**ВСТУП**

**Актуальність теми.** Соціально-економічні та політичні перетворення української дійсності привели до зміни функціонування бібліотек, посиленню їх ролі в процесах соціалізації сучасного суспільства. Активні пошуки інноваційних типів управління, які відповідають сучасним завданням і функціям бібліотечної діяльності, знайшли найбільш повне і цілісне відображення в концепції бібліотечного менеджменту. Розвиток бібліотечного менеджменту проходить на тлі зміни загальної управлінської парадигми - процесу, характерного для світового менеджменту. Застарілі концептуальні підходи до менеджменту, пов'язані з поняттям «раціонального управління», змінює маркетингова парадигма, змістом якої стають адаптивні, гнучкі системи управління.

Системний підхід в його різних версіях є потужним методологічним засобом вирішення вищеназваних проблем. В Україні інтерес до вивчення проблем менеджменту істотно зріс в дев'яності роки. Методологія менеджменту систематично представлена в об'ємному американському підручнику «Основи менеджменту» М. Мескон, М. Альберта, Ф. Хедоурі.

Перехід до менеджменту як нової парадигми управління бібліотечною діяльністю, здійснюється в 80-і роки. Про це пишуть американські дослідники Р. Стюарт і Б. Моран в уже п'ятому виданні свого підручника з бібліотечного менеджменту, англійські вчені А. Мовляв і А. Воган в збірнику «Наступ ери бібліотечного менеджменту» [124].

Зародження концепції бібліотечного менеджменту в Україні відноситься до початку 90-х років. Сформовано наукові основи бібліотечного менеджменту як наукової дисципліни, що має об'єкт, предмет, закономірності, власну сферу об'єктивної реальності [102].

 В сьогоднішніх умовах диверсифікація систем управління і пов'язана з цим типологизація менеджменту можуть розглядатися як об'єктивно обумовлені завдання. У той же час проблеми диверсифікації вивчені відносно слабко. Хоча сама проблема, безсумнівно, існує, на сьогодні в науковій літературі відсутній комплексний аналіз відповідного кола питань.

**Завдання дослідження** полягають в комплексному дослідженні основ бібліотечного менеджменту як концепції управління сучасною бібліотекою. Рішення поставлених завдань здійснюється за наступними напрямками:

- проаналізувати понятійний апарат дослідження;

- простежити еволюцію бібліотечного менеджменту;

- охарактеризувати систему видів бібліотечного маркетингу;

- зробити аналіз нових типів управління бібліотекою;

- дослідити системний підхід до управління бібліотекою;

- розглянути інтеграцію організаційно-управлінських систем бібліотеки;

- проаналізувати управління сучасною бібліотекою на прикладі комунального закладу «Лисичанська централізована бібліотечна система»;

- запропонувати шляхи вдосконалення управління сучасною бібліотекою.

**Об'єктом дослідження** є типи і системи управління бібліотекою.

**Предметом дослідження** є процеси диверсифікації систем управління бібліотечною діяльністю в умовах множинності структур і організаційних моделей.

Методологічною основою дослідження є системний підхід. Використовувався комплекс взаємопов'язаних, доповнюючих один одного методів: загальнонаукових (історичний, моделювання і порівняльний аналіз) і спеціальних бібліотекознавчих (аналіз бібліотечної документації).

**Наукова новизна дослідження полягає:**

- в створенні цілісного уявлення про особливості, тенденції та фактори розвитку систем управління бібліотечною діяльністю в сучасних умовах;

- в розгляді диверсифікації бібліотечного менеджменту як процесу формування нових типів управління в бібліотечній сфері;

- у встановленні напрямки еволюції бібліотечного маркетингу.

**Теоретичне значення** дослідження:

- виділені способи типологічного аналізу бібліотечного менеджменту;

- на основі дуалістичного і багатофакторного підходів до диверсифікації бібліотечного менеджменту введені в бібліотекознавство наукові критерії оцінки різних форм управління бібліотечною діяльністю;

- показано, що на основі системного підходу відбувається інтеграція традиційних та інноваційних теоретичних організаційних моделей управління бібліотекою.

**Практичне значення** дослідження полягає в тому, що його результати дозволяють здійснювати цілеспрямований вибір систем і механізмів управління, виділяючи з різноманітності описаних типів найбільш ефективний варіант. Методика типологічного вибору варіантів управління і комбінації цих варіантів, орієнтована на потреби диверсифікації систем управління бібліотечною діяльністю, може бути покладена в основу розробки та реалізації стратегічного планування, організаційного проектування, формування дієвої структури контролю та мотивації персоналу бібліотеки.

**Апробація результатів дослідження.** Положення даного дослідження пройшли апробацію на Всеукраїнській науково-практичній конференції аспірантів, студентів, науковців «Молодь і наука: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку права в Україні», організованій юридичним факультетом Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля спільно з Департаментом міжнародної технічної допомоги, інноваційного розвитку та зовнішніх відносин Луганської обласної державної адміністрації, за сприяння Програми розвитку Організації Обєднаних Націй з відновлення та налагодження миру. В рамках Форуму «Україна-ЄС: виклики сьогодення» (16-17 травня 2019 року в м. Сєвєродонецьк).

Структура кваліфікаційної випускної роботи складається із вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел 124 найменування, додатків.

**Розділ 1. ПРОБЛЕМИ ТИПОЛОГІЗАЦІЇ СИСТЕМ БІБЛІОТЕЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

* 1. **Еволюція бібліотечного менеджменту в умовах зміни наукової парадигми управління**

Менеджмент як самостійна професійна сфера діяльності, що вимагає спеціальних знань, сформувався в ХХ столітті. Розвиток техніки і нової технології, необхідність вирішення нових проблем призвели до активного узагальнення досвіду, пошуків ефективних методів управління і виникнення науки управління.

Еволюція теорії та практики менеджменту знайшла своє відображення в різних концепціях і школах управління, що значно розширили уявлення про можливості управління. Перша половина ХХ століття характеризується розвитком чотирьох різних шкіл управління. Цей етап в еволюції менеджменту розглядається як підхід на основі виділення різних шкіл.

Процесний підхід розглядає управління як безперервну серію взаємозалежних управлінський функцій.

У системному підході підкреслюється, що керівники повинні розглядати організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів, таких як люди, структура, завдання й технологія, які орієнтовані на досягнення різних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Ситуаційний підхід концентрується на тому, що придатність різних методів управління визначається ситуацією.

Словник англійської мови повідомляє, що слово «paradigm» прийшло в англійську мову ще у XV ст. (через французьку мову з латинської) від грецького «paradeigma», що означає «зразок» [67, с.107].

Понятійно-термінологічний словник «Менеджмент» пропонує наступне визначення даного терміна: — парадигма — теорія, теоретична модель, яку мають і використовують як зразок постановки, обгрунтування, вирішення проблеми в межах певного предмета дослідження [79, с. 401].

Динамізм соціальних змін, що відбуваються в сучасному суспільстві, проблеми і конфлікти, які виникають, висувають як перед теорією, так і перед практикою управління нові завдання. Одне із них полягає в розробленні системи управління процесами, які дозволяють успішно захистити соціальні підсистеми і окрему особу від деструктивних процесів, забезпечити кожній людині гідне життя, найповніше використати соціальні ресурси, перш за все — ресурс людського фактора [44, с. 81]

Поняття парадигми має для бібліотечної науки і практики важливе значення і з точки зору впливу парадигмальних змін в суспільстві на діяльність бібліотек, і з позицій формування нових парадигм в бібліотекознавстві. Аналіз показує, що цілком правомірно говорити про поліпарадигмальності бібліотекознавчого теоретичного і практичного знання. Так, серед основних бібліотекознавчих парадигм називають аксиологічну, спрямовану на формування ціннісних установок сучасної бібліотеки [23, с. 28–32], структурно-функціональну, когнітивну і інформаційно-публікаційну парадигми [82, с. 14–18].

Згідно структурно-функціональної парадигми («документалістської», «документної»), розробленої Ю. Н. Столяровим, документ є одним з найважливіших компонентів у функціональній структурі бібліотеки поряд з абонентом, бібліотекарем і матеріально-технічною базою [96]. Когнітивна парадигма бібліотеки, запропонована А. І. Остапова, визначала предметом праці бібліотеки «знання» [82], але не отримала активної підтримки у вітчизняному бібліотекознавстві.

У роботах В.В. Скворцова освітлена інформаційно-публікаційна (Інформаційна) парадигма, сформована в умовах інформатизації суспільства. Вона не суперечить документної концепції, але є інший рівень узагальнення бібліотечної дійсності [94].

Питання трансформації бібліотечної науки, в ході якої вона повинна перейти до постнекласичної парадигми і стати теоретико-методологічною базою для інноваційної політики бібліотек, розглядався Е. В. Ніконоровою. При цьому нею зазначалося, що парадигмальні зміни характерні не тільки для бібліотекознавства в цілому, але і для окремих напрямків бібліотечної науки і практики [81].

Зміни, що відбуваються в галузі управління бібліотеками, освоєння ними сучасних концепцій менеджменту і маркетингу знаходять своє відображення і в методичній роботі. В умовах економізації діяльності бібліотеки проблема перетворення результатів методичної діяльності в продукт і товар, підвищення ефективності їх використання на ринку методичної продукції стає досить гострою. У зв'язку з цим з'явилася думка про необхідність нової парадигми методичної діяльності, яка встановлює новий характер її взаємозв'язків з процесом управління бібліотекою і представляє методичну роботу як частина стратегії розвитку, що забезпечує процес оновлення бібліотеки, що дає підставу для її ідентифікації з інноваційною діяльністю.

Найбільш послідовно критика централізованого управління міститься в працях І. Суслової, 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 [99].

В працях М. Карташова, А. Соколова, О. Пашина наголошується на тому, що раціонально організована система управління забезпечить найбільшу ефективність роботи бібліотеки при мінімальних витратах часу, енергії працівників і матеріальних засобів [93].

Концепція бібліотечного менеджменту зародилася на початку дев'яностих років, коли радикальна перебудова всього суспільно-економічного життя в Україні зажадала зміни принципів управління бібліотечною справою[65].

Особливе значення ця проблема набула на рівні бібліотеки, положення якої в сучасному суспільстві змінюється докорінно. Виведена з багаторівневої ієрархічної структури адміністративного управління, бібліотека поступово знаходить все риси самостійності, необхідні для стабільного функціонування і розвитку. Керівництво самостійно приймає рішення, що були раніше прерогативою вищих рівнів управління, самостійно формує цілі і завдання, розробляє стратегію і політику свого розвитку, знаходить додаткові ресурси, набирає працівників, вирішує багато структурних питань і багато іншого. Для цього потрібно значне розширення сфери управління і самоврядування, формування нових управлінських функцій, збільшення обсягу та поглиблення змісту виконуваних керівництвом бібліотеки завдань [54].

Ключовою ланкою управління стає вирішення двоєдиного завдання. Перша частина її - збереження бібліотеки як високо демократичного соціального інституту, що володіє інформаційними ресурсами, потреба в яких дуже висока. Унікальність системи бібліотечного обслуговування підкреслюється тим фактом, що в умовах ринку бібліотека залишилася єдиною структурою, що надає власні ресурси безкоштовно. Однак, неможливо зберегти соціальну спрямованість і загальнодоступність бібліотеки, не вирішивши другу частину управлінського завдання - створення механізмів адаптації до складних економічних, політичних, суспільних явищ сучасної дійсності. Рішення настільки фундаментальної проблеми далеко виходить за рамки традиційних систем управління бібліотекою, побудованих на універсальній організаційній моделі [29].

За період формування концепції бібліотечного менеджменту виділяються три етапи, що відображають відмінності в підходах на парадигму управління не тільки бібліотекою, але і в цілому на управління як філософсько-методологічне поняття.

Перший етап - зародження бібліотечного менеджменту, коли уявлення про ефективні управлінські системи знаходилися в точці переходу від класичних підходів до деякого нового, сформованого зразку. Стан переходу проявлявся: у кризі класичних уявлень про фактори ефективності управління в самих різних формах і модифікаціях; у виявленні, аналізі та різкій критиці основ традиційного управління; у висуванні альтернатив підставам традиційного управління; в спробах висунення нових еталонів наукового управління.

Методологічне опрацювання інноваційних підходів до управління бібліотечною справою є змістом другого етапу, коли найбільш цілісною концепцією, що відбила перехід на нову парадигму управління, став бібліотечний менеджмент.

Другий етап формування бібліотечного менеджменту можна позначити як створення нових підстав управління бібліотекою як науки, що виразилося в методологічному опрацюванні нового підходу до управління на фундаменті світового менеджменту.

Звернення до менеджменту як до області пошуку нової парадигми управління бібліотечною діяльністю, сталося не випадково. Саме в менеджменті півстоліття назад були осмислені кризові чинники раціоналістичних моделей управління, а також сформовані концептуальні підходи до організації ефективного управління в умовах інформаційного суспільства.

Менеджмент виділився в самостійну дисципліну в XX столітті. Наукові основи цієї галузі знань представлені у вигляді концепцій, теорій, принципів, способів і систем управління. Менеджмент як наука спрямовує всі зусилля на пояснення природи управлінської праці, встановлення зв'язку між причиною і наслідком, виявлення факторів і умов, при яких спільна праця людей виявляється більш корисним і ефективним. При цьому підкреслюється важливість упорядкування знань про управління, які дозволяють не тільки здійснювати оперативне управління, а й прогнозувати розвиток подій і відповідно до цього розробляти стратегію і політику організації. Тому метою менеджменту є розробка теорій, змістом яких є закони і закономірності, принципи, функції, форми і методи цілеспрямованої діяльності людей і процесів управління.

Крім визначення менеджменту як науки, поширене розуміння менеджменту як мистецтва практики управління. Це розуміння засноване на тому, що кожна організація - складна соціотехнічна система, на яку впливають різноманітні фактори зовнішнього і внутрішнього середовища. Тому управління і є мистецтвом, якому можна навчитися через досвід і яким досконало опановують люди, які мають до цього талант.

Як сфера бібліотечної діяльності менеджмент спрямований на створення, забезпечення функціонування і розвиток бібліотеки для досягнення певних цілей. Як наукова дисципліна менеджмент являє собою сукупність емпіричних знань і широкий спектр концепцій, які розкривають і моделюють різні аспекти управлінської діяльності.

Такий підхід дозволяє з'єднати науку і мистецтво менеджменту в єдиний процес, що вимагає постійного поповнення наукових знань і розвитку особистісних якостей менеджерів, вміння застосовувати їх в практичній роботі.

Головною особливістю бібліотечного менеджменту є міждисциплінарний характер, який дозволяє використовувати в якості теоретичної основи широкий комплекс наукових знань і концепцій, розроблених у вітчизняному та зарубіжному бібліотекознавстві, світової теорії і практиці менеджменту, економіці, психології, соціології.

Третій етап розвитку бібліотечного менеджменту - диверсифікація, під якою розуміється поєднання різноманітних підходів, цілей, функцій, форм управління. Наявність цього етапу зумовлено високою динамікою розвитку сучасного управління. В Україні відбувається опанування всього вже накопиченого іншими країнами управлінського досвіду з тим, щоб трансформувати найбільш перспективні для нашої країни напряму менеджменту [46].

У нових умовах стали нездійсненними методи державної підтримки бібліотечної справи. 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, 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» [108].

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. Нова система поглядів на управління в 70—80і роки ХХ ст. відома в нашій країні як "тиха управлінська революція", і це не випадково. Адже її основні положення можуть застосовуватися, не доводячи до негайного ламання і руйнування сформованих структур, систем і методів менеджменту, а ніби доповнюючи їх, поступово пристосовуючи до нових умов.

На самому початку 90-х рр. сформувалася концепція бібліотечного менеджменту, що відбила нові підходи до розуміння та інтерпретації найважливіших положень теорії та практики керівництва бібліотеками різні типів і видів. Ідея перетворення сучасного управління на основі досягнень світового менеджменту виявилася настільки затребуваною, що за минулі роки процес розвитку концепції бібліотечного менеджменту ознаменований значущими результатами: знайдені підходи до вирішення багатьох «больових» проблем управління бібліотечною діяльністю; визначені конструктивні шляхи реорганізації управлінських механізмів; сформована, наукова школа, в рамках якої видано значну кількість публікацій і захищені наукові роботи; трансформована програма навчання управлінської тематики і програма перепідготовки управлінських кадрів бібліотек, створений цикл курсів, в який, крім основної дисципліни, увійшли «маркетинг бібліотечно-інформаційної діяльності», «Стратегічний менеджмент бібліотеки», «організаційний розвиток систем управління», «Психологія управління бібліотекою» і ін [26].

Останнім часом, поряд з формуванням концептуальних основ бібліотечного менеджменту, його об'єкта і предмета як наукової дисципліни, все велике значення набувають проблеми диверсифікації, яка позначена в якості третьої етапу становлення бібліотечного менеджменту. Як зазначає Е. М. Коротков, диверсифікація являє собою «поєднання різноманітності форм, підходів, цілей, об'єктів управління, функцій та ін.» [Цит. по 68, с. 40].

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, В. Ільганаєвої, О. Пашина, М. Слободяника, І. Давидової , О. Башун [30, 37, 38, 49, 95].

На рівні бібліотеки, де управління було завжди орієнтоване на забезпечення поточної діяльності, криза позначилася в неможливості розробляти стратегію і реалізовувати довгострокові цілі, створювати гнучкі організаційні структури, підтримувати розвинену систему ділових контактів.

Кризові процеси в сфері бібліотечного обслуговування на початку дев'яностих років минулого століття відзначали фахівці самих різних ідеологічних поглядів. З одного боку, управлінці (Б.Н. Бачалдін, A.M Волик, Н.С. Карташов, А.Н. Пашин, В.В. Сєров), з іншого, провідні бібліотекознавці і громадськість (А.В. Соколов, В.Р.Фірсов, Б.Н. Володін, Є.І. Кузьмін) з різною часткою експресії визнавали низький соціальний престиж бібліотек, відставання бібліотекознавства від потреб практики. Кризова ситуація в бібліотеках фіксувалася документально.

Найбільш глибокі дослідження факторів кризи представлені в роботах соціологів: В. Стельмах, Л. Гудкова, А. Рейтблата. У 1990 році В.Д. Стельмах писала про те, що криза «наростала поступово, протягом останніх десятиліть, ретельно маскувалася парадною статистикою і пишними деклараціями».

Факторами кризи стали:

1) стагнація основних показників бібліотечного обслуговування, що є свідченням уповільнення темпів і припинення розвитку галузі;

2) відшарування від бібліотек найбільш кваліфікованих верств читаючої публіки;

3) різке падіння соціального статусу бібліотеки. Вказувалося, що «вся система організації бібліотечної справи в країні вступила в суперечність з суспільними потребами. Ситуація була ускладнена централізацією, яка посилила уніфікацію і погіршила комплектування фондів. Всі стадії управління бібліотечною справою (планування, керівництво, звітність) відірвалися від реальних процесів діяльності бібліотек і перетворилися на самоціль: плани розвитку не виконуються, звітність не відображає дійсного стану справ, керівництво здійснюється не для задоволення читацьких запитів, а з метою виконання планів [73]. Н.С. Редькіна звертає увагу на те, що бібліотеки активно розміщують інформацію в соціальних мережах, побудованих на хмарних платформах. Це дозволяє зекономити кошти на придбанні та обслуговуванні високовартісних автоматизованих бібліотечних систем і значно збільшувати обсяги збережених даних. Подальший розвиток інструментарію систем створення, зберігання, опрацювання даних, засобів резервування в хмарах дозволять не тільки використовувати дані сервіси, але і запроваджувати бібліотеками інформаційні ресурси власної генерації [90].

Стратегічний бенчмаркінг – це комплексна методологія, що поєднує стратегічне планування і інструментарій бенчмаркінгу для знаходження унікальних можливостей, необхідних для завоювання бібліотекою відчутних переваг, підвищення ефективності технологій прийняття управлінських рішень, реалізації проектів, що базуються на результатах бенчмаркінгових досліджень [3]. Цей вид бенчмаркінгу може призвести до значних інноваційних проривів і різкого поліпшення роботи бібліотеки [123].

Стосовно до управління в останні десятиліття все частіше стали говорити про маркетингову парадигму, засновану на системному, ситуаційному підході і наступних посилках: бібліотека розглядається як органічна система, що складається з людей, які об'єднуються спільними цінностями; ключова ланка системи - самореалізується людина (на відміну від людини економічного і людини соціального); бібліотеці повинно бути притаманне постійне оновлення, яке орієнтоване на адаптацію до зовнішніх чинників, в тому числі до користувача [101].

