-й междунар. науч. конф. (Москва, 25-26 апр. 2000 г.). – М., 2000. – Ч. 2. – С. 156-158.

137. Колегаева С. Д. Платные услуги и предпринимательская деятельность библиотек / С. Д. Колегаева // Библиотека и закон : справ. Вып. 2. – М. : Либерия, 1997. – С. 182-195.

138. Колегаева С. Д. Формирование рыночных отношений в библиотечном деле / С. Д. Колегаева // Науч. и техн. б-ки. – 1993. – № 8. – С. 16-23.

139. Колесникова М. Н. Становление и развитие учебной дисциплины "Менеджмент библиотечно-информационной деятельности" / Марина Колесникова // Библ. дѣло. — 2013. — № 5. — С. 6-11.
140. Колесникова Т. Впровадження інноваційної моделі бібліотеки університету як чинник глибокої інтелектуалізації бібліотечної професії / Т. Колесникова // Вісник Книжкової палати. — 2012. — № 11. — С. 21-22.
141. Колесникова Т. О. Комунікаційні моделі діяльності бібліотек ВНЗ в умовах інформатизації : дис. ... канд. наук із соц. комунікацій : [спец.] 27.00.03 "Книгозн., бібліотекознавство, бібліографозн." / Колесникова Тетяна Олександрівна ; М-во культури України, Харк. держ. акад. культури. — Х., 2011. — 255 с.
142. Колесникова Т. О. Розвиток комунікаційних моделей бібліотек вищих навчальних закладів / Т. О. Колесникова // Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. — 2011. — № 3. — С. 29-35.
143. Колесникова Т. Стратегії та завдання реалізації комунікаційних моделей діяльності бібліотек вищої школи // Вісник Книжкової палати. — 2011. — № 5. — С. 23-28.
144. Концепція якісних змін бібліотек задля забезпечення сталого розвитку України (до 2025року) : схвалено Президією УБА 17 лип. 2015 р. // Бібл. форум: історія, теорія і практика. — 2015. — № 2. — С. 50-51.
145. Копняева Г. С. Научная организация труда как фактор повышения качества и эффективности справочно-библиографического обслуживания (на материалах централизованных систем массовых библиотек УССР) : дис. ... канд. пед. наук : 05.25.03 - библиогр. и библиотековедение / Г. С. Копняева ; Моск. гос. ин-т культуры. — М. : [б. и.], 1983. — 259 с.
146. Коптяева М. В. Принципы менеджмента качества современной библиотеки: процессный подход / М. В. Коптяева // Науч. и техн. б-ки. — 2009. — № 12. — С. 27-35.
147. Коршунов О. П. Система документальных коммуникаций / О. П. Коршунов // Вестн. МГУКИ. — 2003. — №2. — С. 121–126
148. Костенко Л. Й. Бібліотека суспільства знань: концептуальна модель / Л. Й. Костенко // Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. — 2006. — № 1. — С. 23-28.

149. Костенко Л. Корпоративна взаємодія бібліотек у мережевому середовищі / Л. Костенко, О. Жабін // Бібл. вісн. — 2011 — № 6. — С. 59-61.
150. Костирко Т. М. Корпоративне об'єднання бібліотек – платформа для розвитку освіти та науки в регіоні / Т. М. Костирко // Діяльність бібліотек вищих навчальних закладах у світлі модернізації вищої освіти : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., Севастополь, 2009 р. – Севастополь, 2009. – С. 118-123.
151. Костирко Т. М. Система бібліотечно-інформаційних ресурсів вищих навчальних закладів: концептуалізація регіональних механізмів функціонування : автореф. дис. ... канд. наук. із соц. комунікацій : спец. 27.00.03 – книгознавство, бібліотекознавство, бібліографознавство / Т. М. Костирко; Харк. держ. акад. культури. – Х., 2008. – 20 с.
152. Кулієва Т. Сучасний менеджер бібліотеки / Т. Кулієва // Вісн. Кн. палати. – 2015. – № 7. – С. 27-29.
153. Кушнарєнко Н. Н. Социальные коммуникации-новая научная отрасль / Н. Н. Кушнарєнко, А. А. Соляник // Научные и технические библиотеки. – 2008. – N 8. – С. 41-48
154. Кушнарєнко Н. Этап начальной институционализации научных исследований в отрасли социальных коммуникаций: опыт Украины / Н. Кушнарєнко, А. Соляник // Науч. и техн. б-ки. – 2011. – № 6. – С. 49-55.
155. Кушнарєнко Н. Перспективи підготовки документознавців-менеджерів інформаційних систем / Н. Кушнарєнко, А. Соляник // Вісн. Кн. палати. – 1999. – № 4. – С. 24-27.
156. Лала О. М. Оцінка якості системи управління підприємством : монографія / О. М. Лала. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 165 с.
157. Лєсюк О.В. Бібліотечно-інформаційний сегмент комунікаційного середовища митної справи України: стратегії формування: дис. ... канд. наук із соц. комунікацій : [спец.] 27.00.03 « книгозн., бібліотекознавство, бібліографозн.» / Лєсюк Ольга Василівна; М-во культури України, Харків. держ. акад. культури. – Х., 2012. – 227 с.
158. Лобузінa К. В. Бібліотека 3.0: Знання, сховища даних та експерти / К. В. Лобузінa // Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. – 2012. – № 1. – С. 26-35.

159. Лобузіна К. В. Бібліотечні технології як засіб управління документальними інформаційними ресурсами суспільства / К. В. Лобузіна // Вісн. Харків. держ. акад. культури : зб. наук. пр. – Харків, 2012. – Вип. 38. – С. 155-163.
160. Лобузіна К. В. Знаннєві ресурси у бібліотечно-інформаційній діяльності: організація, управління, доступ : автореф. дис. ... д-ра наук з соц. комунікацій : [спец.] 27.00.03 "Книгозн., бібліотекознавство, бібліографозн." / Лобузіна Катерина Вілентіївна ; Нац. акад. наук України, Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського. — Київ : [б. в.], 2013. — 36 с.
161. Макаренко Т. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала библиотеки / Т. С. Макаренко // Библ. дело – XXI в. — 2009. — № 2 — С. 107-139
162. Мала Н. Т. Креативність як складова ефективного управління / Н. Т. Мала // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". – 2011. – № 704. – С. 18-23.
163. Мар'їна О. Розвиток корпоративних бібліотечних проєктів в Україні / О. Мар'їна // Вісн. Кн. палати. — 2010. — № 1.— С. 22-25.
164. Мар'їна О. Ю. Веб-технології в бібліотеках: нові можливості розвитку комунікаційного середовища / О. Ю. Мар'їна // Вісн. Харків. держ. акад. культури : зб. наук. пр. – Харків, 2012. – Вип. 36. – С. 105-114.
165. Мар'їна О. Ю. Корпоративні бібліотечні проєкти як засіб формування соціокомунікаційного середовища / О. Ю. Мар'їна // Вісн. Харків. держ. акад. культури : зб. наук. пр. – Харків, 2009. – Вип. 28. – С. 123 – 131.
166. Маркова В. Н. Функциональная модель библиотеки / В. Н. Маркова // Библиосфера. — 2013. — № 1. — С. 13-19.
167. Медведєва В. Інформаційно-комунікаційні технології у практиці бібліотечної діяльності / В. Медведєва // Вісн. Кн. палати. – 2015. – № 10. – С. 23-25.
168. Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку : колективна монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. М. Тарасюк. — Житомир : жДТУ, 2012. — 392 с.
169. Мескон М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / Х. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.

