

УДК: 005.21:027.7(477.52)СумДУ  
DOI: 10.20535/2020.213247

Тетяна Маринич,  
Сумський державний університет,  
Суми, Україна

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БІБЛІОТЕКИ

*Виклики сьогодення вимагають перетворення бібліотек із книгосховища на креативний універсальний комунікаційний простір. Зміна ролей та функцій бібліотек потребує розробки стратегії розвитку та механізмів її виконання. У роботі досліджено сучасні підходи стратегічного менеджменту та особливості їх застосування у бібліотеках на прикладі бібліотеки Сумського державного університету.*

**Ключові слова:** бібліотека, збалансована карта показників, ключові показники ефективності, комунікація, проєкт, стратегія, ціль.

### ВСТУП.

Актуальність та цінність бібліотек не викликає ні у кого сумнівів, при цьому формат і підходи діяльності постійно змінюються. Активно обговорюються такі моделі сучасних бібліотек, як культурні хаби, «Чотири простори», «Третє місце» (Бояринова, 2018; Матевощук, 2019). «Перетворення публічної бібліотеки з пасивного місця збереження фондів на більш активний простір для натхнення та взаємодії громади» (Бояринова, 2018), а також «універсалізація діяльності» (Матевощук, 2019) стають сучасними трендами. Зазначені трансформації неможливі без визначення місії та формування стратегії розвитку бібліотеки. Якщо для закордонних публічних та академічних бібліотек це вже стало усталеною практикою (City of NewCastle; Duke University), у вітчизняних бібліотеках процеси стратегічного управління знаходяться на початковій стадії. Вагому роль у поширенні інформації та методичного забезпечення з цього питання відіграє ВГО Українська бібліотечна асоціація. Серед практиків та науковців, що досліджують прикладні аспекти підвищення ефективності діяльності бібліотек, слід відзначити директорку Бібліотеки КПІ ім. Ігоря Сікорського Оксану Бруй. У своїх публікаціях вона описує етапи розроблення та впровадження стратегічного плану бібліотеки, а також пропонує до використання збалансовану систему показників для оцінювання результатів його реалізації (Brui, 2018).

Незважаючи на чималий накопичений досвід впровадження стратегій розвитку бібліотек у світі, задля освоєння нових ролей та функцій, кожна установа має пройти свій власний шлях, адаптуючись до потреб громад та викликів сьогодення. Трансформаційні процеси в бібліотеках триватимуть постійно разом із змінами в суспільстві. В цьому контексті вивчення практичних аспектів стратегічного й тактичного управління бібліотекою набуває особливої актуальності. Приклад бібліотеки Сумського державного університету (бібліотеки СумДУ) може бути цікавим іншим організаціям, які позиціонують себе в майбутньому як універсальний науково-дослідницький культурний хаб.

### **Теоретичні підходи стратегічного менеджменту.**

Розбудова будь-якої високоефективної організації потребує:

- розробки стратегії, яка забезпечує узгодженість і сфокусованість зусиль працівників на цілях організації;
- системи залучення та розвитку персоналу;
- регулярності постановки та оцінки цілей організації та працівників (Стародубцев, 2020).

Згідно з підходами сучасної теорії менеджменту, засобами успішної реалізації стратегії є :

- каскадування стратегічних цілей на конкретні проєкти;
- формування проєктних команд;
- встановлення термінів виконання та відповідальних осіб;
- визначення ключових показників ефективності організації (*Key Performance Indicators, KPI*);
- узгодження персональних цілей співробітників (Стародубцев, 2020).

Додатковими критеріями ефективною стратегії вважаються:

- проста зрозуміла мова, реалістичність, орієнтація на вирішення конкретних проблем;
- приведення структури та штатного розпису організації у відповідність стратегії;
- узгодження індивідуальних цілей працівників з профільними керівниками, фіксація обов'язків та відповідальності у нормативних документах організації;
- регулярна оцінка виконання поставлених цілей та зворотній зв'язок;
- наявність комунікаційного, фінансового розділів стратегії та важелів їх забезпечення (Стародубцев, 2020).