Найбільш послідовна критична позиція щодо систем і структур централізованого управління бібліотечною справою позначена в роботах авторів концепції бібліотечного менеджменту, перш за все, І.М.Суслової. Другу половину вісімдесятих років І.М.Суслова визначила як «руйнівну п'ятирічку». У цей період різкій критиці були піддані вихідні принципи командно-адміністративної системи. Виявлено згубний вплив директивного планування, орієнтованого на обов'язкові, усереднені, нерідко збочені уявлення центральних органів про бібліотеку. Найважливіші рішення в масштабі країни (цілі і розвиток бібліотек, основні програми в галузі бібліотечної справи, їх терміни, розподіл коштів) приймалися на найвищому рівні, а потім спускалися на нижні і деталізувалися [53].

Особливості українського менеджменту не в тому, що він використовує якісь нові оригінальні способи управління, а в тому, що вже відомі прийоми, інструменти управління він модифікує, пристосовуючи до існуючих умов господарювання. Під впливом науково-технічного прогресу ринок інформаційних продуктів і послуг змінюється, задаються нові правила, умови та перспективи розвитку всіх сфер людської діяльності [71].

Беручи до уваги позицію дослідників, які вважають, що на зміну раціоналістичної моделі приходить нова, неформальна, парадигма управління, орієнтована на передбачення змін, гнучкість і екстреність управлінських рішень, можна вважати , що в умовах інтенсивного розвитку ІТ і їх повсюдного впровадження в бібліотечну технологію виникає необхідність формулювання нової концепції управління останньої – концепції технологічного менеджменту (ТМ) [104].

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 [98].

Сьогодні актуальним стає питання якщо не про швидкі перебудови управлінської системи, то про рішення нових управлінських завдань. Деякі фахівці в цій галузі вважають, що зробити перестройка системи управління і сформувати систему, що відповідає особливостям і умовам бібліотечного середовища, дозволить саме цілеспрямована диверсифікація бібліотечного менеджменту, яка базується на його науково обґрунтованої типології. До таких типів належать: інтра- і інфраменеджмент, формальне і неформальне управління, стратегічний і тактичний менеджмент, методологія і організація управління і т.д. На основі цього підходу легко виявляються відмінності між управлінням бібліотекою в його традиційному розумінні і сучасною концепцією, яка носить назву бібліотечного менеджменту.

За критерієм «роль зовнішнього середовища в здійсненні управління» виділяються такі типи управління як: планово-директивне, маркетинг, цільове управління, проблемно-орієнтоване управління. Іншим типом управління є маркетинг, орієнтований на зовнішнє середовище. [92].

Ще один тип управління - цільове управління. Цей тип не заперечує маркетингу і не замінює його, але він вдало доповнює маркетингове управління практичної ідеєю цільового управління, визначенням і передбаченням тенденцій розвитку тощо. Проблемно-орієнтоване управління характеризується орієнтацією на рішення проблем, що виникають в процесі функціонування. При цьому типі управління проблема є вихідним фактором у розробці та прийнятті управлінських рішень.

Різні типи менеджменту характеризуються ступенем організаційної жорсткості управління, формалізації і статичності, тому що організаційно-стабілізуючі механізми управління можуть бути сформовані по-різному.

Нормативне управління - більш м'яке в організаційному відношенні управління. Воно будується в основному на нормативах, які представляють собою організаційні положення. Інший тип управління - соціально-регульоване управління, де основою в організації управління є не формально-організаційні положення, а соціально-психологічні зв'язки в колективі, що відображають взаєморозуміння і підтримку, взаємоповага і доброзичливість, розуміння місії фірми, патріотичне ставлення до неї. Це самоорганізація, що не вимагає посилених регламентів і нормативів, досить лише мінімального обсягу і дії нормативів соціально-психологічного, а не формально-організацій. Існує також розпорядчий тип, що передбачає максимальне гнучке управління, оперативно реагує на всі виникаючі проблеми. При цьому вся робота апарату управління орієнтована на поточні розпорядження, рішення виникаючих проблем на основі оперативного розподілу завдань. Однак такий тип ефективний тільки при гарній соціально-психологічній атмосфері невеликої організації і неможливий в умовах стратегічного планування [21].

Тип управління, що виникає в умовах нестабільності середовища, називається управлінням за результатами. При цьому результатом управління може бути якість, імідж, прибуток, тобто поняття результату ототожнюється з метою. Підставою для побудови типології може стати критерій розподілу повноважень.

Але якщо управління орієнтоване на мету і має пріоритет стратегії, то таке управління є стратегічним управлінням. Його особливість полягає в тому, що всі процеси його здійснення узгоджуються з розробленою і прийнятою стратегією розвитку організації, стратегією її поведінки, громадського іміджу, місії та ін. Становлення бібліотечного менеджменту обумовлено об'єктивними обставинами. Головною причиною пошуку нової парадигми управління стали глибокі кризові явища в сфері управлінської діяльності, які виразилися в невідповідність традиційних структур і методів радикально нових умов суспільного життя. А що сформувалася у відповідь концепція бібліотечно-інформаційної діяльності в Україні органічно вписалася в загальносвітові тенденції перетворення управління бібліотеками в інформаційному суспільстві.

Кожен тип управління, представлений в типології, відображає реальність і в тій чи іншій мірі використовується на практиці.

Диверсифікація, що позначила сучасний етап розвитку бібліотечної менеджменту, являє собою поєднання різноманітності форм, підходів, цілей, функцій управління для оптимізації систем управління бібліотечною діяльністю. 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. 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 [10].

Менеджмент як засіб забезпечення найраціональнішого функціонування бібліотек є закономірнім важелем подальшого прогресу: «В сучасній бібліотечній діяльності будь-які проблеми не можуть бути втілені в життя без управління. Зі свого боку, воно здатне стати реальною рушійною силою бібліотечного розвитку» [52, с. 47].

Нова парадигма управління, таким чином, є рушійною силою, носієм прогресивного, кроком вперед — до нових вершин соціально-економічного розвитку та забезпечення гідного життя людини.

**1.2. Типологічна характеристика бібліотечного маркетингу.**

У сучасному світі змінилися уявлення про завдання бібліотек, їх місце в культурній, научный, освітный та інформаційный інфраструктурі. До найважливішіх задач бібліотек в інформаційній цивілізації відносять забезпечення вільного і необмеженого доступу до інформації, все більшого значення набуває роль бібліотеки як інформаційної системи.

Становлення ринкової економіки в Україні істотно відбилося на діяльності бібліотек: нові бібліотечні технології не можуть потужно і стрімко вторгнутися в бібліотечний простір, щоб довести свою корисність і необхідність суспільству, яке їх створило і утримує. Зробити це складно, особливо на фоні недостатнього фінансування, в той час як витрати на утримання бібліотек і їх розвиток безперервно зростають[58].

Узагальнюючи існуючі визначення поняття бібліотечного маркетингу, можна сформулювати так: бібліотечний маркетинг – це динамічна система господарської діяльності, в ході якої бібліотека, враховуючи наявні та ймовірні потреби і запити користувачів, намагається пристосуватися до цих потреб і запитів і тим самим вплинути на ринковий попит, привернувши їх (запити) до бібліотечних продуктів та послуг, що пропонуються користувачам; або бібліотечний маркетинг – це різновид творчої управлінської діяльності, яка сприяє становленню та збільшенню виробництва бібліотечних товарів та послуг з метою їх реалізації та збільшенню зайнятості бібліотекарів шляхом задоволення запитів користувачів через вивчення цих запитів та визначення того, як їх задовольнити [59].

Дослідження генезису та поступового «змужніння» бібліотечного маркетингу дає змогу зрозуміти доцільність його використання в бібліотеках. Можна виділити такі етапи, що характеризують процеси, які відбуваються в бібліотеках на шляху оволодіння маркетингом.

Перший етап характеризується нерішучими кроками по вивченню і узагальненню закордонного досвіду і в першу чергу американського. Для цього періоду характерні гарячі дискусії з приводу доцільності і поєднання понять «бібліотека» та «ринок», різноголосся «за» і «проти». На цьому етапі маркетинг асоціюється з платними послугами і можливістю отримання бібліотеками прибутку, тобто активно досліджується комерційний маркетинг, закладається теоретичне підгрунтя маркетингу[66].

Другий етап. Для нього характерне повсюдне впровадження платних послуг, починається своєрідна мода на платні послуги, бібліотеки експериментують, доповнюючи «Приблизний перелік видів платних послуг…», створюють кооперативи, використовують бригадний підряд тощо. Тобто це ще не впровадження самого маркетингу, а комерціалізація бібліотек. Розпочинається створення різних структур, які б займалися залученням коштів до бібліотек. В професійній пресі цього періоду відображається досвід впровадження платних послуг в різних бібліотеках [62].

Третій етап характеризується посиленням уваги до вивчення, узагальнення і розробки теорії, методики та практики маркетингу. В цей період розширюється коло дослідників маркетингу в бібліотеках. Серед них вирішальну роль відіграють дослідження В.К.Клюєва, якого можна вважати одним з фундаторів бібліотечного маркетингу [60].

Головне в бібліотечному маркетингу – двоєдиний і взаємодоповнюючий підхід. З одного боку – це ретельне і всебічне вивчення потреб, запитів, смаків, орієнтація на надання послуг у відповідності до цих потреб, адресність надання послуг; а з другого – активний вплив на використання послуг та існуючий попит, на формування потреб. Цим визначається основа маркетингу для бібліотек.

В теорії маркетингу існує два його різновиди: комерційний і некомерційний. Ф.Котлер, як засновник концепції маркетингу, чітко розподіляє маркетинг на комерційний і некомерційний. Комерційний маркетинг – комплексна система організації виробництва і збуту на фірмовому рівні, орієнтована на повне задоволення попиту конкретних споживачів і отримання на цій підставі високих прибутків. Некомерційний маркетинг здійснюється організаціями, які діють в громадських інтересах або виступають за якусь ідею і не прагнуть до отримання фінансового прибутку. Ф.Котлер першим вводить поняття соціального маркетингу, свідомо акцентуючи на негативних сторонах «чисто» економічних підходів до невиробничої сфери. Ним дано класичне визначення некомерційного маркетингу: «Маркетинг включає аналіз, планування, проведення та контроль ретельно розроблених програм, метою яких є приведення в рух процесів обміну по специфічних ринках і тим самим досягнення цілей організації. Маркетинг орієнтує управлінські рішення на врахування потреб і побажань цільових груп, а також на проведення ефективних заходів по ціноутворенню, комунікації і розподілу, при використанні яких цільові групи активно інформуються і обслуговуються» [64, с.32].

Практика доводить, що опанування маркетингом в бібліотеках розпочинається з комерційного маркетингу, коли бібліотеки вводять платні послуги і починають отримувати прибутки. Потім виникає потреба вивчення основ маркетингу, щоб прибутки збільшувати. Наданням платних послуг сьогодні займається переважна більшість бібліотек, що свідчить про впевнене входження комерційного маркетингу в практику роботи бібліотек. Але загальні теоретичні основи комерційного бібліотечного маркетингу майже не розроблені. Умови життя та сучасний розвиток бібліотек вимагає головні положення некомерційного маркетингу прийняти за основу в роботі бібліотек.

Отримання економічної самостійності, перебування в умовах кризи і конкурентної боротьби за виживання ще гостріше поставило перед бібліотеками питання забезпечення їх життєдіяльності та доводу суспільству своєї необхідності. Тільки деякі бібліотеки мають достатні ресурси, щоб зробити те, що вони бажають. Визначити пріоритети та спланувати розподіл ресурсів важливо завжди, навіть в найкращі часи. Допомогти вирішити ці проблеми може тільки використання основ маркетингу в діяльності бібліотек [78].

Різниця між комерційним і некомерційним маркетингом в тому, що останній на перший план висуває не прибуток, а задоволення потреб користувачів. Некомерційний маркетинг виступає як ефективний інструмент досягнення суспільних інтересів в бюджетних галузях діяльності. Серед ведучих принципів некомерційного маркетингу є: відсутність прагнення до обов’язкового фінансового прибутку, комплексний підхід до вивчення потреб, вироблення пропозицій по їх задоволенню, постійний зворотній зв’язок з користувачем. Некомерційний маркетинг пронизує всю діяльність бібліотек, підпорядкований вирішувати завдання, поставлені державою і суспільством. Бібліотечні послуги повинні бути комусь необхідними і кимось використовуватись [86].

Некомерційний маркетинг дає поштовх до трансформації бібліотеки, бо на перший план висуває пріоритети читача. Некомерційні підприємства (бібліотеки) можуть використовувати філософію і інструментарій маркетингу таким чином, як і комерційні. Вони також повинні знаходити й ідентифікувати свої ринки, досліджувати потреби користувачів, пропонувати відповідні послуги та товари, створювати канали розповсюдження послуг, займатися рекламою і налагоджувати зв’язки з громадськістю.

Таким чином, в бібліотеках потрібне поєднання комерційного і некомерційного маркетингу, що в комплексі вирішує два завдання: виконання бібліотекою її суспільних функцій на значно вищому рівні та отримання прибутку для забезпечення цього рівня.

Бібліотечний маркетинг дозволяє:

- організовувати роботу на основі запиту користувача, формувати та стимулювати попит;

- отримувати прибутки за рахунок надання деяких послуг за плату;

 - оптимізувати бібліотечну технологію, кардинально змінюючи підхід до справи, бо один з етапів реалізації маркетингової концепції – це збір внутрішньої та позабібліотечної інформації, знаходження та усунення «вузьких» місць;

-змінити стереотипи щодо бібліотеки як консервативної установи, бо маркетинг вимагає постійного аналізу та введення інновацій, щоб існувати серед конкурентів;

- зберегти або навіть збільшити штат бібліотеки, щоб задовольнити зростаючі потреби і запити користувачів;

- підняти престиж бібліотеки.

- націлює на пріоритетний облік потреб користувачів в системі управління бібліотекою, на найбільш розумний розподіл і використання ресурсів (фінансових, кадрових, технічних), виходячи з того, що потрібно користувачеві [34].

- потребує: витрат, але й сприяє тому, щоб вони не витрачались марно: комплексний аналіз діяльності бібліотеки допомагає знайти напрямки роботи, куди повинні вкладатись кошти і де їх витрати зайві.

Можна підсумувати, що маркетинг дозволяє вижити бібліотекам у кризові часи, коли скорочується фінансування, коли бібліотеці приходиться доводити право на подальше існування. Спирання на маркетинг як систему управління та трансформації бібліотеки в ринковій економіці ставе її в більш вигідне положення у зрівнянні з традиційно працюючими бібліотеками. Маркетинг принципово перебудовує бібліотеку, мислення бібліотекарів, повертає їх в бік користувача і тим самим полегшує ідентифікацію їх реакції на вимоги ринку [25].

Бібліотека є феномен світової культури і її необхідно розглядати як соціальний об’єкт культурного призначення, якому відводиться особлива роль в задоволенні інформаційних і культурних потреб суспільства. Закон України про культуру [42] утверджує бібліотеку як суб’єкт діяльності у сфері культури, основними завданнями якого є надання можливості громадянам вільно користуватися суспільними бібліотечними фондами з метою систематичного підвищення культури суспільства.

У Законі «Про бібліотеки і бібліотечну справу» [43] визначено соціально-культурний статус вітчизняних бібліотек. Бібліотека – це не лише заклад культури, а й сама культура в широкому розумінні, яка вбирає в себе різні аспекти суспільного життя, його духовні і матеріальні цінності. Вона є головним зберігачем людського досвіду і традицій, відображених у документах. Перед бібліотеками України постало завдання приєднання до продекларованого міжнародною бібліотечною спільнотою права кожного громадянина будь-якої країни світу на отримання інформації за своїм вибором незалежно від державних кордонів, від засобу друку або художнього вираження. ІФЛА визначила бібліотеки як «центр всесвітньої доступності до інформації».

Маркетингова концепція визначає магістральні завдання для організації. Маркетингова концепція для бібліотек – це інтегрована цільова філософія діяльності бібліотеки, орієнтована для комерційного маркетингу на користувачів і прибуток, а для некомерційного – на виконання своєї соціальної функції [112].

Таким чином, концепція бібліотечного маркетингу визначає загальні цілі, задачі та функції бібліотеки, її пріоритети і напрямки роботи, виходячи з ситуації ринку, потребує аналізу ресурсів.

Завдяки маркетинговій діяльності бібліотека сама себе змушує аналізувати, виміряти та пристосовувати до ситуації свої технологічні процеси, внутрішню структуру і нові ідеї. Маркетинг дозволяє чіткіше визначити внутрішні проблеми.

Маркетинговий підхід, орієнтований на користувача, передбачає всебічне вивчення «ніші ринку» – моніторинг реальних та потенційних користувачів можливих послуг бібліотеки завдяки використанню багатьох форм і методів з метою визначення номенклатури послуг бібліотеки.

Жодна бібліотека не матиме успіху, якщо вона впевнена, що всі користувачі в однаковій мірі зацікавлені в її послугах. Процес визначення пропорції тих, хто зацікавлений в бібліотечних послугах, і тих, хто ні, називається сегментацією ринку. З її допомогою бібліотека може відповісти на запитання: хто є клієнтами бібліотеки, в якій мірі вони схожі, в якій мірі їх потреби і вимоги розрізняються, які групи серед клієнтів являються найбільш активними, які навпаки [61].

В публічних бібліотеках маркетингові дослідження проводяться у двох напрямках – некомерційний та комерційний маркетинг. Основним методом дослідження було обрано опитування. Дослідженню підлягав весь комплекс послуг, пріоритетів і смаків читачів.

**Мета відвідування бібліотеки**



1. отримання конкретної книги – 64,0%
2. підбір літератури по темі – 39,5%
3. отримання інформації про нову літературу – 17,25%
4. відвідання масового заходу – 6,5%

**Досягнення мети відвідання**



**Аналіз привабливості бібліотеки**

1. наявність спеціалізованих галузевих відділів – 49,0%
2. універсальність фонду – 48,5%
3. уважне відношення до читачів – 34,5%
4. зручний режим і місце знаходження – 28,5%
5. оперативне обслуговування – 25,5%
6. можливість отримання різних довідок – 14,5%
7. можливість отримання інформації про нову літературу – 13,75%
8. оптимальні умови роботи – 12,1%
9. цікаві масові заходи – 3,5%

**Задоволення обслуговуванням**



**Причини незадоволеності**



1 – відсутність необхідної літератури
2 – оперативність
3 – комфортність
4 – культура обслуговування
5 – професіоналізм

Проведення маркетингових досліджень дає змогу розробити маркетингову стратегію і тактику. Якщо концепція – це філософія розвитку бібліотеки, то стратегія – більш конкретне керівництво до дії, оформлене у вигляді генеральної програми з чітко сформульованими, наміченими основними шляхами її досягнення, передбаченими необхідними ресурсами.

Необхідність стратегічного підходу до маркетингової діяльності находить своє відображення в стратегічності планування, яке дозволяє бібліотеці:

- встановити обгрунтовані пріоритети розподілу завжди обмежених ресурсів;

- орієнтуватися в міру передбачення майбутніх змін зовнішнього середовиша, щоб не стати заручником поточних подій;

- стримувати своє прагнення надання переваги вирішенню сьогочасних проблем на шкоду рішенню довгострокових завдань.

Маркетингова стратегія бібліотеки це процес вибору асортименту послуг, пошук можливостей конкурентоспроможності по відношенню до інших бібліотек, розробка ефективного комплексу маркетингу, який забезпечує обслуговування користувачів.

Стратегічне планування – управлінський процес створення і підтримання стратегічного співвідношення між цілями бібліотеки, ії потенційними можливостями і шансами в сфері маркетингу. Процес стратегічного планування складається з семи взаємопов’язаних етапів: визначення завдань, створення стратегічної структури бібліотеки, встановлення цілей, ситуаційний аналіз, розробка стратегії маркетингу, реалізація тактики, відслідковування результатів [116].

В цілому тактичний маркетинг повинен забезпечити: стійкий рівень прибутку (для платних послуг) і популярності (для решти послуг), незважаючи на коливання кон’юнктури; активну поведінку відділу маркетингу; гнучке реагування на зміну ринкової ситуації; ініціативність і підприємливість бібліотекарів; прийняття відповідних адекватних заходів на дії конкурентів; своєчасне коректування діяльності бібліотеки, викликане вимогами читачів та ринку послуг [120].

Бібліотечний маркетинг – це переважно маркетинг в сфері послуг. Особливості маркетингу в сфері послуг, які відрізняють їх від матеріальних товарів, – це їх невідчутність, невід’ємність від джерела, непостійність якості, незбереженість. Послуги, як правило, не відчутні, тобто їх не можна демонструвати, трансформувати і зберігати, пакувати або вивчати до покупки. Можна тільки описати їх переваги, які отримає споживач в результаті послуги. Більшість видів послуг невід’ємні від тих, хто їх надає. Безпосередній контакт з користувачем – невід’ємна частина послуги. Якість послуги коливається в широких межах і залежить від того, хто надає послугу, а також від місця та часу її надання.