170. Михайлов Г. С. Продуктивность управленческой деятельности руководителя : монография / Г. С. Михайлов, В. А. Мурадян. – М. : Нар. образование, 2002. – 157 с. – (Профессиональная библиотека руководителя).
171. Мотульский Р. С. Стандартизация библиотечной статистики / Р. С. Мотульский // Библиотечное дело - XXI век : науч.-практ. сб. / Рос. гос. б-ка. – 2002. – № 3. – С. 91-112.
172. Научная организация труда в библиотеках : практ. пособие / под ред. А. Н. Ванеева. – М. : Книга, 1980. – 87 с.
173. Николаенко Н. Н. Внедрение компьютерных технологий в работу библиотеки как средства формирования информационной культуры личности / Н. Н. Николаенко // Пробл. інж.-пед. освіти : зб. наук. пр. / Укр. інж.-пед. акад. – Харків, 2007. – Вип. 18/19. – С. 167-173.
174. Николаенко Н. Н. Внедрение компьютерных технологий в работу библиотеки как составная часть формирования информационной среды и информационной культуры личности / Н. Н. Николаенко // XLI наук.-практ. конф. наук.-пед. працівників, науковців, аспірантів та співробітників академії, 28–31 січня 2008; Харків : зб. тез доп. / Укр. інж.-пед. акад. – Харків, 2008. – Ч. 6. – С. 90.
175. Николаенко Н. Н. Внедрение компьютерных технологий в работу библиотеки как составная часть формирования информационной среды и информационной культуры личности / Н. Н. Николаенко // Сучасні інформаційно-бібліотечні технології як складова реформування навчального процесу : матеріали 15 наук.-практ. конф. (15 квіт. 2008 р.; Харків): до 50-річчя заснування б-ки УПА / Б-ка Укр. інж.-пед. акад. ; під ред. Н. М. Ніколаєнко, І. М. Пяткової, О. М. Рибальченко. – Харків, 2008. – С. 59-69.
176. Николаенко Н. Н. Вузовская библиотека в условиях реформирования высшего образования / Н. Н. Николаенко, В. И. Сосипатрова // Сучасні інформаційно-бібліотечні технології як складова реформування навчального процесу : матеріали 15 наук.-практ. конф. (15 квітня 2008 р.; Харків) : до 50-річчя заснування бібліотеки УПА / Бібліотека Укр. інж.-пед. акад. ; під ред. Н. М. Ніколаєнко, І. М. Пяткової, О. М. Рибальченко. – Харків, 2008. – С. 7-18.

177. Николаенко Н. Н. Вузовские библиотеки в условиях реформирования высшего образования / Н. Н. Николаенко, В. И. Сосипатрова // Бібл. форум України. – 2008. – № 3. – С. 28-32.

178. Николаенко Н. Н. Инновационная деятельность библиотеки УИПА: состояние и перспективы / Н. Н. Николаенко // Библиотека высшего учебного заведения сегодня: новые технологии : докл. науч.-практ. семинара (14, 16 апр. 2009 г.; Харьков) / Науч.-техн. б-ка Нац. аэрокосмического ун-та им. Н. Е. Жуковского "Харьковский авиационный ин-т", Б-ка Укр. инж.-пед. акад. – Харьков, 2009. – С. 4-9.

179. Николаенко Н. Н. Инновационная ориентированность руководителя – залог успешной деятельности библиотеки / Н. Н. Николаенко // Бібл. форум України. – 2010. – № 3. – С. 5-8.

180. Николаенко Н. Н. Инновационная ориентированность руководителя – залог успешной деятельности библиотеки / Н. Н. Николаенко // Библиотека как часть информационно-образовательного пространства университета: сборник докладов науч.-практ. конф., 20 апреля 2010 г. / Науч.-техн. б-ка Нац. аэрокосмического ун-та им. Н. Е. Жуковского «ХАИ». – Харьков, 2010. – С. 82-88.

181. Николаенко Н. Н. Настоящий профессионал : [к 50-летию профессиональной деятельности ветерана библиотеки УИПА В. И. Сосипатровой] / Н. Н. Николаенко, И. Н. Пяткова // Бібл. форум України. – 2010. – № 3. – С. 45-46.

182. Николаенко Н. Н. Новые технологии в информационном обеспечении научно-исследовательской работы академии / Н. Н. Николаенко // Библиотека ВУЗа на новом этапе развития социальных коммуникаций : материалы науч.-практ. конф. (22-23 апреля 2010 г., Днепропетровск) / Днепропетр. нац. ун-т ж.-д. трансп., Восточный науч. центр трансп. акад. Украины. – Днепропетровск, 2010. – С. 74-75.

183. Николаенко Н. Н. Новые технологии в информационном обеспечении научно-исследовательской работы академии / Н. Н. Николаенко // XLIII науч.-практ. конф. наук.-пед. працівників, науковців, аспірантів та співробітників академії, 19–20 лютого 2010; Харків: зб. тез доп. / Укр. інж.-пед. акад. – Харків, 2010. – Ч. 6. – С. 63.

