

УДК 02:005.21](477)(045)

DOI: 10.36273/2076-9555.2024.3(332).37-45

Ольга Анісімова,

докторка економічних наук, професорка,
завідувачка кафедри інформаційних систем управління
Донецького національного університету імені Василя Стуса,
e-mail: o.anisimova@donnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8016-9361>

Тетяна Яворська,

кандидатка педагогічних наук,
доцентка кафедри інформаційних систем управління
Донецького національного університету імені Василя Стуса,
e-mail: t.yavorska@donnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6070-7425>

Стратегічне управління в діяльності бібліотек

У статті розглянуто стратегічне управління як важливий напрям адміністративної діяльності бібліотеки, що надає їй можливість функціонувати у волатильному середовищі та успішно досягати поставлених цілей. Запропонована модель демонструє стратегічне управління бібліотекою як керований безперервний циклічний бізнес-процес, що реалізується в контексті стратегічної ідеї установи, спирається на людський потенціал, орієнтує діяльність на потреби користувачів, гнучко реагує на виклики зовнішнього середовища та сприяє проведенню своєчасних змін.

Увагу зосереджено на доцільності використання маркетингових інструментів для аналізу та оцінювання ефективності управління інформаційними ресурсами бібліотеки, а також основних показників її діяльності та розроблення стратегії розвитку. Зокрема, запропонована матриця BCG є корисним інструментом стратегічного управління бібліотеки, оскільки допомагає визначити конкурентні переваги та розробити ефективну стратегію розвитку.

Наведено кроки щодо поліпшення основних показників діяльності бібліотек через модернізацію наявної стратегії розвитку чи розроблення нової.

Підсумовано, що стратегічне управління допомагає вдосконалювати діяльність бібліотечних установ, підтримувати їхній позитивний імідж, оперативно реагувати на мінливі умови сьогодення та досягати стратегічних цілей.

Ключові слова: бібліотека; стратегічне управління; показники діяльності; інформаційні ресурси; модель; маркетингові інструменти; матриця BCG; матриця "Мак-Кінсі"

Постановка проблеми. У сучасному світі життєздатність бібліотек, як і будь-яких інших організацій, безпосередньо залежить від ефективності діяльності, можливості досягати стратегічної мети та оперативно реагувати на виклики часу.

Відповіді на запитання щодо шляхів і дієвих інструментів для виконання поставлених завдань надає *стратегічне управління (СУ)*, упровадження якого в діяльність вітчизняних бібліотек є актуальною проблемою.

Аналіз досліджень і публікацій. Стратегічне управління як напрям теорії та практики управління невпинно розвивається від кінця ХХ ст. Вагомий внесок у становлення цього розділу науки зробили закордонні вчені Ф. Абрамс, І. Ансофф, С. Арджирис, П. Друкер, Дж. Куїнн, Г. Мінцберг, Т. Пітерс, М. Портер та інші.

Теоретичною базою для розвитку ефективних систем управління у бібліотечних установах стали напрацювання вітчизняних бібліотекознавців, як-от: М. Слободяник, Т. Гранчак, О. Воско-

бойнікова-Гузєва, І. Давидова, М. Карташов, О. Пашин, І. Суслєва, В. Кармовський, Г. Волтон, О. Ланова та інші.

Питання стратегічного управління бібліотек досліджували В. Ільганаєва, Н. Апшай, Л. Петрова, Н. Ніколаєнко, О. Бруй [3], О. Анісімова [12] та інші.

Мета статті — аналіз стратегічного управління бібліотекою як важливого напрямку управлінської діяльності з акцентом на можливості застосування маркетингових інструментів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під впливом стрімкого розвитку й поширення інформаційно-комунікаційних технологій значно змінився підхід до формування стратегічного управління та шляхів його побудови в окремій структурі.

Сучасні бібліотеки використовують у роботі новітні інформаційно-комунікаційні технології й системи опрацювання даних, беруть участь у формуванні інформаційного простору, надають вільний доступ до світових інформаційних ре-

сурсів (соціальної пам'яті людства) та є виробниками власних інформаційних продуктів [1; 13].

Тема управління діяльністю бібліотек як комплексний напрям набуває особливої актуальності в нинішній соціально-політичній та економічній ситуації. Бібліотечні установи стикаються з численними викликами: зміни інформаційних запитів сучасних читачів, розвиток цифрових технологій, зростання конкуренції тощо, внаслідок чого актуалізується потреба впровадження стратегічного управління.

Стратегічне управління бібліотекою — це управління, яке базується на кадровому потенціалі, допомагає зорієнтувати функції установи на запити користувачів, оперативно реагувати та своєчасно проводити зміни в роботі відповідно до викликів зовнішнього середовища, що надає можливість успішно функціонувати в довготерміновій перспективі та ефективно досягати поставлених цілей [2].

Стратегічне управління в діяльності бібліотек насамперед має на меті визначення стратегічної ідеї, орієнтирів, місії, візії, цінностей.

Основним елементом бібліотечного стратегічного управління є *місія*. Її визначають обов'язково, щоб надати відповіді на запитання: "Чому функціонує бібліотека?", "Для кого?" та "Як?".

Цінності у стратегічному управлінні діяльністю бібліотек — це орієнтири, які бібліотечні працівники використовують для досягнення поставлених цілей у щоденній роботі.

Елемент *візія* відображає бачення бібліотекою майбутнього, тобто формування очікуваних результатів. Візія є одним зі складників стратегічної ідеї разом із місією та цінностями.