Таким чином, в бібліотекознавстві під поняттям «товар», який є об’єктом ринкових відносин, виступають бібліотечні послуги та бібліотечна продукція. Умови ринкової економіки вимушують глибше усвідомити свою цілісність через взаємозв’язок функцій, ресурсів, послуг. Послуга, як правило, продукт реалізації бібліотекою різних функцій, які отримали відповідне ресурне забезпечення.

На мікромаркетинговому рівні головними функціональними компонентами маркетингу послуг є: вивчення потенційного середовища бібліотечно-інформаційного впливу на основі існуючого попиту та завдяки його формуванню (інформаційний мікроринок регіону), організаційно-економічний аналіз фактичної ресурсної бази (власних можливостей бібліотеки), визначення пріоритетних напрямків діяльності (пошук «ніші ринку» відповідно до конкурентів).

Маркетингова політика вимагає від бібліотеки аналізу наявних послуг і постійного їх удосконалення шляхом:

* створення нових бібліотечних продуктів та послуг
* відмови від застарілих або невдалих послуг
* модифікації існуючих та їх постійної диверсифікації (процес поширення видів діяльності) і диференціації з метою покращення якісних характеристик та пристосування послуг до нових ринків.

Важливою складовою частиною маркетингу є реклама та «паблік рілейшнз». Переклад термiну «паблiк рiлейшнз» – «ПР» (public relations) – громадськi зв’язки, розповiдь для публiки, взаємовiдносини з громадськiстю. Реклама як елемент бібліотечного маркетингу є найбільш теоретично розроблена. Свідченням цього є роботи І.Б.Міхнової, Г.Л.Цесарської “Как сделать рекламу библиотеки: теория, методика, практика”, де узагальнюються теоретичні та методичні підходи до реклами в бібліотеках. [5].

Визначення «паблiк рiлейшнз» подається I. Алешиною як «…самостiйна функцiя менеджменту по встановленню i пiдтримцi комунiкацiй мiж органiзацiєю та її громадськістю», або «це функцiя менеджменту, яка оцiнює вiдношення громадськостi, iдентифiкує полiтику i дiї iндивiдууму або органiзацiї з громадськими iнтересами i реалiзує програму дiй для отримання громадського взаєморозумiння i прийняття» [76, с.7].

Маркетинговий підхід вимагає постійного використання реклами в різних її видах: від реклами окремої послуги до розробки рекламної кампанії бібліотеки взагалі. Тому перед тим, як приступити до реклами, треба точно з’ясувати, яка роль відводиться їй в загальній маркетинговій стратегії бібліотеки [77].

Отже, виробнича функція бібліотечної діяльності – це задоволення споживацьких потреб читачів через специфічний, опосередкований збут інтелектуальної продукції інших виробників, а точніше – закладених у неї знань, відомостей, інформації, почуттів тощо, які, потрапивши до бібліотеки, стають її товаром, що «продається» споживачу специфічними бібліотечними прийомами і методами. Для бібліотеки дуже важливо вибрати найдійовіші види реклами, форму її подання та засоби доведення до споживача, тому що вона сама по собі є рекламодавчою структурою для інших виробників.

**1.3. Формування нових типів управління бібліотекою.**

Активні пошуки інноваційних типів управління, які відповідають сучасним завданням і функціям бібліотечної діяльності, знайшли найбільш повне і цілісне відображення в концепції бібліотечного менеджменту.

Важливо відзначити, що за останні десятиліття менеджмент зазнав глибокі зміни відповідно до вимог інформаційної стадії суспільства. Як стверджують фахівці, хороший менеджмент - це не просто управління, яке прагне бути раціональним і правильним. Менеджмент намагається зробити неможливе, маючи справа не тільки з логікою, а, перш за все, з інтересами і користувачів бібліотеки, і її працівників. Тому менеджмент весь час знаходиться в стані пошуку і тому весь час розвивається теорія менеджменту, яка відображає найбільш успішні зразки управлінської діяльності, кращу практику управління.

По мірі розвитку бібліотечного менеджменту відбувається становлення інноваційних типів управління: бібліотечного маркетингу, стратегічного, інноваційного та кадрового менеджменту, управління проектами і т.д. Кількість альтернатив у виборі типів, найбільш придатних або ефективних в конкретних умовах функціонування бібліотеки, робить актуальною проблему диверсифікації, яка розуміється як створення необхідної різноманітності систем управління, відповідного складності і динамічності сучасної бібліотечної діяльності [17].

Однак теорія управління бібліотечною діяльністю є сьогодні полем, запеклих дискусій. Творців і прихильників нових управлінських концепцій дорікають в руйнуванні соціальної основи бібліотечного обслуговування, механічне перенесення в вітчизняне бібліотекознавство новомодних англомовних термінів, в відірваності теоретичних побудов від специфіки бібліотечної діяльності, в тому, що за нове видається давно відоме.

Фахівець в галузі бібліотечного менеджменту І. М. Суслова в статті «Три кити менеджменту» позначила три напрямки розвитку сучасного менеджменту - стратегічний і кадровий менеджмент, соціально-етичний маркетинг, розвиток яких в управлінні бібліотекою становить ключове завдання інформаційно-бібліотечного менеджменту. Як зазначає автор вищезгаданої статті, «міцний будинок сучасного менеджменту покоїться на трьох китах, які символізують його головні напрямки. Перше з них - стратегічний менеджмент, який набуває особливого значення у зв'язку з динамізмом і невизначеністю зовнішнього середовища бібліотеки » [103].

Сучасна бібліотека є установою, що акумулює інтереси практично всіх верств суспільства. Поступове формування основ правової держави, забезпечення прозорості діяльності владних структур на різних рівнях, вдосконалення законодавчої системи, широке достовірне інформування громадян для забезпечення їх усвідомленого політичного вибору, розвиток недержавного сектора економіки створюють можливість реалізації довгострокових бібліотечних ініціатив на противагу короткочасних змін ситуації. Цим обумовлена необхідність професійного співробітництва бібліотек з різноаспектними установами, організаціями, рухами [51].

Багатофункціональність бібліотечної діяльності дозволяє створювати багатосторонні партнерські проекти, які об'єднують для вирішення спільних завдань зусилля декількох партнерів. Соціальне партнерство за участю бібліотеки сьогодні правомірно розглядати в якості соціокультурного феномену, який об'єктивно виступає одним з важливих умов розвитку територіального бібліотечного обслуговування.

Бібліотечний (бібліотечно-інформаційний) маркетинг - специфічний тип творчої управлінської діяльності, що ґрунтується на комплексному організаційно-економічному аналізі, прогнозуванні попиту і можливостей його задоволення, а також рекламі надаються бібліотекою послуг, інтелектуальної продукції і сервісу. Кінцевою метою є адаптація бібліотечно-інформаційної установи до постійно змінюваних об'єктивним потребам суспільства і запитам конкретних категорій (груп) користувачів, спрямоване стимулювання попиту на відповідні бібліотечно-інформаційні та супутні продукти (послуги / продукцію) [18].

В системі управління бібліотекою маркетинг є своєрідною ринково орієнтованої комплексної філософією галузевого менеджменту, його стрункою теоретичною концепцією і повинен стати основою професійного мислення керівників сучасної бібліотеки.

Бібліотека, як суб'єкт ринку, діє в умовах конкуренції, як з боку інших бібліотек, так і з боку організацій, що займаються збором і зберіганням різної інформації (архіви і статистичні організації). При цьому кошти некомерційного маркетингу, дозволяють найбільш ефективно визначити реальні та потенційні потреби населення, підвищуючи конкурентоспроможність бібліотек. А це повинно відбитися на економічному стані бібліотеки [112].

Складовою частиною маркетингової діяльності бібліотек є фандрайзинг - технологія залучення коштів ззовні в вигляді благодійної та спонсорської допомоги. Останні роки ця форма додаткового позабюджетного забезпечення бібліотек отримує все більш широке поширення. Визначаються три моделі бібліотечного маркетингу. Модель зовнішнього маркетингу характеризується взаємодією між бібліотекою і навколишнім середовищем, яку характеризує сукупність підсистем споживачів; постачальників; інвесторів; конкурентів; контактних аудиторій [119].

Стратегічний менеджмент - тип управління, який у високому ступені відповідає сучасним особливостям розвитку бібліотеки, оскільки дозволяє досить точно визначити стратегічні позиції в динамічно змінюються умовах на основі досліджень зовнішніх і внутрішніх факторів.

Сьогодні стратегічний менеджмент відчуває період диверсифікації. Так, серед його численних елементів фахівці виділяють управління проектами, яке в бібліотечну справу включає в свою сферу все більше число об'єктів і формується як порівняно самостійний напрям зі своєю методологією, понятійним апаратом і методами [122].

Стратегічне управління спрямоване на успішність бібліотеки в довготерміновій перспективі та досягнення поставлених цілей» [35].

У цьому ряду вихідних посилок, які формують нову неформальну парадигму управління бібліотечної діяльністю, особливе значення належить стратегічному менеджменту. Стратегічний менеджмент є галуззю науки і практики управління, яка виникла у відповідь на зростання динамізму зовнішнього середовища кожної організації.

Поняття стратегічного планування і стратегічного управління скоріше данина часу, ніж усвідомлена і об'єктивна необхідність оптимізації керівництва бібліотекою. У зв'язку з цим доцільно проаналізувати значення стратегічного менеджменту, орієнтованого на пріоритетні нині парадигми [28].

Тільки в результаті такого управління, яке буде мати на увазі реалізацію всього комплексу намічених стратегій розвитку, можливе формування привабливого іміджу бібліотеки, що йде в ногу з часом, має високий статус і престиж. Ефективна інтеграція стратегічного управління в своїй основі містить програмно-цільовий підхід, який слід розглядати як інструмент бібліотечної політики, одночасно забезпечує і формування цієї політики в цілому, і її реалізацію у вигляді конкретних програм різного рівня і призначення. У бібліотечну справу проектом можна назвати сукупність заходів, спрямованих на досягнення певної, чітко структурованої мети.

Стратегічний менеджмент протистоїть тактичному, а підприємницький тип поведінки - приростному. Приростний тип характеризується як кількісне зростання, коли розвиток передбачає мінімальні зміни щодо традиційного стану, а підприємницький тип - цілеспрямоване прагнення до змін, що забезпечує позитивні перспективи розвитку. Стратегічне планування передбачає вибудовування вектора аналізу і прийняття управлінських рішень з майбутнього в сьогодення[4].

Таким чином, нове поняття стратегічного управління не скасовує колишні орієнтири, але уточнює акценти, включаючи в розгляд процеси реалізації стратегії, а також оцінку і контроль.

Таким чином, стратегічний менеджмент у бібліотеці - це управління, яке спирається на бібліотечний персонал, орієнтує функції бібліотеки на запити користувачів, гнучко реагує і своєчасно проводить інновації в бібліотеці, що відповідають вимогам сучасного періоду, що дозволяє бібліотеці функціонувати в довгостроковій перспективі і досягати своїх цілей. Завдання стратегічного менеджменту в бібліотечно-інформаційної діяльності полягають у тому, щоб виявляти необхідність стратегічних змін і проводити їх, а також підбирати і виховувати кадри, здатні проводити стратегічні зміни та ін. [22].

Управління проектами (project management) в широкому розумінні - це професійна діяльність, заснована на використанні сучасних наукових знань, навичок, методів, засобів і технологій та орієнтована на отримання ефективних результатів.

Застосування методології управління проектами дає можливість чітко визначити цілі і результати проекту, дати їм кількісні характеристики, тимчасові, вартісні і якісні параметри проекту, створити чіткий план проекту, виділити, оцінити ризики і запобігти можливим негативним наслідкам під час реалізації проекту.

Також однією з головних проблем бібліотечної менеджменту є інновації. Інноваційний менеджмент - особлива організаційно-управлінська діяльність, яка забезпечує бібліотечне розвиток шляхом використання інновацій; складова стратегічного управління бібліотечною діяльністю.

Інноваційна політика є основою для розробки інноваційних прогнозів, стратегій, програм і проектів розвитку. Вона не тільки задає напрямки змін, а й формує підстави для збору інформації, вироблення управлінських рішень, поведінки персоналу. Важливо вміти розпізнати потенційні загрози і шанси для діяльності бібліотеки. Залежно від позиції керівництва, потенціалу персоналу та інших факторів внутрішнього середовища одні й ті ж зовнішні зміни розцінюються деякими як загрози існуванню, а іншими - як шанси, нові можливості діяльності [14].

Головні напрямки формування інноваційного менеджменту: розробка організаційно-методологічних основ освоєння нововведень, створення гнучкої системи навчання кадрів, визначення мотивів і чинників опору змінам і зменшення їх впливу, розрахунок параметрів необхідного ресурсного забезпечення інноваційних процесів і мотивації. Інноваційний бібліотечний менеджмент (ІБМ) являє собою самостійну галузь економіки бібліотечної науки і професійної діяльності, спрямований на формування і забезпечення досягнення будь-якої бібліотекою інноваційних цілей. ІБМ є ще однією з різновидів бібліотечного менеджменту. У сучасних умовах використання наукових методів і підходів ІБМ є важливим фактором, як економічного розвитку бібліотеки, так і прогресу і комерційного успіху будь-якої бібліотеки [66].

Як апарат управління бібліотечними інноваціями. Передбачає структурне оформлення інноваційної сфери і включає: систему управління бібліотечними інноваціями, яка володіє ієрархічною структурою і складається зі спеціалізованих відділів/секторів управління вищої ланки (різного роду спеціалізовані установи, безпосередньо зайняті розробкою і реалізацією бібліотечних інновацій. У РБ таких структур немає);

«Інститут» бібліотечних менеджерів (управлінців) - керівників різних рівнів, які виступають в якості суб'єктів управління, наділені певними повноваженнями в прийнятті та реалізації управлінських рішень і несуть відповідальність за результати функціонування інноваційного бібліотечного закладу.

Без забезпечення ефективного і внутрішніх елементів бібліотеки як інноваційного закладу, тобто без гармонізації функцій бібліотеки як інноваційного закладу, такої мети досягти неможливо. Саме тому гармонізація становить основну задачу ІБМ [47].

Зміст ІБМ визначається складом функцій і процесів управління, здійснюваних в ході підготовки і проведення інноваційних заходів. Під функціями ІБМ розуміється склад загальних завдань управління, що вирішуються при здійсненні інновацій.

Таким чином, розглянуті функції управління інноваціями і порядок їх здійснення відображають загальну технологічну схему ІБМ, в якій вони здійснюються попарно - «мета - планування», «планування - організація», «організація - контроль».

У бібліотечній справі усвідомлена важливість проектів, які дозволяють створювати і освоювати нові інформаційно-бібліотечні технології, найбільш ефективно використовувати бібліотечні ресурси, активно взаємодіяти з органами влади, громадськістю та партнерами. В результаті проекти перетворюються на ключовий фактор, що визначає успіх і розширення бібліотечної діяльності [87].

Серед передумов для найбільш сприятливої і ефективної роботи з проектами виділяють: ліквідацію планово-розподільчої системи, формування правового регулювання; децентралізацію управління; певні зміни в психології управлінців та розвиток комп'ютерних програм. Саме проектний менеджмент або управління проектами, на думку більшості фахівців, стає важливою і актуальною технологією, що дозволяє бібліотеці постійно розвиватися [16].

Аналіз стану бібліотечної діяльності на тлі соціально-економічного реформування всієї вітчизняної дійсності дозволяє обґрунтувати фактори, які спричиняють актуальність застосування управління проектами, як в цілому по Україні, так і власне в бібліотечній сфері. важливим фактором є те, що управління проектами створювалося і розвивалося в країнах з демократичною орієнтацією і ринковою економікою, що знайшло відображення в методах вирішення різноманітних завдань здійснення проектів [72].

На думку ряду авторів, аналіз існуючої практики управління показує, що особливістю сучасної управлінської діяльності є тотальний дефіцит матеріальних і фінансових ресурсів; розширення повноважень регіональних і місцевих властей і прийняття стратегічних рішень регіонального та місцевого рівня. У зв'язку з широкою демократизацією і гуманізацією бібліотечної діяльності, використанням в керівництві бібліотекою концепцій менеджменту і маркетингу формується досить стійка база застосування цих методів [88].

Управління проектами відкриває широкі можливості участі бібліотек в процесі формування соціокультурного середовища. Сучасна бібліотека, функціонуючи в умовах управління проектом, як правило, застосовує два види звітів: фінансовий і змістовний. Контроль за фінансовими витратами здійснюється спеціальною групою контролю на чолі з керівника проекту [89].

Проектна діяльність бібліотек обмежується тільки окремими елементами цього комплексного напрямку, здійснюється за стандартами і організаційним схемам, розробленим ще в умовах централізованого директивного планування. Можна з усією визначеністю стверджувати, що проектне управління знаменує собою початок нового етапу в бібліотечній діяльності. Проектне управління дозволяє зосередити обмежені ресурси бібліотек на принципових актуальних напрямках бібліотечної діяльності [24].

Другий перспективний напрямок - адаптація та розвиток вже існуючих розробок до особливостей вітчизняного бібліотечної справи. Існуючі методи і засоби управління проектами повинні бути в тій чи іншій мірі адаптовані, тобто, застосовні в управлінні бібліотечними проектами і їх використанні відповідно до міжнародних стандартів. В рамках цього напрямку особлива увага повинна приділятися організації різних форм підвищення кваліфікації і навчання по оволодінню методикою розробки проектів [9].

Специфіка методики управління проектами в бібліотечній справі визначається широким розвитком інформатизації. Поява нових інформаційних технологій принципово змінило багато видів діяльності і призвело до появи нових. Методологія управління проектами, розрахована на вирішення складних проблем, що вимагають участі багатьох людей, відповідного ресурсного забезпечення, практично цілком заснована на інформаційних технологіях, телекомунікаційних засобах, розвиненій системі програмно-комп'ютерних засобів. На думку фахівців, в XXI столітті успіх будь-якої діяльності буде визначатися ефективним використанням сучасних інформаційних технологій [39].

Необхідно підкреслити ще одну особливість бібліотечних проектів, пов'язану з глобальним процесом переходу від індустріального суспільства, заснованого на поділі праці, до інформаційного суспільства. Основні тенденції розвитку організаційно-управлінських структур в інформаційну епоху включають: вимоги адаптивності і гнучкості організаційних структур; розвиток електронних бібліотек як мережевий, комп'ютерно-опосередкованої організаційної структури; посилення ролі організаційних структур координаційного типу, побудованих на принципах горизонтальних зв'язків [117].

Ще один напрямок сучасного менеджменту - управління персоналом.

«Можна з усією визначеністю стверджувати, що під управлінням в радянському бібліотекознавства розумілося командно-бюрократичне керівництво, об'єктом якого служило бібліотечна справа як область ідеологічної, культурно-просвітницької та науково-інформаційної діяльності, що забезпечує задоволення потреб населення в книзі за допомогою бібліотек. Процес управління здійснювався на основі жорсткої форми організації із застосуванням адміністративних методів управління » [цит. по 21, с. 93].

Воно засноване на тій реалії, що сьогодні персонал є основним ресурсом будь-якої організації, її головним багатством, що визначає успіх всієї діяльності. У зв'язку з цим основу концепції управління персоналом в даний час складають зростаюча роль особистості кожного співробітника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед бібліотекою [20].

Дані багатьох досліджень підтверджують той факт, що сьогодні на перше місце за впливом на довгостроковий успіх будь-якої організації, а бібліотеки, в силу специфіки її діяльності, - особливо, виходить людський фактор. Добре навчений, правильно організований і мотивований персонал визначає долю всієї організації [1].

В сучасних умовах персонал стає основною цінністю і рушійною силою бібліотеки, а інвестиції в його навчання і мотивацію - одними з найбільш вигідних вкладень коштів. В якості основного способу мотивації на перше місце висувається самомотивація. Для її формування бібліотеки повинні приступити до створення нової корпоративної культури, що відповідає потребам сучасного суспільства [15].

В управлінні персоналом мотивація розглядається як процес активізації мотивів працівників (внутрішня мотивація) і створення стимулів (зовнішня мотивація) для їх спонукання до ефективної діяльності. Таким чином в процесі діяльності мотивація дозволяє задовольнити працівникам свої основні потреби шляхом виконання трудових обов'язків. Метою бібліотечного кадрового менеджменту є забезпечення бібліотеки висококваліфікованим персоналом, здатним вирішувати завдання розвитку бібліотеки, підвищення її конкурентоспроможності та забезпечення стабільності майбутнього. Це можливо при реалізації цілей бібліотеки і розвитку персоналу на основі інтересів бібліотеки.