184. Николаенко Н. Н. Управление инновационной деятельностью библиотеки. Проблемы и решения / Н. Н. Николаенко // Від XIX до XXI століття: трансформація бібліотек у контексті розвитку суспільства : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (12-14 жовтня 2011 р.; м. Харків) / Харків. держ. наук. б-ка ім. В. Г. Короленка. – Х. : ІРІС, 2011. – С. 244-251.
185. Николаенко Н. Н. Управленческий персонал как фактор повышения эффективности инновационной деятельности библиотек / Н. Н. Николаенко // Науч. и техн. б-ки. – 2014. – № 11. – С. 29-38.
186. Николис Дж. Роль хаоса в коммуникативных системах / Дж.Николис // Синергетика и психология. Тексты. Вып 2. Социальные процессы/ под. ред. И.Н. Трофимовой.– М.: ЯНУС-К, 1999.–С. 145-160.
187. Ніколаєнко Н. М. Бенчмаркетинг – ключ до створення конкурентної бібліотеки: теоретичний аспект [Електронний ресурс] / Н. М. Ніколаєнко // Імперативи розвитку електронних бібліотек: PRO et CONTRA = Imperatives of the Electronic Libraries Development: pro et contra : матеріали міжнар. веб-конф., (Україна, м. Харків, 27 берез. 2014 р.) / Наук. б-ка Нац. юрид. ун-ту ім. Я. Мудрого, Центр. наук. б-ка Харк. нац. ун-ту ім. В. Н. Каразіна ; [за заг. ред. Н. П. Пасмор]. – Електрон. текстові дані. – Харків, 2014. – Режим доступу :http://www.nbu.gov.ua/sites/default/files/method_mg/mfiles/201410_method/imperatives.pdf. – Заголовок з екрану.
188. Ніколаєнко Н. М. Бенчмаркінг як ефективний засіб управління змінами в бібліотеках / Н. М. Ніколаєнко // Вісн. Харків. держ. акад. культури : зб. наук. пр. / за заг. ред. В. М. Шейка. – Харків, 2014. – Вип. 45. – С. 153-159.
189. Ніколаєнко Н. М. Впровадження контролінгу в управлінську діяльність бібліотек / Н. М. Ніколаєнко // Бібліотека. Наука. Комунікація : матеріали Міжнар. наук. конф. (Київ, 6-8 жовт. 2015 р. : в 2 ч. / НАН України, Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського, Асоц. б-к України, Рада дир. б-к та інформ. Центрів академії наук – членів МААН.– К., 2015.– С. 95-97.
190. Ніколаєнко Н. М. Диверсифікація технологій управління бібліотекою як соціокомунікаційною установою суспільства / Н. М. Ніколаєнко // Держава і регіони. Сер.: Соціальні комунікації. – 2015. – № 3. – С. 21-27.

191. Ніколаєнко Н. М. Ефективне управління – запорука успіху інноваційної діяльності бібліотеки / Н. М. Ніколаєнко // XLVII наук.-практ. конф. наук.-пед. працівників, науковців, аспірантів та співробітників академії, 2014 р., Харків : зб. тез доп. / Укр. інж.-пед. акад. – Харків, 2014. – Ч. 6. – С. 35.

192. Ніколаєнко Н. М. Ефективне управління сучасною бібліотекою в умовах структурно-функціональних змін / Н. М. Ніколаєнко // Вісн. Кн. палати. – 2014. – № 12. – С. 20-23.

193. Ніколаєнко Н. М. Забезпечення потреб наукових досліджень інженерно-педагогічного напрямку сучасними інформаційними ресурсами / Н. М. Ніколаєнко // Пробл. інж.-пед. освіти : зб. наук пр. / Укр. інж.-пед. акад. – Харків, 2013. – Вип. 38/39. – С. 420-462.

194. Ніколаєнко Н. М. Застосування інформаційних технологій в управлінні сучасною бібліотекою / Н. М. Ніколаєнко // XLVIII наук.-практ. конф. наук.-пед. працівників, науковців, аспірантів та співробітників академії, Харків : зб. тез доп. / Укр. інж.-пед. акад. – Харків, 2015. – Ч. 6. – С. 52.

195. Ніколаєнко Н. М. Застосування технологічного трансферу в інформаційно-бібліотечній діяльності бібліотеки / Н. М. Ніколаєнко // Культура та інформаційне суспільство XXI століття : матеріали всеукр. наук.-теорет. конф. молодих учених, 21–22 квітня 2016 р., м. Харків / Харків. держ. акад. культури, Нац. акад. мистецтв України, Ін-т культурології. – Харків, 2016. – С. 292-293.

196. Ніколаєнко Н. М. Інноваційна діяльність бібліотеки УПА: стан і перспективи / Н. М. Ніколаєнко // Діяльність бібліотек вищих навчальних закладів у світлі модернізації вищої освіти : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Севастополь, 19-21 травня 2009 р. – Севастополь, 2009. – С. 177-183.

197. Ніколаєнко Н. М. Інноваційна діяльність бібліотеки Української інженерно-педагогічної академії: стан і перспективи / Н. М. Ніколаєнко // Пробл. інж.-пед. освіти : зб. наук. пр. / Укр. інж.-пед. акад. – Харків, 2009. – Вип. 22/23. – С. 332–337.

198. Ніколаєнко Н. М. Інноваційний сервіс сучасної бібліотеки ВНЗ / Н. М. Ніколаєнко // Культура та інформаційне суспільство XXI століття : матеріали всеукр. наук.-теорет. конф. молодих учених, 18–19 квітня 2013 р.,

м. Харків / Харків. держ. акад. культури, Нац. акад. мистецтв України, Ін-т культурології. – Харків, 2013. – С. 258–260.

199. Ніколаєнко Н. М. Інноваційні форми наукової організації праці управлінського персоналу бібліотеки / Н. М. Ніколаєнко // Культура та інформаційне суспільство ХХІ століття : матеріали всеукр. наук.-теорет. конф. молодих учених, 24–25 квітня 2014 р., м. Харків / Харків. держ. акад. культури, Нац. акад. мистецтв України, Ін-т культурології. – Харків, 2014. – С. 213.

200. Ніколаєнко Н. М. Маркетингова діяльність наукової бібліотеки по просуванню наукового надбання УПА у світовий науково-інформаційний простір / Н. М. Ніколаєнко, Н. М. Чертищева // XLVIII наук.-практ. конф. наук.-пед. працівників, науковців, аспірантів та співробітників академії, Харків : зб. тез доп. / Укр. інж.-пед. акад. – Харків, 2015. – Ч. 6. – С. 53.

201. Ніколаєнко Н. М. Модель сучасної бібліотеки внз: актуалізація досвіду / Н. М. Ніколаєнко // Роль бібліотеки у створенні когнітивного ресурсу суспільства знань: технології, освіта, наука : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф.-брейнсторминг, 27 квітня 2016 р., м. Харків / Ф-т соц. комунікацій ХДАК, Наук. б-ка Харків. держ. ун-ту харчування та торгівлі. – Харків : ХДУХТ. – 2016. – С. 108-114.

202. Ніколаєнко Н. М. Модернізація сайту наукової бібліотеки УПА – один із засобів забезпечення користувачів потужним інформаційним ресурсом / Н. М. Ніколаєнко, О. В. Нестеренко // XLV наук.-практ. конф. наук.-пед. працівників, науковців, аспірантів та співробітників академії, 2012 р., Харків : зб. тез доп. / Укр. інж.-пед. акад. – Харків, 2012. – Ч. 6. – С. 36.

203. Ніколаєнко Н. М. Модернізація управління бібліотекою як соціально-комунікаційною системою (Library management upgrading as a social and communication system) / Н. М. Ніколаєнко // Культурологія та соціальні комунікації: іноваційні стратегії розвитку : матеріали міжнар. наук. конф. (26-27 листоп. 2015 р.) / Харків. держ. акад. культури ; відп. за вип. Н. М. Кушнарєнко. – Харків, 2015. – С. 127-129.