Загальноприйнятим інструментом виконання стратегії та оцінювання її результатів є збалансована таблиця показників (*Balanced Scorecard, BSC*). Дослідники (Brui, 2018; Kaplan, 2001) наголошують на її актуальності і для неприбуткових організацій та бібліотек. Відзначається наочність та прозорість такого підходу, а також його зрозумілість для донорів та грантодавачів. Роберт Каплан (2001) пропонує неприбутковим організаціям використовувати в якості стратегічних цілей *BSC* стандартні бізнес напрями: фінанси (доходи, видатки та інвестиції), клієнти (користувачі послуг та донори), внутрішні процеси, навчання та розвиток. Для вимірювання результатів досягнення цілей, зазвичай, укладають комплекс ініціатив та відповідних якісних та кількісних індикаторів (Brui, 2018; Kaplan, 2001). Приклад застосування збалансованої системи показників для бібліотек наведено у Таблиці 1.

**Збалансована система показників бібліотеки**

<b>Напрями</b>	<b>Ціль</b>	<b>Ініціатива</b>	<b>Індикатори</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Фінанси	Стабільність та зростання	Балансування доходів та видатків	Чиста сума залучених коштів від донорів та користувачів
Клієнти	Задоволеність послугами користувачів. Утримання старих та залучення нових користувачів	Сучасні технологічні та доступні послуги. Організація системи опитування користувачів	Підвищення рівня узагальненого показника задоволеності клієнтів. Позитивна динаміка клієнтської бази та обсягів наданих послуг
Внутрішні процеси	Реінжиніринг та автоматизація процесів	Оновлення програмного забезпечення	Зростання питомої ваги автоматизованих процесів. Підвищення рівня узагальненого показника задоволеності клієнтів
Навчання та зростання	Сучасні технології	Визначення технологічних потреб та можливостей їх реалізації і фінансування	Запуск нових технологічних послуг. Задоволеність користувачів та донорів
Навчання та зростання	Розвиток компетенцій персоналу	Розробка та реалізація карт індивідуальних цілей працівників	Відповідність компетенцій персоналу цілям та задачам стратегії. Успішне виконання запланованих проєктів

Ефективність втілення стратегії розвитку бібліотеки значною мірою залежить від правильної комунікації місії, цілей, дій та результатів роботи, налагодження зв'язків з громадськістю. Комунікаційна стратегія розробляється згідно з ключовими цілями організації та складається з таких етапів:

- визначення комунікаційних цілей відповідно до стратегічних ідейних та організаційних засад;
- визначення пріоритетної цільової аудиторії та кола її інтересів;
- створення повідомлень для різних груп аудиторії;

- визначення методів та каналів комунікації (електронна розсилка, конференція, семінар, дайджест, прес-реліз, захід, сайт, соціальні мережі тощо);
- визначення робочого календарного плану, бюджету та ресурсів;
- оцінка ефективності комунікацій (аналітика відвідування сайту; реакції на пости у соціальних мережах та електронні розсилки; представлення у медіапросторі, його масштаб та повнота) (Божицька, 2017).

Фахівець зі стратегічних комунікацій у громадських організаціях Марина Говорухіна (2019) рекомендує досліджувати потреби цільової аудиторії через інтерв'ювання, неформальні фокус-групи, онлайн-опитування, аналіз коментарів, моніторинг медіа. Наголошується на необхідності активного залучення користувачів та партнерів до обговорення та реалізації спільних проєктів. Організація ефективних комунікацій також потребує врахування системними сучасних трендів, а саме:

- підвищення технологічності та цифровізації комунікацій; (Говорухіна, 2019).
- персоналізація спілкування;
- акцент на цінностях, візуалізації та розвагах;
- швидкість та своєчасність реагування;
- робота з лідерами думок та спецпроєкти з медіа.

### **Підготовка та реалізація стратегії розвитку бібліотеки СумДУ.**

Процес стратегічного управління в бібліотеці СумДУ розпочався у 2018 р. із прийняттям стратегії її розвитку на 2018-2022 рр. (Маринич, 2018). Зазначений документ мав на меті, по-перше, підтримати місію університету, а по-друге – сформувати унікальність, ідентичність та універсальність бібліотеки, з урахуванням розгалуженості її структури. До бібліотеки СумДУ входять Центральна бібліотека, 4 бібліотеки інститутів, 4 бібліотеки коледжів, 36 бібліотек кафедр, 9 бібліотек територіальних центрів дистанційних комунікацій університету. Для розробки стратегії було створено ініціативну робочу групу, до складу якої увійшли фахівці бібліотеки, інших структурних підрозділів університету та студенти, що дало можливість максимально врахувати інтереси основних стейкхолдерів.