Бібліотечний кадровий менеджмент стає органічною частиною і самостійною професійною сферою бібліотечного менеджменту. Бібліотечний кадровий менеджмент визначено як напрям, орієнтований на формування, функціонування та розвиток людських ресурсів бібліотеки відповідно до її цілями і інтересами персоналу, орієнтований на вдосконалення функцій і структури бібліотеки для відтворення та розвитку кадрового, інтелектуального та креативного потенціалу співробітників як поновлюваного ресурсу бібліотеки [7].

Як висновок, диверсифікація, як основна тенденція розвитку бібліотечного менеджменту характеризується формуванням інноваційних типів управління (стратегічного, кадрового менеджменту, управління проектною діяльністю). Формується теоретико-методологічна основа переходу до нової парадигми управління, орієнтованої на гармонізацію інтересів бібліотеки, користувачів і суспільства в цілому.

**Розділ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЗАГАЛЬНОЇ ТЕОРІЇ СИСТЕМ В БІБЛІОТЕЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.**

**2.1. Системний підхід до управління бібліотекою.**

В теорії управління розглядаються різні підходи управління будь-бібліотекою. Найважливішими з них є: цільовий; процесний; системний; ситуаційний.

При системному підході керівник представляє бібліотеку як сукупність взаємопов'язаних елементів: персонал, структура, завдання, технології. Ці елементи орієнтовані на досягнення різних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища. Сутність підходу полягає в тому, що бібліотека розглядається як системний об'єкт, всі підрозділи якого органічно взаємопов'язані і складають єдине ціле, і одночасно як підсистема інших систем більш високого рівня: соціального інституту, до складу якого вона входить; бібліотечної системи міста, регіону, країни [11].

Системний підхід в управлінні ґрунтується на тому, що будь-яка організація являє собою систему, що складається з частин, кожна з яких має свої власні цілями. Керівник повинен виходити з того, що для досягнення загальних цілей організації необхідно розглядати її як єдину систему. При цьому прагнути виявити і оцінити взаємодію всіх її частин і об'єднати їх на такій основі, яка дозволить організації в цілому ефективно досягти її цілей. (Досягнення цілей всіх підсистем організації явище бажане, але майже завжди не реальна).

Системний і ситуаційний підходи є сучасними концепціями управління, що мають інтеграційний характер. По мірі підвищення рівня нестабільності управлінська практика виробляла методи, які регламентують діяльність бібліотеки в умовах зростаючої непередбачуваності, новизни і складності оточення.

Сутність системного підходу формулювалася багатьма авторами. У розгорнутому вигляді вона сформульована В.Г. Афанасьєвим, що визначив ряд взаємопов'язаних аспектів, які в сукупності і єдності складають системний підхід:

- системно-елементний, який відповідає на питання, з чого (яких компонентів) утворена система;

- системно-структурний, що розкриває внутрішню організацію системи, спосіб взаємодії утворюючих її компонентів;

- системно-функціональний, що показує, які функції виконує система і утворюють її компоненти;

- системно-комунікаційний, що розкриває взаємозв'язок даної системи з іншими, як по горизонталі, так і по вертикалі;

- системно-інтегративний, що показує механізми, чинники збереження, вдосконалення та розвитку системи;

- системно-історичний, що відповідає на питання, як, яким чином виникла система, які етапи у своєму розвитку проходила, які її історичні перспективи.

Комплексний підхід передбачає враховувати при аналізі як внутрішню, так і зовнішню середу організації. Це означає, що необхідно враховувати не тільки внутрішні, а й зовнішні чинники - економічні, геополітичні, соціальні, демографічні, екологічні та ін. Фактори - важливі аспекти при аналізі організацій і, на жаль, враховуються не завжди [74].

Інтеграція по стадіях життєвого циклу продукту по горизонталі вимагає формування єдиної і чіткої інформаційної системи управління, яка повинна включати, насамперед, показники якості і кількості витрат за стадіями науково-дослідницької, конструкторської та технологічної підготовки виробництва, а також показники власне виробництва, впровадження, експлуатації і зняття вироби з виробництва [80].

Інтеграція по вертикалі представляє собою об'єднання юридично самостійних організацій для найкращого досягнення поставлених цілей. Це забезпечується, по-перше, об'єднанням зусиль людей, тобто синергетическим ефектом, по-друге, створенням нових науково-експериментальних баз, впровадженням нових технологій і нового обладнання. Це, в свою чергу, створює умови для поліпшення зв'язків по вертикалі між федеральними, муніципальними органами управління і окремими організаціями, особливо у виробничій та соціальній сферах діяльності.

Системний підхід спочатку носить мультидисциплінарний характер, сфера його застосування воістину безмежна, тому в кожній дисципліні, де застосовується системний підхід, існують приватні методологічні проблеми, які вимагають не менших дослідницьких зусиль для свого осмислення та аналізу, ніж та десятиліття назад.

Необхідною умовою розвитку бібліотечної діяльності є здатність керівництва бібліотеки до стратегічного управління, що передбачає вміння змоделювати ситуацію, відчути необхідність змін, розробити їх стратегію, використовувати надійні методи для реалізації стратегії і в результаті втілити її в життя. Ситуаційний підхід намагається пов'язати конкретні прийоми і концепції з певними конкретними ситуаціями для того, щоб досягти цілей організації найбільш ефективно [110].

Особливий вплив на менеджмент справила теорія систем. Витоки системних уявлень йдуть далеко в історію. Навіть в області менеджменту системний підхід не є настільки новим. Відзначимо, що наука XIX століття з самого початку вчила розбивати світ на фрагменти, ціле ділити на частини, для того щоб краще здійснювати контроль над ними. При розгляді системи управління в якості елементів виступали структурні підрозділи, що реалізують управлінські функції, управлінці як такі або їх дії. Так, в розумінні Ч. Бернарда, прихильника «системних поглядів» В. Парето і Т. Парсонса, як елементи соціально-економічної системи виступають не люди, а їх дії, вчинки, які зв'язуються через координацію в єдине ціле [45].

Філософ А.А. Богданов на початку минулого століття розвинув теорію Тектології, або універсальну організаційну науку, яка передбачала загальну теорію систем і містила багато тих же понять, що і сучасна теорія [113]. Однак, незважаючи на зовнішню визначеність позицій і поширеність системних уявлень, з розвитком теорії управління погляди на природу організації, як системи, істотно змінювалися.

Розвиток поведінкового напрямку в управлінській науці (40-і роки XX століття) привело до розуміння організації як природної системи людей, метою якої є виживання і баланс із середовищем. Такому поданню найбільш відповідають децентралізація, органічність, саморозвиток, врахування людського фактора [6].

У шістдесяті роки ключовою ланкою системної концепції став розгляд будь-якої організації як живого організму. Для цього потрібен був холистичний цілісний підхід, який відображає основні положення теорії систем, системного і ситуаційного підходу - необхідність розглядати поведінку системи в цілому. Живі системи - це інтеграція, і їх характер залежить від цілого. Те ж саме стосується і бібліотеки як системи: щоб зрозуміти найбільш важливі проблеми управління, потрібно розглядати всю систему, яка викликає ці проблеми [19].

До теперішнього часу методологія системного підходу досить міцно закріпилася не тільки в теорії управління, а й в бібліотекознавства. Традиційне розуміння системи - цілісне при даному розгляді впорядкована множина взаємопов'язаних елементів, що володіє структурою і організацією. При цьому в якості елемента системи виступає нерозкладний при даному способі розгляду компонент складних явищ, предметів, процесів [74].

У реальному житті системи (людина, колектив і т.д.) не можуть існувати поза зв'язком з навколишнім світом. Ці зв'язки настільки численні і різноманітні, що вивчити їх для вирішення будь-якої проблеми неможливо. Тому системний підхід передбачає виділення найбільш істотних зв'язків, які безпосередньо і значний вплив на властивості системи і рішення поставлених завдань в досліджуваному об'єкті [41].

Незважаючи на те, що системна концепція управління базується на теорії систем, тут поняття «система» використовується в особливому значенні. Це сукупність конкретних елементів, існування і функціонування яких взаємопов'язане або взаємозумовлено в силу конкретних обставин. Найважливішою ознакою системи в цьому випадку і виступає її цілісність - поява у даній сукупності елементів таких властивостей, яких немає у кожного з них окремо [85].

Системний підхід як концепція управління, розроблена на Заході, знайшла застосування в нашій країні спочатку в проектуванні автоматизованих систем управління (АСУ), а потім у формуванні системного підходу до всіх процесів організації і управління в соціально-економічних структурах. З праць зарубіжних авторів, які визнавали системний підхід як один з універсальних інструментів менеджменту, отримали популярність роботи Р. Джонсона, Ф. Каста, Д. Розенцвейла, С. Оптнера, С. Янга, Дж. Риггса, М.Х. Мескон та ін.

У працях вітчизняних вчених досить добре вивчені багатосистемні чинники та зв'язку. У вирішенні деяких проблем вони виявилися на більш прогресивних позиціях, ніж закордонні дослідники. Так, особливе значення має вивчення соціальних систем, які є особливим класом. Їх виникнення і цілісність визначаються взаємодією людей. Внаслідок цього соціальні системи відрізняються умовами їх об'єднання, тобто системоутворюючими факторами.

До них відносяться:

1) загальна мета всієї сукупності елементів;

2) підпорядкування завдань кожного елемента загальної мети системи;

3) усвідомленість кожним елементом системи своїх завдань і розуміння спільної мети;

4) виконання кожним елементом функцій, що випливають з поставленої задачі;

5) конкретні відносини між елементами системи;

6) наявність органу управління;

7) обов'язкова зворотний зв'язок [2].

Системний підхід допомагає зрозуміти взаємозв'язок між системою, її підсистемами, елементами та зовнішнім середовищем. Функціонування системи забезпечується органічним взаємодією всіх її підсистем і елементів з урахуванням впливу зовнішнього середовища.

Бібліотечна справа - це соціальна система. Головною властивістю соціальних систем є те, що в основі їх діяльності лежать інтереси людей. Сукупність суспільних, колективних, особистих інтересів чинить активний вплив на стан системи, на процес її розвитку. Оскільки головне завдання бібліотечної справи - обслуговування людей, задоволення їх запитів на книгу, інформацію - тісно пов'язана з культурою, служить її розвиткові і збагаченню, в науці бібліотечна справа відноситься до соціально-культурним системам [55].

Найпростіші, історично первинні елементи властиві кожній бібліотеці без винятку, присутні в ній обов'язково і постійно; без присутності хоча б одного з них система функціонувати не може, вони мають характеристики, що дозволяють чітко обмежити їх один від одного. Серед родових елементів виділяють вихідні - документ і користувач. Наявності їх недостатньо для утворення бібліотеки, але вони служать причиною появи інших її родових елементів.

Як правило, складні системи складаються з ряду підсистем зі своїми характерними ознаками і особливостями.

Бібліотечна справа як система включає в себе підсистеми (мал. 1):

- мережа бібліотек;

- комплектування бібліотечних фондів;

- організація бібліотечного обслуговування;

- наукове забезпечення діяльності бібліотек;

- методичне забезпечення діяльності бібліотек;

- підготовка і перепідготовка кадрів;

- управління бібліотечною справою.



Кожна з даних підсистем є системою нижчого рівня і також включає в себе ряд підсистем.

Підсистема підготовки і перепідготовки кадрів (рис. 2) включає в себе елементи: підготовка кадрів у вищих навчальних закладах, в середніх спеціальних навчальних закладах, перепідготовка кадрів в інститутах і на курсах підвищення кваліфікації, на наукових конференціях, на стажування.



Схема підсистеми підготовки і перепідготовки кадрів

Система «бібліотечна справа» підпорядкована глобальним цілям: забезпечення прав людини на вільний доступ до інформації, залучення людей до цінностей вітчизняної та світової культури, максимальної: задоволення постійно зростаючих інформаційних і духовних запитів населення. Її підсистеми мають свої локальні завдання. Наприклад, підсистема підготовки та підвищення кваліфікації кадрів має завдання - забезпечити потреби галузі в бібліотечних працівників високо кваліфікації. Підсистема формування та обробки фондів покликана забезпечити потреби бібліотек в необхідних творах друку та інформаційних матеріалах, в тому числі на електронних та інших носіях [70].

У бібліотечної справи як системи складаються певні відносини з іншими організаціями: видавництвами, книготорговельними фірмами, органами науково-технічної інформації, архівами, музеями, місцевими органами влади. Взаємини з ними складають зовнішнє середовище бібліотечної справи і визначаються законами, положеннями, договорами та іншими нормативними актами.



Схема взаємодії внутрішнього і зовнішнього середовища бібліотечної справи

Функціональні області внутрішнього середовища системи «бібліотечна справа»:

- розвиток мережі бібліотек;

- забезпечення бібліотек фондами, необхідним обладнанням;

- управління фінансовими засобами;

- забезпечення бібліотек кадрами, їх підготовка та перепідготовка, створення сприятливих умов праці і його оплата;

- вдосконалення діяльності з обслуговування користувачів, впровадження нових форм і методів роботи, нових інформаційних технологій;

- стратегічне планування, прогнозування, виявлення і задоволення запитів та інтересів користувачів;

- забезпечення збереження бібліотечних фондів, їх своєчасна реставрація, переклад на електронні носії інформації;

- розвиток бібліотекознавства, в тому числі науки управління бібліотечною справою;

- зміцнення і розвиток матеріально-технічної бази бібліотек.

Істотний вплив мають користувачі. Зростання культури, освіти, інформованості людей, їх духовних і моральних запитів, оволодіння новими професіями, новими знаннями визначають характер і якість інформаційних потреб та інтересів, на які бібліотеки покликані оперативно реагувати і якісно їх задовольняти. Бібліотечні працівники зобов'язані постійно вивчати діяльність підприємств, що випускають обладнання для бібліотек, знати нові інформаційні технології, нові носії інформації, адреси виробників і постачальників техніки і організацій, що забезпечують її впровадження і функціонування [97].

Значний вплив на діяльність бібліотек надає зовнішнє середовище непрямого впливу. Діяльність бібліотек завжди знаходите в тісному зв'язку з економікою, рівнем зайнятості населення, його платоспроможністю, розвитком бізнесу, малих підприємств. Все це вимагає врахування при обслуговуванні користувачів [27].

Динаміка зростання запитів населення на інформацію значною мірою визначається науково-технічним прогресом, який має істотний вплив на темпи і якість інноваційних процесів бібліотечно-інформаційної діяльності, впровадження нових інформаційних технологій та інших науково-технічних досягнень. На діяльність бібліотек впливають політичні події, рішення різних громадських рухів і партій. так як бібліотеки, що знаходяться на повному або частково бюджетному фінансуванні, повинні в своїй діяльності відбивати сформоване в суспільстві ідеологічне та політичне різноманіття [84].

Кожній бібліотеці надано право співпрацювати з іноземними бібліотечними установами вивчати їхній досвід, проводити спільні дослідження різних проблем, спільні заходи. Все це робить істотний вплив на діяльність бібліотек [40].

Системний підхід дозволяє виокремити найбільш загальні і стійкі моменти в діяльності бібліотек і грунтується на тому, що найраціональніший шлях вивчення складних явищ - послідовне розчленування їх до тієї межі, за яким вони втрачають свою якість[83].

Сукупність елементів утворює систему. Додавання або виключення будь-яких елементів ведуть до руйнування існуючої раніше системи і перетворення її в іншу. Розрізняють прості і складні системи. [85].

Вивчення системи полягає у виявленні її елементів, підсистем і зв’язку між елементами і підсистемами, тобто її структури; встановлення ознак і властивостей, які характеризують систему; визначенні функції, які виконуються елементами (підсистемами) всередині і поза нею (у зовнішньому середовищі), її властивостей, тобто якісних відмінностей, що обумовлюють її відносну самостійність; з'ясуванні, до виникнення яких нових інтеграційних властивостей системи, відсутніх у складових її об'єктів, призводить взаємозв'язок і взаємодія елементів [109].

Вихідним (аксіоматичним) для вивчення структури бібліотеки є положення про те, що бібліотека як соціальний інститут створена суспільством для поширення в просторово-часовому континуумі соціально значущих документів з метою задоволення і формування інформаційних потреб. Базуючись на даному положенні, Ю.Н. Столяров побудував багаторівневу (багатоконтурну) модель бібліотеки. Відповідно до його теорії бібліотеку як систему утворюють такі чотири елементи: бібліотечний фонд (БФ), контингент користувачів бібліотеки (КП), бібліотечний персонал і матеріально-технічна база бібліотеки (МТБ).

Підсистема і її модель не тільки впливає на інші, але і сама залежить від них не менше, ніж вони від неї, не дозволяє жодній з них бути центральною або єдиною, котра утворює систему «бібліотека». Тому ні БФ, ні КП, ні БП, ні МТБ, ні тим більше їх моделі на другому і наступних контурах самі по собі, ні навіть їхні стосунки, що розглядаються ізольовано одне від іншого, ще не утворюють бібліотеку як цілісну систему.

Бібліотека - жорстка система: включення або виняток хоча б одного елемента, порушення сталих зв'язків означало б її перетворення в якісно іншу систему. Незважаючи на це, бібліотека не є закритою системою. Закритою називається система, яка функціонує ізольовано від зовнішнього середовища, в яку нічого не надходить «на вході» (ні в матеріальному, ні в енергетичному, ні в інформаційному відношенні) і яка нічого не видає «на виході».

В даний час системний підхід все ширше застосовується в управлінні, накопичується досвід побудови системних описів об'єктів дослідження. Необхідність системного підходу обумовлена укрупненням і ускладненням досліджуваних систем, потребами управління великими системами та інтеграції знань.

Тож, застосування системного підходу дозволяє найкращим чином організувати процес прийняття рішень на всіх рівнях в системі управління. Комплексний підхід передбачає враховувати при аналізі як внутрішню, так і зовнішню середу організації.

**2.2. Інтеграція організаційно-управлінських систем бібліотеки.**

В даний час потреби бібліотечно-інформаційної практики зумовлюють необхідність інтеграції наявних ефективних засобів і методів різних організаційно-управлінських підходів для синергетичної взаємодії з метою забезпечення стабільного позитивного функціонування бібліотеки, її стійкості, мобільної адаптації до динаміки зовнішнього ринкового середовища. Об'єктивно інтегруючою підставою в сучасних соціально-економічних реаліях виступають різнопланові ресурси бібліотеки. Саме вони фактично визначають вибір стратегічних і тактичних цілей практичної діяльності конкретної бібліотеки, так як обмежене ресурсне забезпечення обумовлює можливості (масштаб і результати) повсякденної бібліотечної роботи.

В ситуації, що склалася чітко реалізується відомий менеджерський ланцюжок: мета – керовані змінні ресурси. Тут наявна ключова роль саме ресурсного забезпечення прийнятих управлінських рішень, особливо з урахуванням специфіки документно-інформаційної, кадрової і матеріально-технічної бази бібліотеки, її бюджетування і потенційних позабюджетних джерел надходжень ресурсів. В умовах безприбуткової (нонпрофітний) основної діяльності керівникам бібліотеки стратегічно важливо і тактично необхідно раціонально розподіляти/перерозподіляти наявні ресурсні складові, мобілізовувати додаткові кошти з багатоаспектних каналів, тобто використовувати мікроекономічний підхід до управління.

В додатку до бібліотечної справи управлінська економіка дозволить максимально використовувати досягнення і інструментарій таких функціональних областей, як власне галузеві менеджмент і економіка (особливо в частині бібліотечної мікроекономіки), а також бібліотечно-інформаційний маркетинг та бібліотечне право (сформоване як самостійний розділ інформаційного права). В сукупності вони дадуть можливість керівникам бібліотечно-інформаціонних установ виробити стратегію і тактику раціонального розподілу економічних ресурсів (в широкому трактуванні цього універсального поняття).

В даний час спостерігається складна і суперечлива ситуація. Бібліотечна справа функціонує в радикально змінилася середовищі, але досить міцного теоретико-методологічного фундаменту, що дозволяє вибудовувати ясні перспективи, поки що не існує. У цих умовах особливого значення набуває системна методологія, так як найбільш складні проблеми сучасних організацій, що знаходяться в динамічній зовнішньому середовищі, дійсно носять системний характер і пов'язані з іншими складної мережею залежностей. Рішення їх вимагає фундаментальної зміни поглядів, зміни парадигми.

Аналізуючи чинники системного управління в дев'яності роки, Ф. Каїра - найвизначніший дослідник філософських питань сучасної науки, визначає соціальну парадигму як набір концепцій, поглядів, цінностей, способів поведінки, які формують певне сприйняття дійсності усіма членами спільноти і служать фундаментом для його організації [48] .