204. Ніколаєнко Н. М. Напрямки діяльності бібліотеки згідно з «Концепцією розвитку Наукової бібліотеки УПА на 2011–2015 рр.» / Н. М. Ніколаєнко // XLIV наук.-практ. конф. наук.-пед. працівників,

науківців, аспірантів та співробітників академії, 18–25 лют. 2011 р., Харків : зб. тез доп. / Укр. інж.-пед. акад. – Харків, 2011. – Ч. 6. – С. 56.

205. Ніколаєнко Н. М. Наукова організація управління бібліотекою: шлях інноваційних змін / Н. М. Ніколаєнко // Вісн. Харків. держ. акад. культури : зб. наук. пр. / за заг. ред. В. М. Шейка. – Харків, 2014. – Вип. 44. – С. 241-247.

206. Ніколаєнко Н. М. Наукова бібліотека – якісна складова інформаційно-освітнього середовища УІПА / Н. М. Ніколаєнко // XLVI наук.-практ. конф. наук.-пед. працівників, науковців, аспірантів та співробітників академії, 2013 р., Харків : зб. тез доп. / Укр. інж.-пед. акад. – Харків, 2013. – Ч. 6. – С. 43.

207. Ніколаєнко Н. М. Новий інформаційний ресурс для фахівців в галузі освіти: з досвіду роботи наукової бібліотеки Української інженерно-педагогічної академії / Н. М. Ніколаєнко // Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій у бібліотеках : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 28 березня 2012 р., [м. Харків] / Наук. б-ка Харків. держ. ун-ту харчування та торгівлі, Наук. б-ка Харків. нац. ун-ту радіоелектроніки, Асоц. сучасних інформ.-бібл. технологій. – Харків, 2012. – С. 30-36.

208. Ніколаєнко Н. М. Новий інформаційний ресурс на допомогу фахівцям інженерно-педагогічної освіти / Н. М. Ніколаєнко // XLV наук.-практ. конф. наук.-пед. працівників, науковців, аспірантів та співробітників академії, 2012 р., Харків : зб. тез доп. / Укр. інж.-пед. акад. – Харків, 2012. – Ч. 6. – С. 35.

209. Ніколаєнко Н. М. Основи бібліотечної інноватики і інноваційної діяльності бібліотек / Н. М. Ніколаєнко // XLII наук.-практ. конф. наук.-пед. працівників, науковців, аспірантів та співробітників академії, 19-20 лютого 2009; Харків : зб. тез доп. / Укр. інж.-пед. акад. – Харків, 2009. – Ч. 6. – С. 76.

210. Ніколаєнко Н. М. Принципи наукового управління бібліотекою як соціальною інституцією суспільства / Н. М. Ніколаєнко // Бібліотеки і суспільство: рух у часі та просторі : матеріали наук.-практ. Інтернет-конф., присвяч. 210-річчю Харків. нац. мед. ун-ту та 95-річчю Наук. б-ки ХНМУ, м. Харків, 5-12 жовтня 2015 р. / Наук. б-ка Харків. нац. мед. ун-ту. – Харків, 2015. – С. 126-128.

211. Ніколаєнко Н. М. Про підсумки роботи по автоматизації бібліотечних процесів та інформаційного забезпечення користувачів згідно з

"Концепцією розвитку бібліотеки на 2006–2010 рр." / Н. М. Ніколаєнко // XLIII наук.-практ. конф. наук.-пед. працівників, науковців, аспірантів та співробітників академії, 19–20 лютого 2010; Харків : зб. тез доп. / Укр. інж.-пед. акад. – Харків, 2010. – Ч. 6. – С. 64.

212. Ніколаєнко Н. М. Роль бібліотеки у формуванні науково-освітнього інформаційного простору ВНЗ / Н. М. Ніколаєнко // Вища школа. – 2013. – № 5. – С. 48-59.

213. Ніколаєнко Н. М. Роль університетської бібліотеки у формуванні майбутнього правоохоронця (з досвіду Національного університету внутрішніх справ) / Н. М. Ніколаєнко // Актуальні проблеми управління персоналом органів внутрішніх справ України: матеріали наук.-практ. конф., Харків, 24 жовтня 2002 р. / Нац. ун-т внутрішніх справ. – Харків, 2002. – С. 237-240.

214. Ніколаєнко Н. М. Системна організація інформаційно-бібліографічного забезпечення розвитку інженерно-педагогічної освіти – пріоритетний напрямок діяльності наукової бібліотеки / Н. М. Ніколаєнко // XLVI наук.-практ. конф. наук.-пед. працівників, науковців, аспірантів та співробітників академії, 2013 р., Харків : зб. тез доп. / Укр. інж.-пед. акад. – Харків, 2013. – Ч. 6. – С. 44.

215. Ніколаєнко Н. М. Створення інформаційних ресурсів інженерно-педагогічного спрямування для забезпечення потреб користувачів: із досвіду роботи Наукової бібліотеки Української інженерно-педагогічної академії / Н. М. Ніколаєнко // Библиотека высшей школы на новом этапе развития социальных коммуникаций : материалы междунар. науч.-практ. конф., 24-25 октября 2013 г. / Днепропетр. нац. ун-т ж.-д. трансп. им. акад. В. Лазаряна. – Днепропетровск, 2013. – С. 135-138.

216. Ніколаєнко Н. М. Стратегічне планування – якісна складова управління бібліотекою внз / Н. М. Ніколаєнко // XLIX наук.-практ. конф. наук.-пед. працівників, науковців, аспірантів та співробітників академії, Харків : зб. тез доп. / Укр. інж.-пед. акад. – Харків, 2016. – Ч. 6. – С. 64.

217. Ніколаєнко Н. М. Стратегічний менеджмент як інструмент управління бібліотекою / Н. М. Ніколаєнко // 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.

218. Ніколаєнко Н. М. Управління інформаційно-аналітичною діяльністю бібліотеки в умовах інноваційних змін / Н. М. Ніколаєнко, О. М. Рибальченко // Бібліотека і користувач у сучасному інформаційному середовищі: матеріали наук.-практ. конф., 17 квіт. 2015 р., м. Харків / МОН, Наук. б-ка Харків. держ. ун-ту харчування та торгівлі,

219. Ніколаєнко Н. М. Управління інформаційно-аналітичною діяльністю бібліотеки ВНЗ в умовах інноваційних змін / Н. М. Ніколаєнко // Бібліотеки ВНЗ України у процесі імплементації Закону "Про вищу освіту" та інформатизації суспільства : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 16-19 червня 2015 р., м. Івано-Франківськ / Наук. б-ка ім. М. Максимовича Київ. нац. ун-ту ім. Т. Шевченка, Наук. б-ка Львів. нац. ун-ту ім. І. Франка, Наук.-техн. б-ка Івано-Франків. Нац. техн. ун-ту нафти і газу. – Івано-Франківськ, 2015. – С. 203-207.