Алгоритм побудови стратегії складався з таких блоків:

- визначення поточних проблем бібліотечної галузі та, безпосередньо, бібліотеки СумДУ; проведення SWOT – аналізу можливостей та загроз діяльності;
- формулювання бачення (візії), місії, цінностей, визначення кола користувачів та усіх зацікавлених сторін;
- визначення довгострокових напрямів розвитку, стратегічних цілей та проєктів;
- прийняття стратегічного плану на поточний рік.

Керівними принципами при формуванні візії та місії бібліотеки стали простота, амбіційність, реалістичність та практична користь. В перспективі бібліотека розглядається як інноваційний культурно-інформаційний центр СумДУ, що надихає та стимулює творчість, інтелектуальні інновації та ефективне використання потенціалу університету у розв'язанні суспільних проблем. Для цього було визначено такі принципи та цінності роботи колективу бібліотеки: орієнтація на користувача, взаємоповага, проактивність, креативність, різноманітність, експертиза, партнерство та підзвітність.

Орієнтуючись на задоволення потреб цільової аудиторії (школярів, студентів, викладачів та науковців СумДУ), Стратегією розвитку бібліотеки на 2018-2022 рр. (Стародубцев, 2020) було передбачено такі пріоритетні напрями діяльності бібліотеки:

- підтримка досліджень, навчання та викладання;
- сприяння розвитку нових компетенцій та галузей наук;
- сприяння цілям сталого розвитку;
- запровадження клієнтоорієнтованої сервісної моделі;
- удосконалення цифрового контенту, інструментів та послуг;
- покращення фізичних та віртуальних бібліотечних просторів.

У бібліотеці СумДУ цілі в межах стратегії формуються на рік, оцінка їхнього виконання та розвитку необхідних компетенцій співробітників відбувається щоквартально; узагальнення результатів роботи проводиться в кінці кожного року із формуванням оновленого плану цілей (стратегічних, проектних та індивідуальних).

Карта основних проектів бібліотеки включає такі напрями:

- аналітично-організаційне та інформаційно-технологічне забезпечення навчальної та дослідницької діяльності;
- цифрова освіта та інформаційна грамотність;
- промоція читання, мистецтва та культури в цілому;
- зелена бібліотека;
- створення креативних багатофункціональних просторів;
- сучасний сайт бібліотеки та впізнаваність і популярність у соціальних мережах.

Першочерговими кроками на шляху реалізації стратегії бібліотеки стало проведення реорганізації структури, штатного розпису та ребрендингу бібліотеки. Поступово налагоджено новий формат більшості процесів:

- 1) введено регулярні зустрічі проектних команд;
- 2) запроваджено електронні засоби взаємодії в колективі на основі сервісів Google, Microsoft, Trello, Zoom;
- 3) активізовано комунікації з користувачами, партнерами та донорами щодо редизайну просторів та сервісів бібліотеки, започатковано спільні проекти з різними групами спільноти університету та організаціями міста;
- 4) організовано регулярну систематичну роботу щодо постановки проектних та індивідуальних цілей та розвитку навичок і компетенцій бібліотекарів у сфері IT, дизайну, комунікацій, проектного менеджменту. Підвищення кваліфікації відбувається через програми та тренінги Центру розвитку кадрового потенціалу СумДУ, Центру освіти дорослих м. Суми, Українського культурного фонду, Європейського простору тощо; семінари та конференції ВГО Українська бібліотечна асоціація, вебінари, онлайн-курси;
- 5) розпочато роботу щодо формування системи збалансованих показників (BSC) бібліотеки та закріплення за відділами відповідальності щодо їх виконання та моніторингу.

Для підвищення ефективності реалізації стратегії розвитку бібліотеки, було визначено ключові показники діяльності (KPI). У Таблиці 2 наведено KPI за основним стратегічним пріоритетом – підвищення якості та підтримка навчання і досліджень в університеті.