Якщо концепція організаційної культури переважно орієнтована на способи поведінки, то поняття парадигми ставиться до більших спільнот і в більшій мірі спрямована на цілісне сприйняття дійсності. Найбільш складне завдання, що стоїть перед сучасним менеджментом, полягає в тому, щоб переорієнтувати організаційну культуру з урахуванням цілей і цінностей, що народжується нової парадигми.

Пануюча протягом багатьох десятиліть парадигма включала безліч ідей і концепцій, але основні її положення зводилися до наступного: суспільство є механічною системою, побудовану з елементарних блоків; життя в суспільстві зводиться до безперервної боротьби за існування; постійний прогрес забезпечується за рахунок технологічного та економічного зростання. Останні десятиліття продемонстрували, що перераховані положення не тільки не є універсальними, але і потребують серйозного перегляду. Тепер все частіше світ розглядається, як жива система, що розвивається. Змінилося сприйняття суспільства і різних організацій. Саме ця тенденція, що отримала назву цілісного або системного мислення, розвивається в науці і менеджменті [13].

Якщо залишити осторонь типові для того часу словесні звороти, все одно чітко проявляється нежиттєвість проголошеної єдиної системи, відсутність механізмів координації діяльності бібліотек, небажання або неможливість в тих умовах оперувати професійними управлінськими поняттями. І хоча навіть інтуїтивно зрозуміло, що бібліотечна справа не може бути зведене до суми бібліотечних мереж, до сих пір звучать слова: «Міжвідомчі бібліотечні інтереси складають загальні, основні, довгострокові інтереси бібліотек різних відомств, а також колективні інтереси бібліотечної системи як єдиного цілого» [114].

Подібні міркування базуються на поширеному в колишніх уявленнях постулаті аддитивності, що стверджує: система реагує на зовнішні стимули таким чином, що результати їх впливу можна складати так, що кінцевий результат виходить у вигляді приватних впливів. Адитивність означає виконання вимог закону великих чисел, а це дозволяє застосовувати для моделювання і опису функціонування бібліотек і бібліотечних мереж добре розроблені уніфіковані моделі. Постулат аддитивності в неявному вигляді присутній в теоретичних побудовах і тих бібліотекознавців, які виводять закономірності управління бібліотечною діяльністю з умов матеріального виробництва [84].

Набуває актуальності проблема застосування інформаційних технологій в управлінні бібліотекою, яка розглядається на рівні не лише виробничих процесів, а й підвищення ефективності організації управлінської праці, яку досліджувала у своїх працях І. Давидова [31].

Нині активно здійснюється перехід від традиційних методів управління до інформаційно-технологічних, що забезпечує ефективну інтеграцію у сфері управлінських рішень. 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. Тому управлінський склад бібліотеки повинен безперервно вдосконалювати прийоми і методи роботи, навчатись, як працювати, і навчати інших, постійно поліпшувати й раціонально використовувати умови праці. Кадрові, техніко-технологічні й організаційні трансформації, які активно відбуваються в бібліотеках, потребують науково-методичного забезпечення наукової організації праці управлінського персоналу всіх рівнів: оперативного, тактичного, стратегічного [8].

Дослідження показують, що 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 важлива функція мотивації. У той же час менеджери усіх рівнів управління витрачають майже в два рази більше часу на планування, ніж на організацію, координування, мотивацію і контроль разом [29].

Вибір вірного управлінського рішення для найкращого виконання об'єктивувати задач набуває першочергового значення в умовах обмеженості

використовуваних бібліотекою ресурсів (в їх числі тимчасові, матеріальні, інформаційні, кадрові та ін.). Таким чином, управлінська економіка бібліотеки чітко орієнтована на результат і дозволяє реально забезпечити досягнення базових соціальних цілей її діяльності за рахунок сполучення цілепокладання з готівкою і можливими потенційними ресурсами [56].

Синергетичний ефект від використання в процесі управління бібліотекою різноаспектну інноваційних розділів бібліотекознавства, об'єднаних концепцією управлінської економіки, допоможе в кожному конкретному випадку реально скоротити розрив між управлінською теорією

і практикою, заповнити відсутні компоненти управління за рахунок розширення окремих профільних напрямків менеджменту (включаючи первинний рівень [121].

В умовах трансформації функцій, пріоритетів, форм і методів діяльності бібліотечних установ, нестабільності бюджетного фінансування важливо враховувати зовнішні (макросередовище) і внутрішні (мікросередовище) фактори, що впливають на функціонування бібліотеки в якості повноправного суб'єкта профільного ринку, тобто здійснювати факторний аналіз. Необхідно також застосовувати маркетинговий підхід, що дозволяє детермінувати макро- і мікросередовище бібліотеки, і обґрунтовано приймати відповідні управлінські рішення [50].

Мікроекономічний підхід до бібліотеки дозволяє успішно аналізувати результати і потенційні можливості її діяльності, виявляти закономірності і визначати перспективи розвитку, вибирати оптимальну організаційно- економічну модель функціонування. Соціально-економічне мікросередовище кожної бібліотеки по-своєму унікальне, і це обумовлює форми і методи управління ним [105].

Головне в сучасному вітчизняному бібліотечному менеджменті - методологічна установка на вироблення і здійснення системи заходів, які дозволяють подолати зовнішні негативні фактори впливу на стан справ в конкретній бібліотеці, забезпечити стабільність її функціонування і поступальний розвиток. Цього можна досягти тільки на основі діагностики і обліку реальної ситуації, продуманого перспективного планування і оптимізації тактичного управління ресурсами бібліотеки (фінансовими, матеріально-технічними, кадровими), гнучкою реалізацією ініціативних форм і методів господарювання [57].

Ресурсні можливості будь-якої бібліотеки або бібліотечної системи з точки зору можливості задоволення всієї сукупності інформаційних потреб і запитів їх користувачів завжди мають істотні обмеження за різними ознаками (тематиці, виглядом, мовою, хронології ). [91].

Тільки в період інформатизації суспільства, в умовах масового впровадження комп'ютерної техніки та засобів зв'язку, інформаційно-комунікаційних технологій вони змогли отримати можливість практичного втілення. Істотний внесок у розвиток і втілення в життя ідей інтеграції і раціонального взаємовикористання інформаційних ресурсів на регіональному та муніципальному рівнях внесений С. А. Сбитневим. Аналіз його публікацій і виконаних під його керівництвом звітів про науково-дослідні роботи дозволяє зробити висновок про те, що в них не тільки були закладені принципові підходи до розвитку міжбібліотечної взаємодії, але і вперше розроблено механізм раціонального взаємовикористання інформаційних ресурсів бібліотек у масштабах регіональної і муніципальної автоматизованих інформаційних систем [28].

Взагалі технологічні й управлінські зв’язки у бібліотечній діяльності упродовж їхнього еволюційного розвитку не розглядалися як суттєві. У процесі інформатизації сфери соціальних комунікацій і суспільства в цілому вони зазнали якісних змін, і ці протиріччя загострилися. Серед них можна назвати такі технології, як маркетинг, реклама, паблік рилейшнз, інформаційна аналітика, консалтинг, логістика, інформаційний моніторинг. З їхньою допомогою бібліотека вирішує як зовнішні завдання (іміджеві, маркетингові, рекламні, соціальні), так і внутрішні (формування психологічної готовності фахівців сприймати нові ідеї та розвивати організаційну культуру) [36].

Управлінські технології дають змогу визначити стратегії розвитку бібліотечного виробництва в електронному, мультимедійному середовищі, дослідити соціальний ефект діяльності бібліотеки за умов швидкого розвитку інформаційної реальності [118].

Сучасні соціальні технології управління трансформуються у складну багатофункціональну систему управління бібліотекою, охоплюючи різні напрями її діяльності, окремі види менеджменту, які спрямовуються на виконання певного стратегічного завдання. Основними функціональними видами менеджменту, які застосовують у бібліотеці, є стратегічний, маркетинговий, фінансовий, кадровий, інноваційний, інформаційний, консалтинговий, логістичний та оперативний, за допомогою яких відбувається безпосереднє управління її діяльністю. Однак слід зауважити, що на сучасному етапі розвитку бібліотек задіяні лише окремі виявлення тих чи інших елементів менеджменту, які використовуються окремо один від одного і не створюють синергійного ефекту в сфері управління. Така ситуація не дає змоги бібліотеці комплексно спрямовувати свої інноваційні зусилля на досягнення стратегічних завдань.

В умовах динамізму життєдіяльності повний облік і прорахунок заздалегідь, до дрібниць всіх деталей стає малореальним. Тому завдання управління полягає в створенні адаптивних, гнучких управлінських моделей, а керівника - в реалізації комплексних і системних підходів [63].

Трансформація процесів управління у бібліотеках виявляється на рівні організаційних структур. При аналізі управлінських структур бібліотеки розрізняють лінійні, функціональні, лінійно-функціональні, лінійно-штабні та програмно-цільові структури. Їхні особливості досить ґрунтовно досліджуються у роботах [36].

Надходження усіх видів інформації до єдиної системи дає можливість здійснювати інформаційний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища і сприяє обґрунтованому прийняттю управлінських рішень. В інформаційному суспільстві інформаційні системи управління активно впливають на стратегічний баланс установ, що діють у конкурентному оточенні [33].

Перший відображає дуалістичний підхід до виділення типів управління з двох параметрами, які представляють собою дві протилежності, але не виключають один одного, а поєднуються в конкретних умовах управління бібліотекою. До таких типів належать: інтра- і інфраменеджмент, формальне і неформальне управління, стратегічний і тактичний менеджмент, методологія і організація управління, централізоване і децентралізоване управління, традиційне та інноваційне управління . На основі дуалістичного підходу чітко виявляються відмінності між управлінням бібліотекою в його традиційному розумінні як «раціонального управління» та сучасною концепцією, званої бібліотечним менеджментом.

Це управління, з самого початку орієнтоване на зовнішнє середовище. Даний тип управління виявляє свої особливості в самих різних характеристиках управління: в структурі системи управління, механізм і процесах управління, в методології та організації управління. Але маркетинг в класичному його розумінні не завжди узгоджується з принципом далекоглядності, перспективності рішень. У практиці управління нерідко він обмежується тільки аналізом існуючої обстановки, використанням кон'юнктури, пошуком сприятливих моментів. В сучасних умовах гостріше виявляє себе потреба обліку майбутнього, цілеспрямованості у розвитку, в управлінні, в стратегічність позицій. Тут використовуються: діяльність «паблік рілейшнз», реклама, політика ціноутворення і багато інших засобів. Ось чому з цього ж критерію можна назвати наступний тип управління - цільове управління. Воно не заперечує маркетингу і не замінює його. Це тип, який вдало доповнює маркетингове управління практичної ідеєю цільового управління, визначенням і передбаченням тенденцій розвитку, урахуванням можливого і ймовірного майбутнього в прийнятті рішень, здійсненням там, де це можливо, цілеспрямованого впливу на процеси розвитку відповідно до прийнятої стратегії. Цільове управління - це управління по цілям з максимальним урахуванням всіх тенденцій у зовнішньому середовищі [100].

Нормативне управління - це більш м'яке в організаційному відношенні управління. Воно будується переважно на нормативах, які представляють собою організаційні положення, неоднозначно розпорядчі дії і вимоги до них, за допомогою встановлення діапазону діяльності, середньої величини її організаційної оцінки або за допомогою диференціації дій за такими чинниками дійсності або умовам управління. Звичайно, нормативне управління не будується тільки на нормативах. Воно включає і регламенти, без яких неможлива реальна організація управління. Але в нормативному керуванні регламенти становлять мінімальну частину у всій сукупності організаційних положень. Провідну роль відіграють нормативи [111].

У рамках єдиної інтегральної інформаційної системи організації створюють нові інформаційно-управлінські системи, серед яких насамперед варто назвати системи стратегічної інформації. Про необхідність використання інформаційних технологій в управлінні йдеться вже понад двадцять років, але прогрес у цій сфері поки що незначний.

**РОЗДІЛ 3. ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОЮ БІБЛІОТЕКОЮ НА ПРИКЛАДІ КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «ЛИСИЧАНСЬКА ЦЕНТРАЛІЗОВАНА БІБЛІОТЕЧНА СИСТЕМА»**

Мистецтво управління є чимось відмінним від умінь фахівця в тій справі, якою керують. «Хороший менеджер, - писав В. Ньюмен, - може отримати все можливе від своїх підлеглих, не знаючи в точності, як кожен з них виконує свою роботу, але будучи в достатній мірі обізнаний в можливостях кожної галузі діяльності, шляхах її використання для досягнення результатів ».

У загальному обсязі управління комунальним закладом «Лисичанська централізована бібліотечна система» значне місце належить організаційній роботі менеджера. Вона охоплює багато сторін управління: постановку цілей і завдань; забезпечення ресурсами; організацію праці, ділових контактів, контролю; прогнозування нових напрямків діяльності.

До складу комунального закладу «Лисичанська централізована бібліотечна система» (далі КЗ «Лисичанська ЦБС») входить 10 бібліотек: 4 бібліотеки для дорослих, 3 бібліотеки для дітей та 3 бібліотеки сімейного читання. Бібліотеки розташовані по всій протяжності міста і є інформаційними та соціокультурними центрами у своїх мікрорайонах та у містах: Новодружеськ, Привілля. В своїй діяльності бібліотека керується Законом України «Про бібліотеки і бібліотечну справу», постановами уряду, Статутом КЗ «Лисичанська ЦБС». **Додаток А**

В останні роки став очевидним той факт, що для поліпшення діяльності в КЗ «Лисичанська ЦБС» його структура управління потребує розробки спеціальних технологій ефективного управління якістю роботи. Бібліотека як посередник між інформацією та споживачем інформації повинна вміти доводити, що вона пропонує послуги високої якості. При постійному скороченні бюджетних асигнувань, зниженні рівня фінансування, скорочення штатів і одночасному зростанні вимог споживачів дана бібліотека не може собі дозволити мати нечітко сформульовані цілі, виконувати непотрібну роботу або здійснювати неефективні робочі процеси.

На жаль, сьогодні в суспільстві ще існує уявлення про бібліотеку як про установу з усталеними традиціями й формами роботи, однак бібліотеки КЗ «Лисичанська ЦБС» постійно змінюється, будуючи свою діяльність відповідно до перетворень, що відбуваються в країні та враховуючи світові тенденції. Цілеспрямована, структурована, осмислена активність бібліотек пов’язана з формуванням, задоволенням життєво-насущних духовних потреб користувачів з метою всебічного і гармонійного розвитку особистості в просторі дозвілля.

Основними напрямками діяльності бібліотек закладу є:

- бібліотека формулює чітку політику і стратегію розвитку, визначає пріоритети та послуги, передбачає наявність адекватних ресурсів; стратегічний план, програми і проекти, які розробляє і реалізує бібліотека, повинні охоплювати різні напрямки діяльності і відображати потреби і очікування реальних і потенційних користувачів в області інформації та бібліотечної справи.

- одним з напрямків діяльності бібліотеки є забезпечення користувачів усіма видами інформації для підтримки освіти і самоосвіти, для компетентної участі в обговоренні важливих проблем і прийняття рішень.

- бібліотека бере участь в організації змістовного дозвілля громадян, сприяє розвитку їх творчих здібностей, долучає до культурної спадщини; самостійно або спільно з іншими організаціями бібліотека реалізує освітні, інформаційні та інші програми і проекти, проводить культурні акції (вечори, зустрічі, концерти, лекції, фестивалі, конкурси і т.д.).

- найважливішим напрямком діяльності публічної бібліотеки міста є розвиток інформаційної культури користувачів; обслуговування користувачів будується з урахуванням особливостей, потреб і можливостей громади міста.

- збирання та збереження краєзнавчих матеріалів ще один напрямок, притаманний бібліотеці, який робить її діяльність унікальною. На відміну від архівів та краєзнавчих музеїв бібліотека доступна, її ресурси універсальні, вона має досвід роботи з населенням і персонал, який вміє збирати та систематизувати краєзнавчу інформацію.

- ключові завдання, які відносяться до сфери інформації, грамотності, освіти і культури, повинні визначать характер і зміст послуг, що їх надає публічна бібліотека.

Найважливішою складовою діяльності бібліотек є формування фонду, його комплектування та використання, від якості та повноти якого залежить рівень інформаційно-бібліотечного та бібліографічного обслуговування користувачів. Основною метою формування та комплектування фонду є досягнення відповідності його кількісного та якісного складу завданням, що стоять перед бібліотеками КЗ «Лисичанська ЦБС».

Розглянемо діяльність закладу на прикладі 2019 року.

В 2019 році бібліотеками закладу були надані послуги 29679 користувачам, що на 36 більше, ніж в 2018 році. Читачі відвідали бібліотеки 232871 раз, що перевищило показник 2018 року на 1715. Книговидача бібліотек також збільшилась і в 2019 році склала 565859 примірників, що на 5885 примірників більше, ніж у минулому році.

Протягом звітного року в бібліотеках системи було проведено 568 масових заходів (що на 56 більше, ніж в 2018 році), які відвідало 11104 особи (на 374 відвідувача більше, ніж в 2018 році).

Значним досягненням для КЗ «Лисичанська ЦБС» завдяки співпраці директора з міською владою стала комп’ютеризація та підключення до Всесвітньої мережі всіх бібліотек системи. Тепер в кожній бібліотеці користувачі мають можливість отримати сучасні інформаційні послуги, скористатись вільною зоною wi-fi, ознайомитись з актуальною офіційною інформацією органів влади всіх рівнів, займатись пошуком роботи через профільні сайти, придбати квиток на будь-який вид громадського транспорту, здійснити комунальні платежі та поповнити рахунок мобільного телефону, зареєструватися для участі в ЗНО та подати електронну заявку на вступ до ВНЗ, придбати товари через Інтернет, скористатись електронним банкінгом та багато іншого.

Бібліотеки закладу, прагнучи бути максимально корисною для своєї громади, активно працюють в напрямку неформальної освіти, тобто в досягненні Цілі 4. «Якісної освіти» Цілей сталого розвитку ООН до 2030 року. І це є надзвичайно актуальним, тому що в будь-якому віці та соціальному статусі потрібно продовжувати розвиток, постійно навчатися, бути в тонусі та адаптуватися до обставин. В центральній бібліотеці проводились групові тренінги з комп’ютерної грамотності «До віртуального світу лише за пару кліків», в центральній бібліотеці та бібліотеці-філії сімейного читання №2 користувачі мали можливість пройти індивідуальне навчання «Ноутбук чи планшет вивчаємо тет-а-тет». Також відвідувачів знайомили з можливостями електронного урядування завдяки тренінгам «Е-громада має вплив на владу». На регулярній основі надавались рекомендації з використання авторитетних та офіційних джерел інформації. З метою підвищення рівня медіа грамотності населення та інформування громадськості щодо кібербезпеки, в бібліотеки закладу впроваджене навчання за допомогою тренінгів та навчальних інтернет-ресурсів, розміщених на сайті Лисичанської централізованої бібліотечної системи.

Соціальне партнерство – перспективний шлях заради подальшого розвитку системи соціального обслуговування, який дозволяє оперативно та якісно задовольняти інформаційні та культурні потреби громади.

Сьогодні бібліотеки відіграють велику роль у становленні громадянського суспільства. Залучаючи населення до своїх заходів і акцій, вони сприяють підвищенню соціальної активності людей, формують у них високу громадянську свідомість, допомагають створювати особливий суспільний мікроклімат у регіоні свого впливу. В 2019 році бібліотеки системи налагоджували плідну співпрацю з громадськими організаціями та активними громадянами, такими як ГО «Міст 3.10», ГО «Молодіжна спільнота Лисичанська LSK YOUNH», ГО «Луганське обласне відділення Української бібліотечної асоціації», ГО «Сєвєродонецька молодіжна рада», ГО «Полтавська філія Суспільної служби України», ГО «Жіноча правозахисна група», ГО «Лисичанське міське товариство інвалідів «Джерело», Федерація кікбоксингу WAKO Ukraine в Луганській області та спортивний клуб «Вітязь», благодійна організація «Благодійний фонд «ВОЛНа» та інші. Також бібліотеки ведуть спільну роботу з культурними, освітніми та соціальними закладами міста: Лисичанським міським центром зайнятості, Лисичанським центром соціально-психологічної реабілітації дітей, Лисичанським територіальним центром соціального обслуговування, школами, дитячими садками, міськими палацами культури, краєзнавчим музеєм , тощо.