220. Ніколаєнко Н. М. Управлінська праця як складова управлінської діяльності бібліотеки / Н. М. Ніколаєнко // Місце і роль бібліотек у формуванні національного інформаційного простору : матеріали міжнар. наук. конф., 21-23 жовтня 2014 р., м. Київ / НБУ ім. В. І. Вернадського. – Київ, 2014. – С. 62-65.

221. Новейший философский словарь : 3-е изд., исправл. / сост. и гл. ред. А. А. Грицанов. – Минск : Книжный дом, 2003. – 1280 с.

222. Окладникова А. В. Бенчмаркинг как технология улучшения деятельности библиотечных организаций / А. В. Окладникова // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2008. – № 1 (57). – С. 88-90.

223. О'Коннор, К. А. Основи ефективного лідерства / Карол А. О'Коннор. – К. : Британська Рада в Україні, 2000. – 96 с

224. Осипова И. П. Проектная деятельность библиотек / И. П. Осипова // Библ. дело – XXI в. – 2005. – № 2. – С. 243-271.

225. Основи інформаційно-аналітичної діяльності : навч. посіб. / В. І. Захарова, Л. Я. Філіпова. – Київ : Центр учб. літ-ри, 2013. – 336 с.

226. Основні напрями розвитку бібліотечної справи в Українській РСР на 1976-1980 рр. : схвалено Міжвідом. радою з питань бібл. роботи при Мін.

культури УРСР 7 груд. 1976 р. // Довідник бібліотекаря. Керівні матеріали з питань бібл. роботи. – Харків, 1977. – С. 65-78.

227. Паршукова Г. Б. Стратегическая проектная деятельность библиотек (к постановке проблемы) / Г. Б. Паршукова // Библиотековедение. – 2004. – № 1. – С. 18-22.

228. Пашенцев Е. Н. Коммуникационный менеджмент и стратегическая коммуникация. Современные технологии глобального влияния и управления / Е. Н. Пашенцев. – М., 2014. – 480 с.

229. Пашин А. И. Инновационная политика как инструмент управления библиотечно-информационной деятельностью / А. И. Пашин // Библиотечное дело - 2011: Библиотечно-информационная деятельность в условиях модернизации общества. Скворцовские чтения : матер. шестнадцатой междунар. науч. конф. (Москва, 27-28 апр. 2011 г.) / Моск. гос. ун-т культуры и искусств и др. ; [сост., авт. предисл. : Л. И. Сальникова ; редкол. : Г. А. Алтухова и др.]. – М., 2011. – С. 98-103.

230. Пашин А. И. Управление библиотечным делом: эволюция взглядов / А. И. Пашин // Мир библиогр. — 2009. — № 2. — С. 55-60.

231. Пашин А. Уровни, функции и методы управленческой деятельности / А. Пашин // Библиотека. – 1998. – № 5. – С. 26-28.

232. Пашутинський Є. К. Посадові інструкції: Освіта, культура, мистецтво. (Кадри підприємства) / Є. К. Пашутинський. – К. : КНТ, 2005. – 240 с.

233. Пермитина Н. И. Бенчмаркинг как стратегия развития научной библиотеки / Н. И. Пермитина, В. А. Ивашова // Университет. книга. – 2006. – № 5. – С. 62-64.

234. Петрова Л. Г. Бібліотека в умовах суспільно-економічних змін : [монографія] / Л. Г. Петрова ; М-во культури і мистецтв України, Нац. парлам. б-ка України. — Київ : [б. в.], 2003. — 301 с.

235. Петрова Л. Г. Бібліотека як господарюючий суб'єкт в умовах ринку / Л. Г. Петрова // Вісн. Кн. палати. – 2001. – № 7. – С. 17-20.

236. Петрова Л. Г. Соціально-економічні аспекти розвитку бібліотек України в сучасних умовах : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : [спец.] 07.00.08

"Книгозн., бібліотекознавство, бібліографозн." / Петрова Людмила Григорівна ; Харків. держ. акад. культури. — Харків : [б. в.], 2006. — 45 с.

237. Петрова Л. Г. Українська бібліотека в інформаційному суспільстві: сучасний стан, перспективи розвитку, проблеми управління / Л. Петрова // Наук. пр. Нац. б-ки України ім. В. І. Вернадського. — 2011. — Вип. 29. — С. 14-20.

238. Петрова Л. Г. Управління бібліотекою як суб'єктом господарювання / Л. Г. Петрова ; Нац. Парлам. б-ка України, Інформ. центр з питань культури та мистецтва. — Київ : [б. в.], 2001. — 54 с.

239. Петрова М. Роль інформаційно-комунікаційної системи управління у моделюванні пріоритетних напрямів діяльності сучасної бібліотеки / Мілена Петрова // Бібл. вісн. — 2012. — № 3. — С. 16-20.

240. Петрова М. Інформаційна система управління: бібліотекознавчий аспект / М. Петрова // Наук. пр. Нац. б-ки України ім. В. І. Вернадського. — 2011. — Вип. 29. — С. 74-80.

241. Пилко И. С. Библиотека как система (Технологический подход) : дис. ... д-ра пед. наук : 05.25.03 / И. С. Пилко; Моск. гос. ун-т культуры и искусств. — М., 2001. — 237 с.

242. Племянник А. И. Глоссарий современных библиотечных терминов: понятия, определения, источники / А. И. Племянник, Н. В. Соколова, С. О. Шапошников. — М. : Логос, 2005. — 176 с.

243. Полл Р. Измерение качества работы. Международное руководство по измерению эффективности работы университетских и других научных библиотек / Р. Полл, П. Бокхорст; под ред. О. Ю. Устинова. — М.: Логос, 2002. — 152 с.

244. Потроцька В. Г. Організаційно-економічний аналіз бібліотечної діяльності / В. Г. Потроцька // Наук. б-ка в сучасному соціокультур. контексті : матеріали Міжнар. наук. конф. — Київ, 1993. — Ч. 2. — С. 63-65.

245. Про бібліотеки і бібліотечну справу [Електронний ресурс] : Закон України за станом на 25 лютого 2016 р. — Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/32/95-%D0%B2%D1%80>.

246. Про інформацію : Закон України за станом на 01 грудня 2002 р. / Верховна Рада України. — Київ : Парламент. вид-во, 2002. — 24 с.