**Ключові показники ефективності діяльності бібліотеки**

Стратегічні цілі	Індикатори	Дії	Відповідальність
1	2	3	4
<b>Підтримка навчання та досліджень</b>			
Цифрові колекції	Збільшення кількості та різновидів публікацій у інституційному репозитарії, у т.ч. проіндексованих Google Scholar; зростання кількості переглядів та завантажень документів у репозитарії.	Проведення семінарів для науковців. Робота з депозиторами та авторами СумДУ. Вдосконалення користувацьких та аналітичних сервісів репозитарію. Підготовка аналітики для ректорату.	Відділ інформаційних технологій. Відділ комплектування.
	Забезпечення актуальної навчально-методичної літератури (е-видань СумДУ, інших видавництв та книг з відкритою ліцензією) у розрізі дисциплін в е-каталозі.	Аналіз робочих програм, книгозабезпечення та використання літератури. Робота з кафедрами, видавництвами, веб-ресурсами. Синхронізація матеріалів е-каталогу з робочими програмами. Підготовка аналітики для ректорату.	Відділ комплектування. Філії бібліотеки.
Цифрові колекції	Збільшення переглядів та завантажень документів у е-каталозі.	Реалізація спрощеної процедури реєстрації та авторизації у е-каталозі для користувачів. Оперативне інформування про нові надходження. Оперативне задоволення он-лайн запитів користувачів.	Відділ інформаційних технологій. Відділ бібліографії. Філії бібліотеки. Відділ обслуговування.
	Збільшення підписок на передплатені ресурси та бази тестового доступу, зростання кількості віддалених користувачів, переглядів та завантажень.	Пошук та організація підписок і тестових доступів. Проведення семінарів, вебінарів, тренінгів. Підготовка аналітики.	Відділ інформаційних технологій. Філії бібліотеки.

1	2	3	4
	Збільшення якісних актуальних джерел інформації, покращення їх доступності та врахування індивідуальних потреб користувачів.	Систематизація та класифікація відкритих тематичних ресурсів на сайті бібліотеки за галузями знань, джерелами, типами даних тощо. Регулярне інформування та зворотний зв'язок з користувачами.	Відділ бібліографії. Філії бібліотеки.
Цифрові сервіси	Підвищення технологічності, зручності користування АБІС, підвищення конверсії сайту, каталогу.	Модернізація автоматизованої бібліотечної системи (АБІС). Інтеграція з автоматизованою системою Університет (АСУ).	Відділ інформаційних технологій.
	Збільшення бази користувачів через персоніфікацію та оновлення інформаційних розсилок.	Систематичні тематичні інформаційні та новинні дайджести на основі сучасних ІТ-сервісів, таких як Mailchimp.	Відділ бібліографії. Філії бібліотеки.
	Покращення результатів навчання через сприяння цифровій та інформаційній грамотності.	Розробка навчальних матеріалів та систематизація корисних ресурсів на сайті бібліотеки. Ведення блогів у соціальних мережах. Проведення семінарів, тренінгів для студентів та школярів з використанням сучасних технологій (Kahoot, Mentimeter, VR-квестів). Розробка та викладання курсу «Основи академічного письма» з використанням системи електронного навчання СумДУ. Оприлюднення курсу на відкритій онлайн-платформі.	Відділ інформаційних технологій. Відділ бібліографії. Відділ обслуговування. Філії бібліотеки.

1	2	3	4
Цифрові сервіси	Цифровізація сервісів та послуг бібліотеки	Онлайнові чати на сайті та у соціальних мережах. Онлайнове замовлення книг, періодики, УДК,	Відділ інформаційних технологій.
		приміщень бібліотеки. Онлайнове рецензування та розміщення матеріалів до е-каталогу та репозитарію.	Відділ комплектування.
	Залучення нових користувачів через запровадження нових технологічних сервісів.	Підготовка навчальних матеріалів та оглядів книг з використанням VR/ARтехнологій.	Відділ обслуговування. Лабораторія віртуальної реальності СумДУ.
Сучасні комфортні простори	Збільшення відвідуваності оновлених зручних просторів бібліотеки. Підвищення рівня культури та еко-свідомості користувачів.	Редизайн та озеленення приміщень, організація сортування та утилізації сміття. Облаштування зон командної та індивідуальної роботи, зон відпочинку та комунікацій. Відкриття та постійне оновлення фондів читальних залів. Проведення мистецьких та книжкових виставок. Відкриття коворкінгового простору та мейкерспейсу.	Адміністрація бібліотеки. Відділ обслуговування. Філії бібліотеки.