Також значним досягненням в цьому році стало створення на базі центральної бібліотеки клубу любителів шахів «Шах і Мат», що посприяло відновленню популярності інтелектуальної гри в шахи в м. Лисичанськ. Тренування членів шахового клубу відбувалося щотижня в центральній бібліотеці та філії №9. Крім того, в центральній бібліотеці проходили шахові турніри міського, регіонального і обласного рівнів, а учасники клубу «Шах і Мат» неодноразово займали призові місця на обласних шахових чемпіонатах. Організація директором таких заходів за підтримки адміністрації та інших установ міста допомагають пропагувати здоровий спосіб життя, зробити дозвілля дітей та молоді насиченим, корисним, залучити в бібліотеку нових користувачів.

Незаперечна роль бібліотек закладу у формуванні національної свідомості та патріотичному вихованні дітей та молоді. Робота бібліотек з питань патріотичного виховання значно активізувалась, наповнилась новим змістом. Патріотичне виховання тут проходить через комплекс заходів, направлений на національне, громадянське, моральне, родинно-сімейне, естетичне, правове, екологічне, фізичне, трудове виховання, базується на національній історії, знанні та відстоюванні своїх прав, виконанні конституційних і громадянських обов’язків, відповідальності за власне майбутнє, добробут та долю країни. Бібліотеки сьогодні також це центри в інформуванні населення про події в зоні АТО через пресу, періодику, інформаційні технології.

Фонди бібліотек поповнювались україномовною літературою та літературою національно патріотичного спрямування. В бібліотеках проводились заходи, присвячені державним святам України, визначним датам та подіям нашої держави, видатним культурним і політичним українським діячам та трагічним сторінкам історії нашої країни.

В бібліотеках системи проводились творчі акції, заходи, рекламні кампанії в підтримку читання та підвищення іміджу бібліотек та спрямовані на залучення нових користувачів. Найбільш значущими подіями 2019 року в цьому напрямку стали:

* участь КЗ «Лисичанська ЦБС» в проекті «Схід читає» організованого Благодійним фондом Сергія Жадана у партнерстві з Українським інститутом книги за підтримки Міжнародного фонду «Відродження». Учасники проекту зустрілися з читачами різного віку та привезли більше 1500 книг від Українського інституту книги та видавництв, які підтримали проект зустріч з українським письменником, літературознавцем, вченим, журналістом - Олексієм Неживим та презентація його книги «Зізнання»;
* зустріч з молодими, талановитими київськими поетами Юлією Бережко-Камінською та Олександром Козинцем;
* презентація нового літературно-художнього альманаху місцевих поетів «Лисиче над Дінцем»;
* проведення 20-го ювілейного міського дитячо-юнацького літературного конкурсу «Проба пера» в центральній бібліотеці.

Бібліотечні проекти являють собою соціальні некомерційні проекти в галузі забезпечення більш повного і якісного доступу населення до інформації, реалізації соціально-культурної та просвітницької функції. Під проектом іноді розуміється логічна сукупність заходів в рамках встановленого календарного плану (графіка) і бюджету. При цьому проект відрізняється від плану робіт тим, що розширює рамки діяльності бібліотеки, виводить її на новий рівень розвитку, дозволяє спрогнозувати результати. В основі будь-якого проекту повинна бути ідея. Щоб втілити цю ідею в реальність, необхідно отримати гроші, для цього потрібно довести, що можна зробити за допомогою цих засобів в певний період часу і за яких умов. З цієї ідеї повинен виникнути проект - діловий, чіткий документ, в якому ідея повинна привести до постановки цілей, конкретних завдань, що стоять перед установою, а також до демонстрації результату.

Всього за рік було подано 29 грантових заявок. За результатами конкурсних відборів 4 проекти були підтримані та реалізовані протягом звітного року на загальну суму 490000 тис.грн. Наведемо ряд найбільш успішних прикладів проектно-грантової діяльності КЗ «Лисичанська ЦБС», з метою розвитку бібліотек та покращення матеріально-технічної бази та головне привернула інтерес великої кількості наших користувачів, підвищила авторитет бібліотеки серед місцевого культурного співтовариства:

Бібліотечний проект «Фрекенбок». Його мета - просування сімейного читання. Проект розрахований на участь батьків і дітей від 3-х до 7 років. Заняття будуються на матеріалі української народної казки і розраховані на всебічний розвиток дітей в атмосфері тепла, радості творчості в співдружності з педагогом і близькими дитині людьми. За час роботи в рамках цього проекту захід відвідали понад 300 дітей та їх батьків, причому з багатодітних сімей, часом малозабезпечених, діти яких не мають можливості займатися в платних гуртках і на розвиваючих заняттях. Розуміючи його цінність для розвитку дітей, формування їх зв'язного мовлення і любові до книги і читання, батьки приводять на заходи дітей більш раннього віку. Географія його учасників розширюється: до бібліотек привозять дітей з віддалених селищ, що доводить правильність і необхідність даного проекту для соціуму.

- Проект «Гра-квест «Пригоди на Козацькому острові» (бібліотека для дітей №1)

- Проект «Фестиваль настільних ігор «Діти+літо» (бібліотека-філія сімейного читання №8)

- Проект «Ігровий молодіжний простір «Foxclub» (центральна бібліотека)

Завдяки перемозі в обласному конкурсі проектів місцевого розвитку в центральній бібліотеці було відкрито сучасний громадський простір «Foxclub» для молоді та активу громади міста. В рамках проекту було зроблено ремонт приміщення, придбано необхідні меблі та техніку. В планах роботи простору є «Творча майстерня», де проводитимуться майстер-класи; «Фітнес-день» для занять з фітнесу, йоги, оздоровчої гімнастики; «Арт-день», що передбачає проведення творчих заходів літературної, музичної, художньої тематики; «День настільних ігор»; «Кінозал» та щотижневі шахові турніри.

Також в 2019 році була завершена реалізація 4 проектів соціальної дії за програмою «Активні громадяни». Завдяки цим проектам в бібліотеках діють:

* креативна майстерня для молоді «БібліоArt» в бібліотеці-філії №3, де молодь має можливість займатися рукоділлям, брати участь у різноманітних майстер-класах, розвивати свій творчий потенціал;
* спортивний простір «Активна територія» в бібліотеці-філії №6, де мешканці мікрорайону можуть безкоштовно займатись спортом та долучатись до активного дозвілля, адже для цього в бібліотеці є необхідне спортивне приладдя та проводяться заходи, спрямовані на популяризацію здорового способу життя;
* молодіжний творчо-інтелектуальний простір для дітей та молоді «BabyHouseBook» в бібліотеці-філії сімейного читання №8, метою якого є організація цікавого безпечного дозвілля для підростаючого покоління;
* центр мейкерства «ЧудоРучки» в бібліотеці-філії для дітей №10 в рамках діяльності якого проводяться заняття з об’ємного моделювання 3Д ручками.

Процес трансформації сучасної бібліотеки під впливом змін реальний і незворотній. Вже немає потреби доводити комусь, наскільки важлива для бібліотек участь у різних професійних і грантових конкурсах. Адже, у першу чергу, це можливість одержання додаткових фінансових засобів, активізації творчої активності, підвищення професійного рівня. Крім того, активізація програмно-проектної діяльності дозволила сконцентрувати увагу на найбільш насущних проблемах, виділяти й розвивати головні напрямки діяльності.

Для оптимізації роботи персоналу закладу директор додержується необхідного здійснення аналізу та коригування організаційної культури; прийняття ефективних управлінських рішень і оцінка їх результативності; демократизація організаційної структури; створення системи безперервного підвищення кваліфікації працівників бібліотеки; об'єднання роботи бібліотечних підрозділів в єдиний технологічний процес; проведення бенчмаркінгового дослідження.

Для того, щоб фонд даного закладу повністю відповідав висунутим до нього вимогам сьогодення, в закладі використовуються методи соціального маркетингу; аналізуєтьсяі коригується політика комплектування фонду; посилюється використання в роботі бібліотек фандрейзинг.

Найважливішою складовою діяльності бібліотек є формування фонду, його комплектування, від якості та повноти якого залежить рівень інформаційно-бібліотечного обслуговування користувачів.

Основним принципом формування бібліотечного фонду у 2019 році було його оновлення. Списання застарілих та зношених видань проводилось згідно річного плану. Значна частина вилучених видань – це книги (морально застарілі, зношені, дублетні). Основними джерелами комплектування були: державна програма «Українська книга», громадські організації, видавництва, подарунки від авторів, організацій, читачів, спонсорів.

І тільки завдяки тісній співпраці директора з органами місцевої влади бібліотечний фонд КЗ «Лисичанська ЦБС» поповнився періодичними виданнями різноманітної тематики для всіх категорій читачів на суму 80000грн. в кількості 1756 примірників.

Так, загалом у 2019 році до фонду КЗ «Лисичанська ЦБС» надійшло: 3735 прим. на суму 270519 грн. 06 коп.

У 2019 році було списано та знято з інвентарного обліку10987 книг на суму 7243грн. 68 коп. Після очищення фондів бібліотек КЗ «Лисичанська ЦБС» від зношених та застарілих друкованих видань були складені акти про списання у кількості 21 шт. та передані до бухгалтерії відділу культури.

Отже, на 01.01.2020р. загальний бібліотечний фонд КЗ «Лисичанська ЦБС» склав 337 322 прим. на суму 20011384грн.04 коп.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 22.03.2017 р. №177 «Про припинення використання Бібліотечно-бібліографічної класифікації та впровадження Універсальної десяткової класифікації» в бібліотеках України впроваджується нова – світова класифікація (УДК), яку використовують 130 країн, про що в закладі був виданий наказ . **Додаток Б**

Перехід від ББК на УДК дав змогу детальніше класифікувати літературу за галузями знань. Переклад таблиць УДК українською мовою здійснювала Книжкова палата України і тепер ці таблиці є не тільки україномовними, а й українізованими. Індекси УДК максимально точно відображають зміст видання та забезпечують в подальшому його швидкий та легкий пошук не лише в Україні, а й у світі.

Заклад успішно завершив роботу по переходу бібліотек на систематизацію документів за Універсальною десятковою класифікацією індексів ББК на УДК книжкового фонду бібліотек КЗ «Лисичанська ЦБС». Система збереження бібліотечного фонду функціонувала в бібліотеках КЗ «Лисичанська ЦБС» за такими напрямками: облік бібліотечного фонду; своєчасні реставраційні та політурні роботи зношених документних ресурсів;

забезпечення охорони фондів; правильність розстановки фонду.

В 2019 році послугами бібліотек КЗ «Лисичанська ЦБС» скористалось 29679 користувачів, з яких 11715 – діти, 7840– юнацтво, 2315– люди літнього віку. Відвідування бібліотек системи за рік склало 232871, а книговидача – 565859 примірників. В бібліотеках було проведено 568 масових заходів, серед них 95 за межами бібліотеки. Відвідувачами заходів стало 11104 особи. **Додаток В**

В бібліотеках системи здійснюється обслуговування пріоритетних категорій користувачів, до них відносяться: внутрішньо переміщені особи (ВПО); особи з інвалідністю; люди похилого віку; діти-сироти та діти позбавлені батьківського піклування; діти з багатодітних та малозабезпечених сімей.

Особливу увагу бібліотеки приділяли такій пільговій категорії користувачів, як особи з інвалідністю. В 2019 році до бібліотек записалось 186 осіб цієї категорії, що на 87 осіб більше, у порівнянні з попереднім роком. Для поліпшення умов бібліотечного обслуговування людей з інвалідністю три дні на тиждень в межах міста здійснюється доставка літератури додому за попереднім замовленням по телефону. При замовленні літератури серед інших читачі повідомляють особливості стану здоров'я, що впливають на пересування, а також список книг або тему, по якій необхідно підібрати літературу. Як і у минулому році, 30 користувачів з особливими потребами обслуговувались вдома (послуга «Книга додому»). Будівлі центральної бібліотеки, бібліотеки для дітей №1 та бібліотеки-філії сімейного читання №2 оснащені пандусами, бібліотека-філія №6 має пристосований для людей з інвалідністю безперешкодний заїзд до приміщення. Бібліотекарі проводять роботу з організації цікавого дозвілля для цієї категорії. При бібліотеці-філії №3 в 2019 році було створено клуб «Промінь надії» за ініціативи директора, де для людей з інвалідністю щомісяця проводились культурно-дозвіллєві заходи різної тематики. Особи з інвалідністю потребують спілкування і уваги, і саме ці потреби бібліотекарі намагаються задовольнити. В дитячих бібліотеках-філіях проходять голосні читання книг для дітей від трьох до десяти років в певний час по Skype та створена віртуальна система обслуговування «особливих» дітей і організації їхнього дозвілля.

Іноді бібліотечні працівники спільно з волонтерами, здійснюють візити до людей, які не мають фізичної можливості самі відвідати бібліотеку. Причому в ході таких відвідувань здійснюється не просто обмін книг або консультація по їх вибору. Бібліотекарі організовують для дитини (найчастіше відвідуються діти-інваліди) свято - невелику лялькову виставу або розігрують сценку в форматі «Театр на долоньці» з персонажами, зробленими з паперу. Але жорсткі фінансові рамки, в яких працюють сьогодні бібліотеки, призводять до того, що подібні заходи тримаються в основному на особистій ініціативі та ентузіазмі працівників закладу.

Протягом року послугами бібліотек системи скористалося 2315 осіб похилого віку. Ця категорія користувачів є активними членами клубів за інтересами: «Сеньйорів та справжніх леді» (центральна бібліотека), «Натхнення» (центральна бібліотека), «INTERESclub» (бібліотека-філія № 6), «Родинна світлиця» (бібліотека-філія сімейного читання №8), «Бібліотечна кав’ярня» (бібліотека-філія № 9). Для них в центральній бібліотеці організовано курси комп’ютерної грамотності, де літні люди опановують навички роботи за комп’ютером та вчаться користуватися Інтернетом. Бібліотека-філія №6 спільно з Лисичанським територіальним центром соціального обслуговування організовували роботу «Соціальної приймальні», відвідувачами якої стали літні люди, що проживають в мікрорайоні шахти «Матроська». В рамках «соціальної приймальні» ця категорія користувачів отримувала консультації юриста та медичного працівника, користувалась послугам перукаря.

Пріоритетним обслуговуванням користуються діти-сироти, діти позбавлені батьківського піклування, діти з багатодітних та малозабезпечених сімей. Вони є учасниками різноманітних гуртків в бібліотеках, де мають можливість розвивати свої таланти та самореалізовуватись.

З метою залучення нових користувачів, бібліотекарі організовують різноманітні акції, екскурсії та заходи: творча акція «Бібліогравітація», творча акція «Привілля, читай!», акція «Відкриваємо книгу разом», екскурсія «Місце зустрічі – бібліотека», акція «Селфі з улюбленою книгою», екскурсія «Дім, де мешкають ваші друзі – книги», акція-запрошення «Станьте нашим читачем», акція «Приведи друга до бібліотеки», тощо.

Бібліотеки для дітей та бібліотеки сімейного читання здійснювали бібліотечні десанти у школи та садки міста з метою ознайомлення юних користувачів з послугами бібліотеки та залучення їх до читання змалечку. Все це сприяє залученню нових користувачів, ознайомленню мешканців з новими послугами бібліотеки, підвищенню іміджу книгозбірень.

Інформаційно-довідкова діяльність закладу була спрямована на забезпечення інформаційних потреб користувачів, надання бібліотечно-бібліографічних послуг, виконання бібліографічних довідок. В цьому напрямку бібліотеки залишаються загальнодоступним та безкоштовним джерелом отримання інформації.

Бібліотекарями були створені нові тематичні інформаційні кейси, в яких акумульовано матеріали з різних актуальних питань: «Права учасників АТО та їх сімей» (бібліотека-філія №9), «Ні – торгівлі людьми!» (бібліотека-філія сімейного читання №8), «Помічник абітурієнта» (бібліотека-філія сімейного читання №8), «Все про пільги та компенсації» (бібліотека-філія №9), «Децентралізація влади» (бібліотека-філія №3), «Пам’ятайте героїв АТО» (бібліотека-філія №3) та інші.

Одним із напрямків інформаційно-бібліографічної роботи є пропаганда бібліотечно-бібліографічних знань серед відвідувачів. В книгозбірнях проводили бібліотечні уроки, екскурсії, індивідуальні заняття. Довідково-бібліографічне обслуговування в режимі «запит-відповідь» здійснювалось у формі виконання довідок. В 2019 році бібліотеками системи було виконано 3127 довідок, що на 66більше ніж у 2018 році. З них: тематичних - 2251, адресно-бібліографічних - 218, фактографічних - 326, уточнюючих - 332.

В 2019 році абонентами інформування бібліотек Лисичанської ЦБС стали 111 осіб. Кількість абонентів індивідуального інформування склала 70 осіб, яким було надано 300 індивідуальних повідомлень за 67 темами: «Оригамі», «Світ фентезі без обмежень», «Живі голоси історії», «Психологічне розвантаження», «Світ хендмейду», «В’яжемо стильно», «Оздоблення кондитерських виробів» та інші.

41 абонент групового інформування отримував повідомлення за темами: «Виховання книгою», «Вчителю в позаурочний час», «Дозвілля дітей», «Соціальні гаранти людям з обмеженими можливостями», «Смачні рецепти для малечі», «Запобігання булінгу в шкільному середовищі», «Агротехніка на підвіконні, або як виростити добру розсаду», «Виховні заходи у групі подовженого дня», «Театральні вистави для дітей» та інші. Всього в цьому році було надано 78 повідомлень груповим абонентам інформування.

Актуальним залишається оформлення інформаційних стендів різної тематики: «Влада інформує» (бібліотека-філія сімейного читання №8), «Об’єднана громада – наше майбутнє» (бібліотека-філія сімейного читання №8), «Інформаційна допомога вимушеним переселенцям» (бібліотека-філія №6), «Знайте свої права» (бібліотека-філія сімейного читання №5), «Увага! Для вас, переселенці» (бібліотека-філія сімейного читання №2) та інші.

Організовуючи доступ користувачів до достовірних джерел інформації, діяльність бібліотек протягом 2019 року сприяла розвитку громади, також була активно спрямована на підвищення медійної культури користувачів бібліотеки та громади міста. Адже саме за допомогою медіаграмотності та медіакультури досягається інтелектуальна свобода, яка дає право кожному мати і висловлювати свою думку, шукати та отримувати інформацію, бо це – основа демократії і сутність бібліотечного обслуговування.

В 2019 році доступом до мережі Інтернет в бібліотеках скористалися 11207 разів, що на 1685 більше у порівнянні з 2018 роком. Вільною зоною Wi-Fi скористалися 7108 разів, що на 1630більше, ніж у минулому році.

Своїм користувачам бібліотекарі надавали безкоштовні консультації щодо користування комп’ютером, ноутбуком та смартфонами; роботи в Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint; пошуку інформації в Інтернеті за допомогою зображень, відео та посилань на сайти; реєстрації поштової скриньки та акаунтів у фейсбуці, телеграмі; реєстрації на сайтах з пошуку роботи, навчання та знайомств; здійснення он-лайн покупок; сплати кредитів; медичних консультації он-лайн; завантаження фото на сайті оголошень, написання резюме та багато іншого. Всього за рік було надано близько 700 консультацій.

Протягом року бібліотеки виконували роль офісу неформальної освіти населення. Для користувачів, що прагнули опанувати основи комп’ютерної грамотності, було проведено 41 груповий та 35 індивідуальних тренінгів, під час яких 65 осіб пройшли навчання. Бібліотекарі знайомили відвідувачів тренінгів із сучасною комп’ютерною технікою, клавішами клавіатури та «гарячими» комбінаціями клавіш, основами роботи операційної системи Windows7, вчили користуватись панеллю задач, кошиком, меню Пуск, як створювати ярлики та папки, як паралельно користуватися вікнами різноманітних програм. Під час знайомства з Інтернет-мережею, розповідали про сайти, блоги, форуми, вчили шукати новини, дізнаватись прогноз погоди в будь-якій точці світу, дивитись фільми он-лайн, користуватись мапами Google тощо. Також кожен відвідувач тренінгів зареєстрував е-скриньку для листування з рідними, реєстрації на різноманітних сайтах, звернення до органів влади. Окрім того, відвідувачі зареєструвались в соціальній мережі «Фейсбук», навчились розміщувати інформацію про себе, шукати друзів, листуватись з ними, долучатись до спільнот за інтересами, ділитися постами тощо.