247. Про професійний розвиток працівників [Електронний ресурс] : Закон України № 4312-VI від 12.01.2012 р. за станом на 01 січня 2013 р. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.
248. Продиус О. І. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління / О. І. Продиус // Економіка: реалії часу. – 2012. – № 3/4. – С. 67-72.
249. Редькина Н. С. Библиотечный технологический консалтинг / Н. С. Редькина // Науч. и техн. б-ки. – 2006. – № 5. – С. 26-35.
250. Редькина Н. С. Стратегическое развитие информационных технологий в библиотеке : [монография] / Н. С. Редькина ; Федер. гос. бюджет. учреждение науки "Гос. публич. науч.-техн. б-ка" Сиб. отд-ния Рос. акад. наук. – Новосибирск : ГПНТБ СО РАН, 2012. – 224 с.
251. Редькина Н. С. Технологический менеджмент в системе управления библиотекой / Н. С. Редькина ; Сиб. отд-ние Рос. акад. наук, Гос. публич. науч.-техн. б-ка; отв.ред. О.Л. Лаврик. – Новосибирск, 2014. – 416 с.
252. Редькина Н. С. Технологический трансферт в библиотечной практике / Н. С. Редькина // Науч. и техн. б-ки. – 2007. – № 5. – С. 18-27.
253. Різун В. В. Теорія масової комунікації: підруч. для студ. галузі 0303 “журналістика та інформація” / В. В. Різун.— К.: Просвіта, 2008.— 260 с.
254. Розвита Пол. Измерение качества деятельности библиотек : пер. с англ. Пол Розвита, Питер те Бокхорст ; Рос. гос. б-ка. – стер. переизд. – М. : Пашком дом, 2010. – 315 с.
255. Серегина О. М. НОТ в научно-технических библиотеках республики / О. М. Серегина. – Киев : Знание, 1979. – 28 с.
256. Скворцов, В. В. Библиотековедение на пороге XXI в. [Текст] / В. В. Скворцов // Библ. дело на пороге XXI века. – 1998. – Ч. 1. – С. 52-54.
257. Слободяник М. С. Бібліотека та її роль у системі наукових комунікацій / М. С. Слободяник// Бібл. Вісн. – 1994. – № 2.– С. 12-16.
258. Слободяник М. С. Наукова бібліотека: еволюція структури і функцій / М. С. Слободяник. – Київ : Ред. журн. “Бібл. вісн.”, 1995. – 266 с.

259. Слободяник М. С. Основные направления, результаты развития библиотекостроения в современной Украине / М. С. Слободяник // Библ. дело: библ.-информ. деятельность в условиях модернизации общества: материалы XVI Междунар. науч. конф., 2011. — 2011. — С. 38-42.
260. Слободяник М. С. Трансформація змісту діяльності Національної бібліотеки України в період формування інформаційного суспільства / М. С. Слободяник // Вісн. Харків. держ. акад. культури. — Харків 1999. — Вип. 1. — С. 22-29.
261. Соколов А. В. Введение в теорию социальной коммуникации / А. В. Соколов. — СПб.: СПбГУП, 1996. — 319 с.
262. Соловяненко Д. Бібліотека – 2.0: концепція бібліотеки другого покоління / Д. Соловяненко // Бібл. вісн. – 2007. – № 5. – С. 10-20.
263. Солтон Дж. Динамические библиотечно-информационные системы / Дж. Солтон. — М. : Мир, 1979. — 560 с.
264. Сопова Т. Стратегічний менеджмент. Побудова концепції бібліотеки / Т. Сопова // Бібл. форум. – 2014. – № 4. – С. 10-12.
265. Социальные коммуникации (теория, методология, деятельность) : словарь-справочник / авт.-сост. В. А. Ильганаева. — Харьков : Гор. типография, 2009. — 392 с.
266. Соціальні комунікації: результати досліджень – 2014 : колектив. моногр. [за наук. ред. О. Холода ; автори: О. Горошко, В. Ільганаєва, Х. Ельбесхаузен та ін.]. — Київ : КНУКІМ, 2015. — 364 с.
267. Справочник библиотекаря / Гос.б-ка СССР им. В. И. Ленина ; сост. С. Г. Антонова, Г. А. Семенова. — М. : Книга, 1985. — 303 с.
268. Справочник библиотекаря / кол. авт. : А. Н. Ванеев, И. Г. Васильев, О. М. Зусьман [и др.]. — 3-е изд., испр. и доп. — СПб. : Профессия, 2007. — 495 с.
269. Справочник библиотекаря / науч. ред. А. Н. Ванеев, В. А. Минкина. — СПб. : Профессия, 2004. — 448 с. — (Серия «БиблиотекаВ»).
270. Справочник библиотекаря / науч. ред. А. Н. Ванеев. — 4-е изд. перераб. и доп. — СПб. : Профессия, 2011. — 640 с. — (Библиотека).
271. Справочник библиотекаря / под ред. : А. Н. Ванеева, В. А. Минкиной. — 2-е изд. — СПб. : Профессия, 2000. — 434 с.

272. Столяров Ю. Н. Библиотека: структурно-функциональный подход / Ю. Н. Столяров. – М. : Книга, 1981. – 253 с.
273. Столяров Ю. Н. Место библиотековедения в системе наук наконец-то установлено / Ю. Н. Столяров // Науч. и техн. б-ки. — 2003. —N 3. — С. 37-40.
274. Стюарт Р. Д. Национальные библиотеки : международная деятельность и возможности сотрудничества / Р. Д. Стюарт // Библиотековедение и библиография за рубежом. 1994. – Вып. 135/136. – С. 198. – 215.
275. Сукиасян Э. Р. Деятельность, структура и система управления современной библиотека. Ч. 1. Направления деятельности библиотеки / Э. Р. Сукиасян // Науч. и техн. б-ки. – 2015. – № 10. – С. 67-74.
276. Сукиасян Э. Р. Деятельность, структура и система управления современной библиотека. Ч. 2. Структура библиотека / Э. Р. Сукиасян // Науч. и техн. б-ки. – 2015. – № 11. – С. 5-11.
277. Сукиасян Э. Р. Управление персоналом в библиотеке: российские реалии / Э. Р. Сукиасян // Науч. и техн. б-ки. – 2000. – № 4. – С. 41-45.
278. Сурин А. Подготовка управленцев нового поколения на пути к парадигме / А. Сурин // Высшее образование в России. – 2006. – № 9. – С.7-14.
279. Суслова И. М. Библиотечный менеджмент: полемика и реальность / И. М. Суслова, В. В. Кармовский // Науч. и техн. б-ки. – 2003. – № 11. – С. 4-18.
280. Суслова И. М. Кадровый менеджмент в системе подготовки менеджеров библиотечно-информационной деятельности [Электронный ресурс] / И. М. Суслова // Четырнадцатая Междунар. конф. Крым 2007 «Библиотеки и информационные ресурсы в современном мире науки, культуры, образования и бизнеса»/ ГПНТБ России, Ассоциация ЭБНИТ. — М., 2007. — Режим доступа: <http://www.gpntb.ru/win/inter-events/crimea2007/cd/211.pdf>. – Загл. с экрана.
281. Суслова И. М. Менеджер библиотеки: требования к профессии и личности : учеб. пособие / И. М. Суслова ; Моск. гос. ун-т культуры и искусств. – 2-е изд., дораб. и доп. – М. : Изд-во МГУКИ, 2001. – 136 с.
282. Суслова И. М. Менеджмент в современной библиотеке : науч.-метод. пособие / И. М. Суслова, В. В. Кармовский. – М. : Либерия, 2004. – 175 с.
283. Суслова И. М. Основы библиотечного менеджмента / И. М. Суслова. – М. : Либерия, 2000. – 232с.