## ВИСНОВКИ.

У роботі досліджено підходи до розроблення та реалізації стратегії сучасної бібліотеки, розглянуто основні внутрішні та зовнішні фактори, від яких залежить їхня ефективність. Обґрунтовано необхідність дотримання принципів послідовності та систематичності, залученості колективу та усіх зацікавлених сторін. Продемонстровано доцільність використання системи збалансованих показників ефективності для підвищення результативності діяльності бібліотеки. На прикладі бібліотеки СумДУ показано, що формування цінностей та розвиток навичок і компетенцій персоналу є передумовою проведення трансформаційних змін.



Системи стратегічного менеджменту в бібліотеках тільки починають розвиватися і потребують постійного перегляду як самої стратегії, так і тактики її виконання, урахування нових технологічних можливостей, потреб громади, здобутків та прорахунків. Додаткового вивчення заслуговують проблеми співпраці бібліотек з державними установами, міжнародними та недержавними організаціями. Актуальними є питання формування державної політики в бібліотечній справі та задіяння бібліотек у вирішення суспільно важливих проблем. У цьому контексті важливим є вирішення проблеми фінансування бібліотечної сфери та залучення додаткових коштів на перетворення бібліотек у осередки культурного та інтелектуального розвитку населення.

## REFERENCES

- Bruil, O. (2018). Implementation of strategic management based on the balanced scorecard in a university library. *Library Management*, 39 (8/9), 530-540. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/LM-09-2017-0086>
- City of New Castle. *The Library Strategy 2019-2023*. Retrieved from [https://www.newcastle.nsw.gov.au/Newcastle/media/DocumentsHYS/Engagement%20Projects/Library%20Strategy/The-Library-Strategy\\_March-2019.pdf](https://www.newcastle.nsw.gov.au/Newcastle/media/DocumentsHYS/Engagement%20Projects/Library%20Strategy/The-Library-Strategy_March-2019.pdf)
- Duke University. *Engage, Discover, Transform: Duke University Libraries, 2016–2021*. Retrieved from <https://library.duke.edu/sites/default/files/dul/pdf/DUL-Strategic-Plan-2016.pdf>
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), 353-370.
- Божицька, А. (2017, Березень 15). Формування комунікаційної стратегії: поетапна інструкція з прикладами. *Громадський простір*. Режим доступу <https://www.prostir.ua/?kb=rozvytok-komunikatsijnoji-stratehiji-poetapna-instruktsiya-rozrobky-komunikatsijnoji-stratehiji-dlya-vashoji-orhanizatsiji-iz-vpravamy-ta-korysnymy-posylannamy>
- Бояринова, О. (2018, Липень 19). «Чотири простори», або нова модель публічної бібліотеки. *День*. Режим доступу <https://day.kyiv.ua/uk/blog/kultura/chotyry-prostory-abo-nova-model-publichnoyi-biblioteky>
- Говорухіна, М. (2019). Стратегічна комунікація у громадських організаціях. *UNDP Ukraine*. Режим доступу <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/democratic-governance/strategic-communication-handbook.html>
- Маринич, Т. О. (2018). *Стратегія розвитку бібліотеки Сумського державного університету на 2018-2022 рр.* Суми: СумДу. Режим доступу [https://library.sumdu.edu.ua/data/strategiia\\_bibl\\_2018-2022.pdf](https://library.sumdu.edu.ua/data/strategiia_bibl_2018-2022.pdf)
- Матевощук, В. (2019, Вересень 05) Бібліотека – це місце, в якому піднімають актуальні питання. *Сихів Медіа*. Режим доступу <http://sykhiv.media/biblaiteka-ce-misce-v-yakomy-pidnimayut-aktyalni-pytanny-dky-spilnot/>
- Стародубцев, О. (2020, Березень 24). Логіка побудови високоефективної організації. *Стратегія НАДС*. Режим доступу <https://confluence.nads.gov.ua/pages/viewpage.action?pageId=2523506>

**Tetiana Marynych,**  
Sumy State University, Sumy, Ukraine

## **Theoretical and Applied Aspects of a Library Strategic Management**

*Nowadays libraries face the challenges of transforming from old book storage format to creative universal communication spaces. Changing the roles and functions of libraries requires the development of strategic plans and mechanisms for its implementation. The paper investigates the modern approaches of strategic management and peculiarities of their application in libraries, focusing on the case of Sumy State University Library.*

**Keywords:** *balanced scorecard, communication, goal, key performance indicators, library, project, strategy.*