Навчали своїх користувачів також основам медійної грамотності. В березні 2019 методисти КЗ «Лисичанська ЦБС» пройшла он-лайн навчання з медійної грамотності та стали координаторами Всеукраїнського заняття з медіаграмотності на базі центральної бібліотеки, під час якого учасники вчилися розрізняти мотиви підсвідомого впливу, які використовуються у передвиборчих компаніях, відрізняли факти від суджень та вчилися не попадатися на гачок фейку. Захід відбувся за підтримки міжнародної організації IREX в рамках проекту «Вивчай та розрізняй», посольства США та Великої Британії в Україні. Протягом року за допомогою інфо-стенду «Biblio-g@dget» оформленого в Інтернет-центрі центральної бібліотеки та розділу сайту Лисичанської централізованої бібліотечної системи «Медіаграмотність», відвідувачі мали змогу знайомитись з теоретичними матеріалами з цієї теми.

В грудні бібліотека для дітей №1 долучилась до всеукраїнської мережі клубів програмування для дітей CodeClub UA. На базі бібліотеки тренерами-волонтерами проводяться заняття з основ програмування для дітей віком від 8 до 14 років. Під час зустрічей діти опановують навички створення анімації, ігор, конструювання веб-сайтів та інше. Така ініціатива прийшлась до вподоби дітям та їх батькам, лише за перший місяць до клубу програмування в бібліотеці долучилось 6 осіб. Робота в цьому напрямку буде продовжена в наступному році.

Е-уряд, е-урядування, е-документообіг, е-декларування, е-підпис, ID-картки та інше - все це наше сьогодення, в якому суспільне життя стає прозорим, а недотримання правил і норм — технічно неможливим. Це нове середовище, яке змінює нас та нашу ментальність, а ще позитивно позначається на якості нашого життя. Діяльність бібліотек системи була спрямована на залучення громадян та зацікавлення їх у використанні можливостей е-урядування, а також вирішення проблем з цифровою (інформаційною) нерівністю найбільш вразливих громадян. Регулярно проводилось інформування мешканців громади про нові послуги електронного урядування, надавалась можливість користувачам бібліотеки налагодити ефективний зворотний зв'язок з урядовими структурами, тому що завдяки послугам е-урядування можна уникнути довгих черг у приймальнях різних служб і швидко, зручно та комфортно звернутися до влади в он-лайн режимі.

Протягом 2019 року в центральній бібліотеці пройшли 7 групових тренінгів «Е-громада має вплив на владу» та 11 індивідуальних, під час яких відвідувачів, а це в основному незахищені верстви населення (тимчасово безробітні люди, люди похилого віку, ВПО – загалом 58осіб пройшли навчання), знайомили із поняттями «е-уряд», «е-урядування», проінформували стосовно широкого спектру вже доступних найрізноманітніших е-послуг в режимі 24/7/365 за допомогою розділу сайту Лисичанської централізованої бібліотечної системи «Е- урядування». Окрім того, значно змінився та оновився перелік сайтів з е-урядування в тематичному розділі сайту Лисичанської централізованої бібліотечної системи, зокрема з’явились посилання на наступні сайти та е-послуги.

Основними Інтернет-платформами комунікації бібліотеки з користувачами є офіційний сайт Лисичанської централізованої бібліотечної системи (www.bibliolis.wordpress.com), блоги бібліотек системи («Бібліолисичка» (ЦБ) - <http://bibliolisichka.blogspot.com/>, Лисичанська бібліотека для дітей №1 - <http://lisbib.blogspot.com/>, «Бібліорайон» (бібліотека-філія №3) - <https://lisbibrti.blogspot.com/>, сторінки бібліотек у соціальних мережах «Фейсбук» та «Інстаграм», канал бібліотеки на відеохостингу «Youtube».

З метою реклами діяльності бібліотек КЗ «Лисичанська ЦБС» та підвищення їх іміджу, протягом звітного року регулярно проводилось робота з інформування віртуальних користувачів щодо нових послуг та оновлення книжкового фонду бібліотек на сайті Лисичанської централізованої бібліотечної системи та на сторінках бібліотек у фейсбуці. До уваги підписників у соціальній мережі «Фейсбук» регулярно пропонувались матеріали з промоції читання, книг, української мови та культури, також розміщувалась інформація щодо новин у літературному світі, цікаві факти про письменників, цитати та уривки з творів, висловлювання відомих українських та зарубіжних авторів, а ще дотепні зображення – мотиватори читання тощо. За допомогою безкоштовного графічного он-лайн редактору Crello виготовлялись афіші з рекламою заходів та інших бібліотечних активностей, і розміщувались на сайті та у фейсбуці.

Краєзнавча робота залишається одним з головних напрямів діяльності бібліотек системи, що вже давно набула великої популярності. В бібліотеках діють краєзнавчі куточки, що дозволяють більш ефективно популяризувати матеріали краєзнавчого характеру: Велике значення у вихованні любові до рідного краю має відзначення історичних подій, важливих для Лисичанська:

На базі центральної бібліотеки продовжив свою роботу краєзнавчо-туристичний клуб «Л.А.М.П.А.», членами якого є молодь, що цікавиться історією та культурою рідного краю, долею своїх славетних земляків. Проведені заходи були спрямовані на виховання любові до рідного краю, формування національної свідомості, пропаганду творчості місцевих поетів та письменників, збудження інтересу до історичного минулого малої Батьківщини.

Методична робота в 2019 році була спрямована на вдосконалення бібліотечного обслуговування, підвищення кваліфікації бібліотекарів, поширення інновацій, впровадження сучасних технологій бібліотечно-інформаційного обслуговування. Цьому сприяли проведення семінару «Нове обличчя бібліотек – нові послуги громаді», творчого полігону «Організація обслуговування користувачів в сучасних умовах», майстер-класу «Медіаграмотність сучасного бібліотекаря», круглого столу «Бібліотека в віртуальному просторі».

В центральній бібліотеці для бібліотечних працівників системи раз на місяць проводились тренінги з комп’ютерної грамотності «Бібліо-ІТ». Під час тренінгів бібліотекарі опановували роботу в текстовому редакторі Microsoft Word, вчились створювати макети назв для виставок та стендів, вивчали нюанси підготовки матеріалів для публікації на сайті Лисичанської централізованої бібліотечної системи, знайомились з правилами ведення бібліотечної сторінки в фейсбуці, вчились створювати постери та анімації для реклами діяльності бібліотеки за допомогою он-лайн сервісу Crello та створювати відео в програмі Кіностудія Windows Live. Отримані під час навчання знання бібліотекарі успішно застосовували на практиці для покращення обслуговування користувачів та підвищення іміджу бібліотеки.

Протягом року бібліотекарям надавались індивідуальні методичні консультації з таких напрямків: проектна діяльність бібліотеки, адвокація в бібліотечній сфері, медіаграмотність та інформаційна безпека, удосконалення довідково-бібліографічного та інформаційного обслуговування завдяки використанню новітніх технологій, запровадження нових бібліотечно-інформаційних послуг, запровадження нових форм і методів роботи, планування та звітність, організація та модернізація бібліотечних клубів за інтересами та ін. Центральна бібліотека КЗ «Лисичанська ЦБС» надає методичну допомогу бібліотекарям учбових закладів міста.

У 2019 році працівники закладу підвищували свій кваліфікаційний рівень. 14 бібліотекарів здобували освіту у Східноукраїнському Національному Університеті ім. Володимира Даля (м. Сєвєродонецьк) за спеціальністю «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа», коледжі Луганської державної академії культури і мистецтв за спеціальністю «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа» та Харківському вищому коледжі мистецтв за спеціальністю «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа». На кінець року 4 працівники КЗ «Лисичанська ЦБС» отримали диплом бакалавра, а 3 працівники – диплом молодшого спеціаліста.

Крім того бібліотекарі систематично займаються самоосвітою, відвідують семінари, тренінги, курси для підвищення свого професійного рівня.

Так, 4 бібліотечних працівника взяли участь у пітчингу проектів за програмою «Активні громадяни» від Британської Ради, поповнили свої теоретичні знання та практичні навички щодо написання грантових заявок, які використали в роботі та отримали сертифікати. 3 працівників КЗ «Лисичанська ЦБС» пройшли навчання під час ІV Міжнародного форуму молодих бібліотекарів УБА «Бібліотека: перезавантаження» та отримали сертифікати. Отримані на форумі знання впровадили в роботу бібліотек. 3 бібліотечних працівника пройшли електронний курс «Проектний менеджмент у культурі» від BRITISH COUNCIL, поглибили свої теоретичні знання з проектно-грантової діяльності та отримали сертифікати. 5 працівників КЗ «Лисичанська ЦБС» взяли участь у тренінгу «Дослідницька майстерня культурного різноманіття у Лисичанську», дізналися більше про поняття культурного різноманіття, провели роботу щодо культурного картування міста та отримали сертифікати. 6 працівників закладу взяли участь в освітньому тренінгу «Бібліотека у пошуку нових ідей», що проходив в місті Дніпро на базі центральної міської бібліотеки та отримали сертифікати. Під час навчання знайомились з новими бібліотечними послугами та сучасними форматами публічних заходів для перетворення бібліотечного простору на дієвий центр громади. Отримані під час навчання знання бібліотекарі використовували у своїй роботі при підготовці та проведенні заходів. 2 працівників відвідали Х Львівський міжнародний бібліотечний форум «Нова бібліотека – відповідальність кожного». Під час форуму вони презентували роботу бібліотек Лисичанська та ділились досвідом залучення молоді до читання, здійснювали ознайомчі візити з обміну досвідом по бібліотекам Львівської області, проводили творчі майстер-класи. Учасники форуму високо оцінили проведену презентацію, взяли до уваги досвід роботи бібліотек нашого міста та будуть впроваджувати його в роботу власних книгозбірень. 4 бібліотечних фахівця пройшли навчання в освітньому он-лайнкурсі для бібліотекарів «Бібліотека – відкритий публічний простір» та отримали теоретичні знання щодо модернізації простору бібліотек, які застосовуватимуть на практиці. Ще 12 працівників проходять навчання за цим он-лай курсом. Протягом звітного року 8 бібліотекарів проходили навчання в обласній бібліотечній школі БіблІнетTechnology, організованій методистами Луганської обласної універсальної наукової бібліотеки (м.Старобільськ). Протягом навчання бібліотекарі опановували нові ІТ технології для покращення рівня обслуговування користувачів, розширенню та покращенню комунікації з віртуальними користувачами бібліотеки.

Активне використання фандрейзингу в роботі дало можливість презентувати громаді міста новий літературно-художній альманах місцевих поетів «Лисиче над Дінцем». Випуск альманаху було приурочено до 100-річчя літературного об’єднання «Істок» та 75-річчя з дня визволення рідного міста від фашистських окупантів. На презентації свої твори декламували автори, чиї роботи увійшли до альманаху. Книга об’єднала літераторів різних поколінь, показала нові грані поезії та стала на сьогодні однією із найбільш значущих подій у літературному житті міста. Бібліотекарі активно беруть участь в розвитку літературних талантів дітей та молоді нашого міста.

Бібліотеки КЗ «Лисичанська ЦБС» змінюються відповідно до потреб громади, відходять від суто традиційної ролі книгосховищ, перетворюються на сучасні багатофункціональні відкриті простори, що об’єднують в собі фонди якісної літератури, місця для зустрічей та спілкування, центри культурного дозвілля та інтелектуального розвитку. Щоб мати можливість модернізуватися та відповідати сучасним вимогам до публічної бібліотеки, Лисичанська централізована бібліотечна система бере активну участь у проектній діяльності.

При бібліотеках системи організовані та діють різноманітні клуби за інтересами: клуб майстрів декоративно-прикладного мистецтва «Райдуга талантів», що діє при центральній бібліотеці, об’єднує майстрів з вишивки, бісероплетіння, лозоплетіння, печворку, різьблення по дереву, орігамі, папероплетіння; клуб «Сеньйорів та справжніх леді»; Літературно-поетичний клуб «Натхнення» (ЦБ), який згуртовує довкола себе всі літературно-мистецькі сили Лисичанська та ін.

Сьогодні керівник публічної бібліотеки повинен самостійно визначати перспективні і поточні цілі, завдання та напрямки діяльності своєї бібліотеки і знати документи, якими керується в роботі. Важливим документом при цьому є Положення про бібліотеки, де вказана структура кожної бібліотеки, правовідносини бібліотеки і користувачів. Положення про структурні підрозділи. Це важлива ланка локальної нормативної документації, що регулює всередині бібліотечні організаційно-управлінські відносини. У зазначеному положенні визначені цілі, завдання, функції конкретного підрозділу, організація його роботи та методи управління, права і обов'язки працівників. **Додаток Г**

Окремі позиції Правил користування бібліотекою деталізуються в спеціальних положеннях, що регламентують конкретні напрями роботи з користувачами, наприклад: Положення про додаткові послуги; Положенні про економічні санкції за порушення; Правил користування бібліотекою. **Додаток Д**

Колективний договір. Соціально-трудові відносини в закладі регламентуються колективним договором. Сторонами договору є колектив (в особі голови профспілкового комітету) і адміністрація (в особі директора) бібліотеки. Колективний договір розробляється і полягає виходячи з принципів соціального партнерства і взаємної поваги на основі дотримання норм законодавства, повноважності сторін, свободи вибору, обговорення і вирішення питань, що становлять його зміст. Метою документа є забезпечення соціальних і трудових гарантій працівникам, стабільності та ефективності роботи бібліотеки, розмежування прав і обов'язків організовують цей процес сторін. **Додаток Е**

Правила внутрішнього трудового розпорядку. Цей документ містить умови прийому та звільнення працівників, обов'язки працівників і адміністрації, норми тривалості робочого часу і часу відпочинку, способи заохочення за успіхи в роботі і стягнень за порушення трудової дисципліни.

Посадові інструкції. До групи нормативних актів, що визначають взаємини між адміністрацією та працівниками, відносяться і посадові інструкції, що відповідають затвердженим штатним розписом. **Додаток Ж**

Штатний розпис. Нормативно-бюджетне управління адміністрації району становить зразкову штатний розклад для бібліотек. Його особливістю є твердження нормативу штату на підставі показників обслуговування читачів і категорії бібліотеки.

Отже, від того, наскільки оперативно і юридично грамотно підготовлений всередині бібліотечний документ, як він співвідноситься з вже діючими в бібліотеці правовими нормами, залежить результативність юридичної регламентації поточної бібліотечної діяльності, тобто правова культура бібліотек.

Єдина система методичного керівництва одне з найважливіших досягнень бібліотечного будівництва в Лисичанській бібліотечній системі, складова частина обласного управління бібліотечною справою. Вона заснована на міжвідомчій координації та взаємодії органів управління і бібліотек - методичних центрів і покликана сприяти поліпшенню інформаційної та культурно-освітньої діяльності бібліотек, забезпечуючи вдосконалення бібліотечно-бібліографічного обслуговування населення міста, підвищення ефективності використання документних фондів.

Функції управління відокремилися в силу існуючого в КЗ «Лисичанська ЦБС» поділу праці і представляє собою комплекс повторюваних видів робіт, що виконуються різними суб'єктами управління. Функції управління, виконувані керівним персоналом в бібліотеках різних типів: планування, організація справи і праці, регулювання та координація спільної діяльності підрозділів, виховання кадрів, облік і контроль, які в міру зниження ступеня управління стають все більш конкретними. Так, наприклад, виховуючи молодих працівників, керівники груп, завідувачі відділів стають їх наставниками. Адже ефективна управлінська діяльність, яка задовольняє вимоги системного підходу до закономірностей соціального управління, визначається правильним розумінням, перш за все, його функцій.

Управління бібліотеками закладу засноване на наступних принципах:

Системності - бібліотека розглядається як єдина система, в якій окремі самостійні елементи виконують функції, необхідні для існування бібліотеки в цілому, тобто орієнтація на кінцевий результат.

Зворотного зв'язку, що становить основу розвитку бібліотеки і її структурних підрозділів. Процес обміну інформацією надає кошти для вироблення і виконання управлінських рішень.

Створення глобального інформаційного простору, що забезпечує результативну інформаційну взаємодію людей, їх доступ до всесвітніх інформаційних ресурсів, задоволення їхніх потреб в інформаційних продуктах і послугах, ставить на щабель вище роль і значення бібліотечної діяльності як системи глобального масового збереження та споживання інформації й цілого спектра інформаційних послуг. Підвищення інформаційної та соціальної ролі бібліотек потребує вироблення нових способів формування інформаційного простору та безпосередньо бібліотеки, який реалізується на базі комп’ютерних технологій. Проаналізувавши бібліотечно-бібліографічні процеси, які є на сьогодні в бібліотеках, можемо зазначити, що під впливом технічного прогресу сутність процесів змінилася.

Проаналізувавши бібліотечно-бібліографічні процеси, які є на сьогодні в бібліотеках коммунального закладу «Лисичанська централізована бібліотечна система», можна зазначити, що під впливом технічного прогресу сутність процесів змінилася. Останнім часом було закладено концептуальні основи інформатизації бібліотек на якісно новому рівні, і в цьому напрямі ведеться активна діяльність.

Організація роботи сучасної бібліотеки будується відповідно до запитів громади та керується нею через бібліотечні ради й систематичні звіти бібліотеки перед громадою про проведену роботу. В основі оцінки якості діяльності бібліотек є суспільна думка, а отже, робота будується відповідно до запитів громади.

Як приклад такої організації роботи є бібліотеки КЗ «Лисичанська ЦБС». Політика закладу спрямована на надання соціальних послуг через бібліотечні установи. У кожній з них вивчаються проблеми громади з метою пошуку можливостей задоволення потреб. Так, в різних районах міста Лисичанськ, Новодружеськ, Привілля люди похилого віку виявили бажання навчатися працювати на комп’ютерній техніці, користуватися Інтернетом і мобільним телефоном. Таку ініціативу було підтримано громадською організацією людей похилого віку та місцевою громадою. Навчання проводять тренери-бібліотечні працівники.

Бібліотеки закладу фінансуються за рахунок місцевого бюджету. За умови підтримки громадою проектів бібліотек залучаються додаткові кошти на розвиток матеріально-технічної бази, комп’ютеризацію бібліотечних процесів. Заклад стає інформаційним центром, необхідним абсолютній більшості населення. Інформаційна функція стає пріоритетною, відмінною рисою її є аналіз, обробка, оперативне доведення до користувача, а інформація стає товаром, який набуває концептуального, фактографічного характеру, що узагальнює вже готові результати інформаційного пошуку.

Тож, сучасний менеджер - це професіонал, який з оптимізмом оцінює майбутнє бібліотеки, вміє знаходити раціональні шляхи виходу з найважчих ситуацій. За розвитком бібліотеки відповідає керівник, він сам може, вирішувати проблеми з інноваційного розвитку, а може створити групу з подолання цієї проблеми. Організаційні зміни, в основі яких лежить перетворення структури організації, стають одним з найбільш важливих умов сталого розвитку бібліотеки, так як створюють нові можливості.

**ВИСНОВКИ**

В умовах сучасної інформаційної епохи, що відрізняється безпрецедентними темпами і складністю змін, суттєво змінюється зміст організаційних, управлінських і соціальних відносин в системі управління бібліотечною діяльністю.

Формування нових підходів до управління бібліотечною діяльністю відбилося в концепції бібліотечного менеджменту. Конструктивність даної концепції полягає в можливості побудови ефективної системи понять і постулатів, призначеної для використання в якості аксіоматичної основи загальної теорії управління бібліотечною діяльністю.

Розвиток методології бібліотечного менеджменту проходить в умовах еволюції загальної парадигми управління. У методології бібліотечного менеджменту виявляються основні лінії і тенденції зміни уявлень про оптимальне управління організацією, характерні для сучасності.

Неминучість зміни управлінської парадигми, і складність цього організаційно-методологічного процесу підкреслюється тим, що поряд з інноваційними явищами зберігаються традиційні бібліотечні функції - комплектування, зберігання фондів, обслуговування читачів.

Як показало дослідження, перебудова управління бібліотечною діяльністю здійснюється в двох основних напрямках: формування загальної інноваційної парадигми і розробка нових форм і методів управління в рамках різних типів менеджменту.

Що стосується сучасної бібліотеки, цінність управлінської парадигми, обґрунтованої в концепції бібліотечного менеджменту, проявляється в застосуванні на практиці рекомендацій, вироблених в теорії світового менеджменту.

Особлива актуальність проблем, пов'язаних з підвищенням адаптаційності, гнучкості, різноманітності систем управління бібліотечною діяльністю пов'язана із загальною тенденцією розвитку форм, методів, напрямків функціонування сучасних бібліотек.

Найважливіша інтегральна функція управління і полягає в тому, щоб забезпечувати за допомогою цілеспрямованих змін створення і підтримання в бібліотеці динамічної рівноваги.

З повною впевненістю можна стверджувати, що диверсифікація системи управління бібліотечною діяльністю спрямована на підвищення сприйнятливості системи управління, на підвищення різноманітності управлінських реакцій, на розвиток гнучкості системи.