284. Суслова И. М. Проектная деятельность библиотек : науч.-практ. пособие / И. М. Суслова, З. И. Злотникова. — М. : ФАИР-ПРЕСС, 2005. — 176 с.
285. Суслова И. М. Стратегическое управление библиотекой / И. М. Суслова. — М. : МЦБС, 2008. — 256 с.
286. Тавальбех А. Х. Стратегічне управління діяльністю бібліотеки : автореф. дис. ... канд. пед. наук : [спец.] 07.00.08 "Книгозн., бібліотекознавство, бібліографозн." / Тавальбех Алі Халід ; Харків. держ. акад. культури. — Харків : ХДАК, 2001. — 17 с.
287. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента / Ф. Тейлор. — М. : Контроллинг, 1991. — 104 с.
288. Терминологический словарь по библиотечному делу и смежным отраслям знания / ред. З. Г. Высоцкая. — М. : БЕН РАН, 1995. — 266 с.
289. Терно В. Методологічні аспекти організації бібліотечно-інформаційного маркетингу / В. Терно, Л. Тітова // Вісн. Кн. палати. — 1997. — № 5. — С. 12-14.
290. Тикунова И. П. Концептуальная модель современной библиотеки: социально-философский анализ : дис. ... канд. философских наук : [специальность] 09.00.11 — Социальная философия : защищена 13.03.2007 г. / И. П. Тикунова ; науч. рук. М. Ю. Опенков ; Гос. образоват. учреждение высш. проф. образования «Помор. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова». — Архангельск : [б. и.], 2007. — 129 с.
291. Ткаченко Т. П. Система менеджменту якості як засіб сталого розвитку бібліотек України : автореф. дис. ... канд. наук з соц. комунікацій: [спец.] 27.00.03 "Книгозн., бібліотекознавство, бібліографозн." / Т. П. Ткаченко ; Харків. держ. акад. культури. — Харків, 2015. — 23 с.
292. Ткаченко Т. П. Управління менеджменту якості в бібліотеках України / Т. П. Ткаченко // 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.
293. Тюлина Н. И. Стратегическое планирование как метод управления библиотекой / Н. И. Тюлина // Библиотековедение. — 1994. — № 1(16). — С. 11-17.

294. Управление библиотекой: учеб.-практ. пособие / С. А. Аверьянов, А. Н. Ванеев, В. Г. Горев, и др. — СПб.: Профессия, 2005.— 302 с.
295. Управление персоналом библиотеки: новые подходы / ГПНТБ ; сост. Е. М. Ястребова. — М., 2004. — 56 с.
296. Управление по результатам / Т. Санталаинен и др. ; пер. с фин. Г. А. Боровкова и др. ; общ. ред. и предисл. канд. экон. наук Я. А. Лейманна. — М. : Прогресс ; УНИВЕРС, 1993. — 320 с.
297. Управленческая культура организаций : монография / сост. Л. М. Кроль, Е. А. Пуртова. — М. : Класс, 2004. — 396 с.
298. Управління підприємством: організаційно-економічний аспект : монографія / за ред. д-ра экон. наук, проф. В. М. Нижника, канд. экон. наук, доц. М. В. Ніколайчука. — Хмельницький : ХНУ, 2010. — 389 с.
299. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль ; пер. с фр. Б. В. Бабина-Кореня. — М. : Контролинг, 1992. — 112 с.
300. Фенелонов Е. А. Система управления библиотечным делом в 1960-1970 годах: (на примере деятельности Министерства культуры РСФСР) / Е. А. Фенелонов // Румянцевские чтения — 2011: материалы междунар. науч. конф. (19-21 апр. 2011) : в 2 ч. / Рос. гос. б-ка ; [сост. М. Е. Ермакова]. — М., 2011. — Ч. 2.— С. 181-184.
301. Фенелонов Е. А. Социально-экономический анализ библиотечного дела как объекта управления: монография / Е. А. Фенелонов; Рос. гос. б-ка. — М. : Пашков дом, 2008. — 263 с.
302. Филипова Л. Я. Информационно-библиотечные ресурсы Интернет / Л. Я. Филиппова. — Харьков: К-Центр, 1998. — 80 с.
303. Філіпова Л. Я. Інформаційна парадигма соціальної комунікації (огляд наукових підходів і концепцій) / Л. Я. Філіпова // Вісн. Харків. держ. акад. культури. — Харків, 2013. — Вип. 39. — С. 79-85.
304. Фрумин И. М. Библиотечное дел: организация и управление: учеб. для библиотеч. фак. ин-тов культуры и пед. вузов/ И. М. Фрумин. — М. : Книга, 1980. — 268 с.
305. Фрумин И. М. О хозрасчете, внебюджетных доходах и производительности труда в библиотеках / И. М. Фрумин // Науч. и техн.

б-ки СССР. – 1989. – № 7. – С. 20-22.

306. Хавкина Л. Б. Библиотеки, их организация и техника : рук. по библиотековедению / Л. Б. Хавкина. – СПб. : Издание А. С. Суворина, 1904. – 377 с.

307. Холод О. М. Соціальнокомунікаційний інжиніринг як методологія дослідження соціальних комунікацій / О. М. Холод // Світ соціальних комунікацій. – 2012. – Т. 8. – С. 7-12.

308. Худік О. Корпоративне управління як система відносин учасників діяльності / О. Худік // Вісн. Київ. нац. торгов.-екон. ун-ту. – 2013. – № 2. – С. 58-70.

309. Чачко А. С. Взгляд на концепцию библиотечной микроэкономики / А. С. Чачко // Библиотековедение. – 1997. – № 3. – С. 107-110.

310. Чачко А. С. Маркетинговый подход как каталогизатор трансформации современной библиотеки / А. С. Чачко // Науч. и техн. б-ки. – 2000. – № 9. – С. 55-60.

311. Чачко, А. С. Базовые ценности и трансформация современной библиотеки / А. С. Чачко // Библиотековедение. – 2000. – № 4. – С. 29.

312. Чекмарьов А. Бібліотечно-інформаційні технології обробки знань та інтелектуалізація пошукових систем / Анатолій Чекмарьов, Олександр Жабін // Бібл. вісн. – 2005. – № 6. – С. 16-18.

313. Чубарьян О. С. Общее библиотековедение / О. С. Чубарьян. – 3-е изд., перераб. и доп. – М., 1976. – 272 с.

314. Чубукова О. Ю. Экономическая модель предоставления информационных продуктов и услуг О. Ю. Чубукова // НТИ. Сер. 1: Орг. и методика информ. работы. – 2002. – № 1. – С. 12-15.

315. Чуприкова Н. Т. От управления функциями к управлению бизнес-процессами библиотеки / Н. Т. Чуприкова // Инновации в библиотеке : сб. статей / Рос. гос. б-ка, Науч.-исслед. отд. библиотековедения ; [сост.: М. Я. Дворкина, Е. Н. Гусева]. — М., 2010. — С. 65-81.

316. Шемаєва Г. В. Бібліотека в системі наукової комунікації: коеволюційні процеси розвитку : дис. ... канд. наук із соц. комунікацій : 27.00.03 / Шемаєва Ганна Василівна ; Харків. держ. акад. культури. – Харків, 2009. – 446 с.

317. Шемаєва Г. В. Електронні ресурси бібліотек України в системі наукових комунікацій : монографія / Г. В. Шемаєва. – Харків : ХДАК, 2008. – 289 с.
318. Шемаєва Г. В. Проектний менеджмент у галузі інформаційно-бібліотечної діяльності / Г. В. Шемаєва // Бібл. вісн. – 2006. – № 1. – С. 15-18.
319. Шемаєва Г. В. Упровадження інновацій бібліотеками України та їх трансфер / Г. В. Шемаєва // Наук. пр. Нац. б-ки України ім. В. І. Вернадського. – 2013. – Вип. 38. – С. 8-17.
320. Шибаева Е. А. Управление знаниями как новая функция библиотек / Е. А. Шибаева // Библиотековедение. — 2009. — № 5. — С. 34-39.
321. Шкардун В. Д. Маркетинг в практике информационных служб организаций и предприятий : метод. пособие / В. Д. Шкардун ; Моск. дом науч.-техн. пропаганды им. Ф. Э. Дзержинского. – М. : МДНТП, 1991. – 125 с.
322. Шкурко О. Інформаційний моніторинг: можливості застосування в управлінні бібліотекою / Олена Шкурко // Наук. пр. Нац. б-ки України ім. В. І. Вернадського / Нац. акад. наук України, Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського, Асоц. б-к України ; редкол.: О. С. Онищенко (голова) [та ін.]. — Київ, 2011. — Вип. 29 : Управління бібліотечно-інформаційною діяльністю наукової бібліотеки. — С. 58-66.
323. Шкурко О. П. Система менеджменту якості: перспективи впровадження в бібліотечну справу / О. П. Шкурко // Держ. іст. б-ка України: історія, сучасність, майбутнє : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., приуроч. до 70-річчя заснування Держ. істор. б-ки України, 24-25 верес. 2009 р. / М-во культури і туризму України, ДЗ "Нац. істор. б-ка України", Київ. нац. ун-т культури і мистецтв, Укр. центр культ. дослідж. ; [редкол.: А. В. Скорохватава та ін.]. — Київ, 2009. — С. 246-248.
324. Шпукал Л. І. Створення корпоративних проектів бібліотеками України як складова вільного доступу до наукової інформації Л. І. Шпукал // Вісн. Одеськ. нац. ун-ту. — 2008. — Т. 13. — Вип. 8. — С. 100-106.
325. Шрайберг Я. Л. Первое десятилетие информационного века: влияние информационно-электронной среды на роль и позицию библиотек в развивающемся обществе : ежегод. докл. конф. «Крым», 2010 г. / Я. Л. Шрайберг. — Судак ; М. : ГПНТБ России, 2010. — 77 с.

326. Шуляк С. Інформаційний менеджмент в управлінні бібліотекою / Світлана Шуляк // Наук. пр. Нац. б-ки України ім. В. І. Вернадського / Нац. акад. наук України, Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського, Асоц. б-к України ; редкол.: О. С. Онищенко (голова) [та ін.]. — Київ, 2011. — Вип. 29 : Управління бібліотечно-інформаційною діяльністю наукової бібліотеки. — С. 51-57.
327. Шульга О.А. Філософія діяльності освітянських бібліотек / О. А. Шульга. — Кіровоград : Центрально-українське видавництво, 2009. — 243 с.
328. Ястребова Е. М. ПР-менеджеры для библиотеки – управленцы современной формации / Е. М. Ястребова // Библиотекосведение – 2002. – № 4. – С. 30-34.
329. Deiss K. Strategic Thinking Guide for Academic Librarians in the New Economy [Electronic Resource] / prepared by: Kathryn Deiss, Mary Jane Petrowski ; Association of College and Research Libraries. — [Chicago IL.] : Association of College and Research Libraries, March 2009. — Mode of access: <http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/issues/value/acrlguide09.pdf>. — Title from screen.
330. Hayes R. M. Strategic management for public libraries [Text] : a handbook / R. M. Hayes, V. A. Walter. — Westport : [s. n.], 1996. — 232 p. — (The Greenwood library management collection).
331. ISO 11620 «Інформація і документація. Показники ефективності роботи бібліотек» [Электронный ресурс] // ИСО - Международная организация по стандартизации. Разработчик и издатель международных стандартов : [сайт]. — Швейцария, 2015. — Режим доступа : <http://www.iso.org/iso/ru/home/standards/management-standards>.
332. ISO 11620:2014. Информация и документация. Показатели эффективности работы библиотек [Электронный ресурс] // ИСО - Международная организация по стандартизации. Разработчик и издатель международных стандартов : [сайт]. — Швейцария, 2016. — Режим доступа : http://www.iso.org/iso/ru/home/store/catalogue_ics/catalogue_detail_ics.htm?csnumber=56755 (19.05.2016).

333. ISO 2789:2013 «Информация и документация – международная библиотечная статистика» [Электронный ресурс] // ИСО – Международная организация по стандартизации. Разработчик и издатель международных стандартов : [сайт]. – Швейцария, 2015. – Режим доступа : http://www.iso.org/iso/ru/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=60680 (14.03.2015).

334. ISO 2789:2013. Информация и документация – международная библиотечная статистика [Электронный ресурс] // ИСО – Международная организация по стандартизации. Разработчик и издатель международных стандартов : [сайт]. – Швейцария, 2016. – Режим доступа : http://www.iso.org/iso/ru/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=60680 (19.05.2016).

335. Kumar S.A. Knowledge management and new generation of libraries information services: a concepts / S.A. Kumar // International Journal of Library and Information Science. – 2010. – № 2. – P. 22-30

336. Li Z. Установление нормативов целевого управления библиотекой / Z. Li // Zhongguo tushuguan xuebao – Bull. of Libr. Science. – 1993. – № 1. – С. 22-27.

337. Matthews J. R. Strategic Planning and Management for Library Managers / Joseph R. Matthews. — Westport, Conn. : Libraries Unlimited, 2005. — xiv, 150 p.

338. Metz R. F. Coaching in the Library: a Management Strategy for Achieving Excellence / Ruth F. Metz. — Chicago : American Library Association, 2001. — ix, 105 p. № 1. — С. 11-17; № 11. — С. 22-25.