Багатофункціональність управлінської діяльності на концептуальному рівні обумовлює виникнення нових типів управління: бібліотечного маркетингу, стратегічного управління, інноваційного менеджменту, управління проектами, кадрового менеджменту та ін. Необхідно підкреслити, чим більша різноманітність типів управління бачить сучасний керівник бібліотеки, тим більший у нього вибір систем і механізмів управління і тим більше ймовірність знайти варіант ефективного управління.

Величезну соціальну значимість знаходить бібліотечний маркетинг, який розуміється як система управління, орієнтована на реально існуючі та потенційні потреби населення в книзі, інформації.

Розвиток інноваційного менеджменту в бібліотечну справу відкриває можливості цілеспрямованого і професійного управління змінами на основі реорганізації методичної роботи бібліотек.

Стратегічний менеджмент - тип управління, який у високому ступені відповідає сучасним особливостям розвитку бібліотеки, оскільки дозволяє досить точно визначити перспективи майбутнього на основі дослідницької діяльності за погодженням зовнішніх й міністр внутрішніх чинників. Стратегічний менеджмент тісно пов'язаний з іншими типами, і головним чином з такими, як інноваційний менеджмент, управління проектами і управління персоналом. Управління проектами стає необхідним сьогодні через складність і комплексність завдань сучасної бібліотеки, які потребують об'єднання зусиль і ресурсів, розробки технології рішення проблеми, розрахунку термінів і варіантів раціонального узгодження управлінських рішень. У роботі з персоналом знаходить свій реальний вихід людський фактор управління.

Сучасним бібліотекам необхідно опановувати новий вид діяльності – управління знаннями, оскільки когнітивна складова є засобом і результатом бібліотечноінформаційної діяльності, одним із елементів у ланцюгу «користувач» – «бібліотекар» – «засіб реалізації» – «інформаційно-пошукова мова».

Дослідження показало, що ретельний методологічний аналіз тенденцій розвитку сучасних систем управління бібліотечною діяльністю на прикладі комунального закладу «Лисичанська централізована бібліотечна система» можливий тільки на основі системного підходу, що дозволяє розуміти проблеми управління глибоко, перспективно, утворюючи фундамент знань, які не старіють тривалий період часу.

Можна з усією визначеністю стверджувати, що ключові ідеї системного підходу, диверсифікації систем управління бібліотекою, концепції бібліотечного менеджменту, сформульовані в магістерському дослідженні, не суперечать, а розвивають традиційні уявлення про ефективні управлінські механізми в застосуванні до нових умов життєдіяльності бібліотек.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Абрамова Л.В., Суслова И.М. От процессного подхода к контроллингу: эволюция функционального менеджмента. *Науч. и техн. б-ки*. - 2011. № 8. С. 59-66.

2. Анохин П.К. Философские аспекты функционирования систем. М. : Наука, 1978. 400 с.

3. Арефьева Е.В., Арефьев О.В. Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспрособности компании. *Рынок капитала.* М. : 2000. №1-2.

4. Ахмадова Ю.А. Система менеджмента качества библиотека : учеб.-практ. пособие; науч. ред. В. В. Брежнева. СПб. : Профессия, 2009. 264 с.

5. Ашервуд Б. Азбука общения или Public Relations библиотеки. М. : Либерея, 1995. 174 с.

6. Багриновский К.А. Современные методы управления Учебник. М. :, 2002.

7. Базаров Т.Ю. Управление персоналом : учеб. пособие. 2-е изд., стер. М. : Академия, 2003. 224 с.

8. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера : навч. посібник. К. : ВД «Професіонал», 2004.304с.

9. Бардиш Г.О. Проектний аналіз : підручник. К. : Знання, 2006. 415 с.

10. Башун О. Вплив маркетингу і фандрейзингу на трансформацію бібліотек. Донецьк : Укрцентр, 1999. 204 с.

11. Беляев А.А., Коротков Э.М. Системология. М. : ИНФРА-М, 2000. 320 с.

12. Библиотечное образование и практика: поиски взаимопонимания. М., 2002. С. 93–94.

13. Библиотечный менеджмент: полемика и реальность. *Научные и технические библиотеки.* 2003. № 11. С. 5-18.

14. Библиотечный менеджмент: современные стили, инновационный поход*. Библиотека в школе*. 2006. С.39 - 46.

15. Блинов А. Особенности управления персоналом с преобладанием женщин. *Упр. персоналом*. 2003. № 3. С. 36-38.

16. Богоявленська Ю.В. Проектний аналіз : навчальний посібник. К. : Кондор, 2004. 336 с.

17. Божко Н. Организация управленческой деятельности в библиотеке. *Бібліотечний форум України*. 2009. № 1. С. 30-34.

18. Борхард П. Концепция маркетинга для публичных библиотек. М. : 1993. 144 с.

19. Бубекина Н.В. Экономические аспекты деятельности библиотеки на современном этапе : метод. пособие. М. : Либерея, 1999. 88 с.

20. Валиуллина Н. Принципы отбора персонала ЦБС для эффективного функционирования системы. *Библиотечное дело*. 2008. № 22. С. 2-4.

21. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент : учебник. 4-е изд. М. : Экономист 2006. 670 с.

22. Виханский О.С. Стратегическое управление. М. : Гордарика, 2011. 296 с.

23. Вихрева Г.М. Влияние глобализации на аксиологиическую парадигму современной библиотеки. *Библиосфера*. 2009. № 2. С. 28–32

24. Волков И.М. Грачева М.В.. Проектный аналіз : Учеб. для вузов. М. : Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. 423 с.

1. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, практика и методология. М. : Финпресс, 1998.
2. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : Навч. посібник.– К. : Альтера, 2006. 404 с.
3. Горшков Ю. Финансирование в условиях местного самоуправления: правовые проблемы. *Независимый библиотечный адвокат*. № 2. 2008. С. 13-17.
4. Гудков В. Дубин Б., Рейблат А. Преобразование - не усовершенствование. *Библиотекарь.* 2009. № 8. С. 4-6.
5. Давидова І.О. Бібліотечне виробництво в інформаційному суспільстві : монографія. Харків : ХДАК, 2005. 295 с.
6. Давидова І.О. Економічні механізми регулювання ринку інформаційних продуктів і послуг. Вісн. Харків. держ. акад. культури : зб. наук. пр. Харків, 2001. Вип. 5. С. 67-74.
7. Давидова І.О. Інноваційність в управлінні діяльністю документно-комунікаційних структур. Вісн. Книж. палати. 2009. № 1. С. 28-31
8. Давидова І.О. Когнітивна складова бібліотечно-інформаційної діяльності: від управління документами до управління знаннямиє *Культурологія та соціальні комунікації: інноваційні стратегії розвитку* : матер. міжнар. наук. конф. (21-22 листопада 2019 р.) / Під ред. проф. В.М. Шейка та ін. Харків: ХДАК, 2019. С.115-117.
9. Давыдова И.А., Ильганаева В.А. Управление информацией как предмет преподавания. *Науч. и техн. б-ки.* 2001. № 10. С. 48—61.
10. Джерелиевская И.К. Библиотечная коммуникация как феномен рыночных отношений. *Hауч. и техн. б-ки.*1993.№ 5. С. 20-32.
11. Дрешер Ю.Н. Система менеджмента качества как условие успешной деятельности организации. *Науч. и техн. б-ки*. 2010. № 8. 27-30.
12. Дригайло В.Г., Башун Е.В., Волынец В.Н..Основы управления библиотекой высшего учебного заведения. К. : Политехника, 2001. 389 с
13. Єрмолаєва Г. Економічні засади функціонування бібліотеки в умовах ринку. Вісн. Кн. палати. 2006. С. 22-25.
14. Єрмолаєва Г.А. Розвиток здатностей до управлінської діяльності у фахівців бібліотечної сфери : автореф. дис. канд. пед. Наук : 07.00.08; Київ. нац. ун-т культури і мистецтв. Київ, 2005. 19 с.
15. Жадько Н.В. Проектное развитие библиотек. М. : Елена, 2000. 96 с.
16. Жадько Н.В. Статус и функции библиотеки. *Науч.и техн.б-ки*.1994, №3.С.3-12
17. Жариков О.Н., Королевская В.И, Хохлов С.Н. Системный подход к управлению : Учебное пособие. М. :ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 125 с.
18. Закон України Про культуру : Відом. Верх. Ради України. (ВВР), 2011, № 24, ст.168.
19. Закон України Про бібліотеки і бібліотечну справу. [*Бібліотечний вісник*](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9614595)*.* 1995. № 2. С. 1-5.

Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bv\_1995\_2\_4](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=bv_1995_2_4)

1. Зборовский Г.Е., Костина Н.Б. Социология управления: учеб. пособие. М. : Гардарики, 2008. 272 с.

45. Игнатов В.Г., Албастова Л.Н. Теория управления : Курс лекций М. : ИКЦ «МарТ»; Ростов н Д: Издательский центр «МарТ», 2006. 464 с.

46. Ільганаєва В.О. Бібліотечна освіта: нова парадигма розвитку. Київ, 1996. 253 с.

### 47. Инновационный менеджмент. Учебное пособие / под ред. Л.Н. Оголевой. М. : ИНФРА-М. 2003. 294 с

48. Интеграция современных концепций в теории и практике управления библиотекой. *Библиотечное дело.* 2003: Материалы Восьмой международной научной конференции. М., 2003. С. 161-162.

49. Ісаєнко О. Управління бібліотечними технологіями в умовах інноваційних структурно-функціональних перетворень. 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. C. 33-50

50. Каптерев А.И. Макростратегия в изучении библиотечной микроэкономики. *Библиотековедение*. 1998. № 3. С. 102-103.

51. Кармовский В.В., Суслова И.М. Формирование новых типов управления современной библиотекой. *Библиотековедение*. 2004. №6. С.72-74.

52. Карташов Н. С. Качество управления обусловлено технологией. *Библиотека*. 2009. № 5. С. 47

53. Карташов Н.С. Особенности современного библиотечного управления. *Библиотека*. 2002. № 9. С. 14-21.

54. Кезин А.В. Менеджмент : Методологическая культура. М. : Гердарики, 2001. 269 с.

55. Кезин А.В. Менеджмент : методологическая культура. М., 2001. 400 с.

56. Клюев В.К. Маркетинговый подход к библиотечной микроэкономике. Науч. и техн. б-ки. 1993. № 9. С. 10-22;

57. Клюев В.К. Основы инициативной хозяйственной деятельности библиотеки : Учеб. пособие. М., 1998. С. 7-18;

58. Клюев В.К. Современная библиотека : Финансово-экон. аспекты деятельности : Практ. Пособие. Hауч.-внедренч. центр "Библиомаркет". М., 1993. С. 33-68.

59. Клюев В.К., Ястребова Е.М. Маркетинг в системе управления библиотекой : Учеб. пособие. Моск. гос. ун-т культуры. М., 1995. 132 с.

60. Клюев В.К. Экономика библиотеки в актуальных рыночных понятиях : Опыт терминологического и теоретико-прикладного осмысления. Моск. гос. ун-т культуры. М., 1997. 172 с.

61. Ковалев А.И., Войленко В.В. Маркетинговый анализ. М. : Центр эконом. и маркет., 1996. 176 с.

62. Колегаева С.Д. Платные услуги и предпринимательская деятельность библиотеки. *Библиотека и закон* : Справочник. Вып. 2. М. : Либерия, 1997. С. 182-195.

63. Колесникова М.Н. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности [Текст]. М : Профессия, 2008. 350 с.

64. Концепция маркетинга для публичных библиотек. Борхард П. и др.; Пер. с нем. Е. М. Ястребовой. М. : НВЦ “Библиомаркет”, 1993. 143 с. (Сер. : “Маркетинг некоммерч. орг.”).

65. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. М. : ИНК «Де Ка», 1997. 304 с.

66. Котлер Ф. Основы маркетинга : Пер. с англ. / Ф. Котлер Общ.ред. и вступ.ст. Е.М.Пеньковой. Новосибирск : Наука, 1992.736с.

67. Крижко В.В. Антологія аксіологічної парадигми освіти : [навч. посібник]. К.: Освіта України, 2005, 440 с.

68. Крымская А. Хронологическая шкала основных событий в развитии концепции «управления знаниями» за рубежом

[Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.kmtec.ru/publications/library/select/chron\_km.shtml

69. Кудрявцева Е.И. Когнитивная экономика и когнитивный менеджмент: новая концепция управления человеческими ресурсами. Управленческое консультирование. 2014. № 4(64). С. 62-69.

70. Кузнецова Т.Я. Библиотечные кадры сегодня и завтра : пути решения проблемы кадров, которые «решают все» [текст] *Науч. и техн. б-ки*. 2009. №3. С.7-12.

71. Кузьмін О. Петришин Н., Сиротинська Н. Нова парадигма побудови систем менеджменту. *Науковий вісник “Демократичне врядування”*. 2010. Вип. 6. С. 75-82.

72. Кук С. Хелен, Карен Тейт Управление проектами. М. : Поколение, 2007. 432 с.

73. Куликова Л.В. О показателях деятельности библиотек. *Библиотечное дело – XXI век* : науч.-практ. сб. М., 2002. Вип. 3.

74. Локтионов М.В. Системный подход в менеджменте. М. : Генезис, 2000. 345с.

75. Мар’їна О.Ю. «Доповнена реальність» цифрового медіа простору *Культурологія та соціальні комунікації: інноваційні стратегії розвитку*: матер. міжнар. наук. конф. (21-22 листопада 2019 р.). Харків : ХДАК, 2019. С.117-119.

76. Маркетинговий підхід до комплектування фондів бібліотек *Бібл. вісн*. 1999. № 3. С.29-30.

77. Маркетинговий підхід до трансформації універсальної наукової бібліотеки як культурно-інформаційного центру регіону. Вузівські бібліотеки на порозі ХХІ століття: Впровадження нових технологій : Матеріали конференції. м.Київ, 20-23 травня 1998 р. / НТБ НТУУ “КПІ”. К., 1998. С.30-38.

78. Медведєва В.М., Міщенко Г.Г Інформаційний бізнес у сфері освіти, культури і мистецтва. К.: КHУКіМ, 2000. 96 с.

79. Менеджмент : понятійно термінол. слов. [авт. уклад. Щокін Г.В., Головатий М.Ф., Антонюк О.В., Сладкевич В. П.]. К.: МАУП, 2007, 744 с.

80. Мыльник В.В., Титаренко Б.П., Волочиенко В.А. Исследование систем управления. М., 2006. 209 с.

81. Никонорова Е.В. Инновационная стратегия: культура и библиотеки в контексте развития научного знания. *Библ. дело XXI век*. 2006. № 2. С. 6-29.

82. Остапов А.И., Гончаров А.Л. Конфликт парадигм – конфликт разных картин библиотечного мира. *Библиотековедение.* 2002. № 4. С. 14-18.

83. Паршукова Г.Б. Информационно-библиотечная среда образовательного пространства региона (на примере Новосибирской области): Монография. ГПНТБ СО РАН. Новосибирск, 2004. 224 с.

84. Пашин А.И. Новый подход к управлению Библиотека. 1998. № 4. С. 43;

85. Пашин А.И. Управление библиотечным делом : системный поход : учебно-метод. пособие.М. : Либерея-Бибинформ, 2008. 168 с.

86. Перелік платних послуг, які можуть надаватись закладами культури і мистецтв Постанова Кабінету Міністрів України, 12.12.2011 р. №1271.

87. Публичные библиотеки : многообразие форм при единстве целей. Публичные библиотеки в зарубежных странах. Информ. сб. /Сост. В.Р.Фирсов, И.А.Трушина. СПб., 2003. С. 5-10.

88. Пурник А.А. Проектное управление в библиотечной сфере: авторский семинар. Молодые в библиотечном деле. 2006. № 11. С.5-21.

89. Рач В.А., Россошанська О.В., Медведєва О.М. Управління проектами : практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. К.: «К.І.С.», 2010. 276 с.

90. Ржеуський А. Використання хмарних технологій у бібліотеках. Бібл. вісник. 2016. № 4. С. 13-15.

91. Рогер М.К. Стратегия диверсификации и успех предприятия. *Проблемы теории и практики управления*. 1991. №1. С.96.

92. Савельєв Є.В., Чеботар С.І., Штефанич Д.А. Новітній маркетинг. К. : Знання, 2008. 420 с.

93. Серегина О.М. НОТ в научно-технических библиотеках республики / О.М. Серегина. Киев : Знание, 1979. 28 с.

94. Скворцов В.В. Современная концепция библиотеки : науч. изд. *Библиотечное дело.* 2002.

95. Слободяник М.С. Трансформація змісту діяльності Національної бібліотеки України в період формування інформаційного суспільства. *Вісн. Харків. держ. акад. культури*. Х.арків 1999. Вип. 1. С. 22-29.

96. Столяров Ю.Н. Документный ресурс : учеб. пособие для вузов. М. : Либерея, 2001. 149 с.

97. Стрішенець Н. Від управління фондом до управління знаннями [текст] *Бібл. вісник*. 2009. №2. С.19-25.

98. Сукиасян Э.Р. Деятельность, структура и система управления современной библиотека. Ч. 2. *Структура библиотека.* *Науч. и техн. б-ки.* 2015. № 11. С. 5-11.

99. Суслова И.М., Кармовский В.В. Менеджмент в современной библиотеке : науч.-метод. пособие. М.:Либерея, 2004. 175 с.

100. Суслова И.М., Клюев В.К. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности: учеб. для вузов культуры и искусств МГУКИ. СПб. : Профессия, 2009. 600 с.

101. Суслова И.М. Маркетинговая парадигма в концепции библиотечного менеджмента. *Библиотечное дело.* 2001 : российские библиотеки в мировом информационном и интеллектуальном пространстве. М., 2001. Ч. 2. С. 254–255.

102. Суслова И.М. Основы библиотечного менеджмента : Учебно-практическое пособие. М.: Либерия, 2000. 232 с.

103. Суслова, И.М. Три кита менеджмента [Электронный ресурс] : М. 3 с. — Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/162852>

104. Суслова И.М. Условия и факторы эффективного управления библиотекой вуза. *Науч. и техн. б-ки*. 2002. № 2. С. 99–105

105. Терешин В.И. О библиотечной микроэкономике. *Библиография.* 1997. № 3. С. 139-141

106. Терешин В.И. Об экономике библиотеки в рыночных понятиях Науч. и техн. б-ки. 1998. № 5. С. 77-79.

107 Тикунова И. П. Концептуальная модель современной библиотеки: социально-философский анализ : дис. канд. филос. наук. Архангельск, 2007. 129 с.

108. 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."; Харків. держ. акад. культури. Харків, 2015. 23 с.

109. Уемов А.И. Системный подход и общая теория систем. М., 1997. 272 с.

110. Управление организацией. / Под ред. А. Г. Поршнева и др. М.: ИНФРА-М, 1999. 389 с.

111. Уэйнганд Д.Э. Управление современной публичной библиотекой. Стратегия развития. М. : Рудомино, 1997. 222 с.

112. Фонотов Г. Маркетинг : обретения и потери. *Библиотека*. 1994. № 4. С.26-29.

113. Фролов С.С. Социология организации. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. С. 99.

114. Фрумин И.М. Библиотечное дело : Организация и управление. 2-е изд., перераб. и доп. М. :Книга, 1980. 272 с.

115. Холден Н.Дж. Кросс-культурный менеджмент Концепция когнитивного менеджмента. М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2012. 385 с

116. Чернякова Ю. Стратегическое планирование в ЦБС. Библиотека. 1997. № 11. С. 23-26.

117. Чорна М.В. Проектний аналіз: навчальний посібник. Х. : Консум, 2003. 228 с.

118. Шрайберг Я.Л., Воройский Ф.С. Автоматизированные библиотечно-информационные системы России: состояние, выбор, внедрение, развитие. М. : Либерея : ГПНТБ России, 1996. 273 с.

119. Ястребова Е.М. Маркетинг - микс и его эффективность Библиотека. 1992.№ 5-6. С. 12-14.

120. Ястребова Е.М. Маркетинг – самая эффективная система управления библиотеками в условиях рынка. Науч. и техн. б-ки. 1994. № 10. С.61-79.

121. Ястребова Е.М. Маркетинговая ориентация библиотечноинформационной деятельности : учеб. пособие. М., 1999. 144 с.;

122. Ястребова Е.М. Стратегический менеджмент и стратегическое планирование для библиотек : исторический экскурс, цели и сущность : Лекция. Моск. гос. ун-т культуры. М., 1998. 54 с.

123. Benchmarking and Internal Auditing [Електронний ресурс]. Режим доступу : http://www.Mc2consulting.com.

124. Stueart R.D., Moran B.B., Library and information center management. 5. Ed. -Englewood, Colorado, 1998. 509p.