Отже, стратегія бібліотеки — загальне бачення її майбутнього розвитку, якого досягають через реалізацію пріоритетних цілей у заданих напрямках визначеними способами дій [4].

Основні питання, на які відповідає стратегічне управління:

- де і в якому стані бібліотека перебуває нині;
- де і який стан бібліотека передбачає через 3, 5, 10 років;
- в який спосіб досягти бажаного результату.

Саме таке розуміння запропоновано для використання в інформаційно-бібліотечній сфері.

Отже, стратегічне управління бібліотекою — це керований безперервний циклічний бізнес-процес, що здійснюється в контексті стратегічної ідеї (візії, цінностей, місії) бібліотеки та спирається на людський потенціал як основу [4]. Модель стратегічного управління бібліотекою зображено на рис. 1.

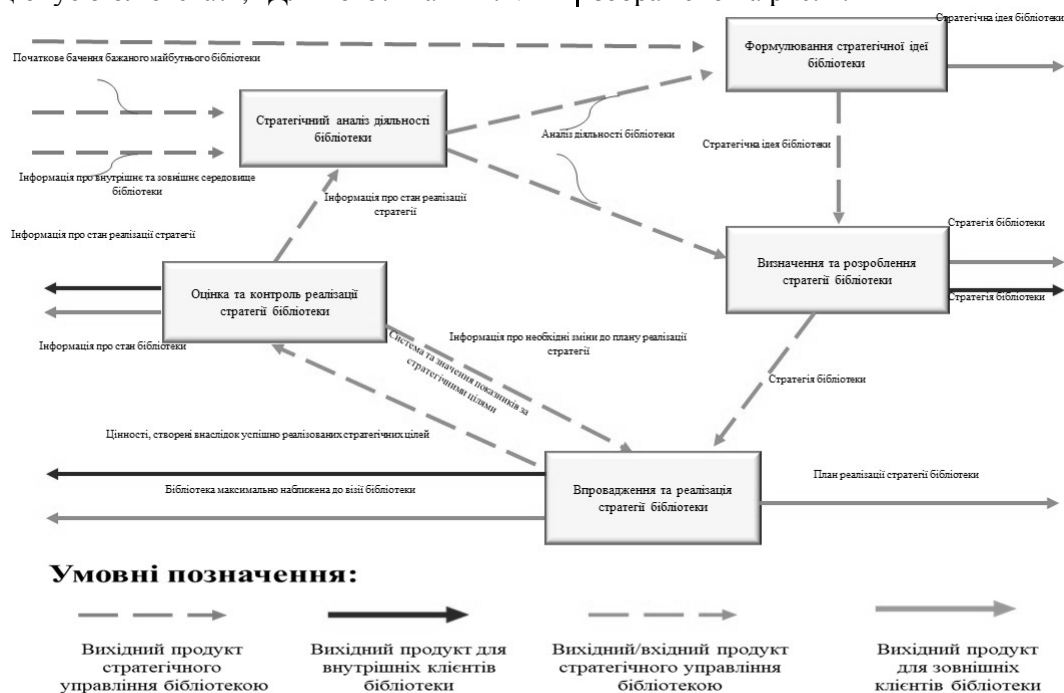


Рис. 1. Модель стратегічного управління бібліотекою

Керівником стратегічного управління в бібліотеці є директор, виконавцями — учасники стратегічної робочої групи [5]. Вхідними продуктами є "початкове бачення бажаного майбутнього бібліотеки" — вектор розвитку установи,

який задає директор, й "інформація про внутрішнє та зовнішнє середовище бібліотеки", наявна в несистематизованому й систематизованому форматах [5]. Прикладом систематизованої інформації про *внутрішнє* середовище бібліотеки є річні

звіти про її роботу, а про *зовнішнє* середовище — аналітичні та статистичні дані щодо економічних, демографічних та інших показників розвитку країни тощо. Стратегічний аналіз проводять, орієнтуючись на бачення бажаного майбутнього, яке може бути сформульовано як візія та місія установи.

Працюючи над розробленням стратегії, визначивши основний продукт/послугу, що створює бібліотека для забезпечення інформаційних потреб конкретної групи споживачів, слід врахувати стан та умови постачання зовнішніх ресурсів, необхідних для розроблення продукту/послуги. Для цього використовують спеціальний інструмент оцінювання ресурсів бібліотеки. Досліджуючи її як виробничу соціокомунікаційну систему інформаційного суспільства, бібліотекознавці насамперед аналізують економічні ресурси: фінансові, матеріальні, трудові й інформаційні.

Інформаційні ресурси становлять основу для створення більшості продуктів і послуг бібліотеки, управління ними передбачає забезпечення ефективності основних бізнес-процесів установи [6]. Результативність роботи вітчизняних бібліотек відбиває показник кількості задоволених користувачів, однак слід врахувати, що поняття "задоволеність" охоплює різні елементи.

Для аналізу та оцінювання ефективності управління інформаційними ресурсами бібліотеки доцільно використовувати *матрицю BCG*, яка допомагає збалансувати потреби користувачів, якість надання послуг і витрати, пов'язані з управлінням інформаційними ресурсами.

З огляду на особливості бібліотечної діяльності, важливо розробляти стратегії управління інформаційними ресурсами, що якнайповніше враховують запити читачів, якість послуг та оптимальне використання ресурсів. Це допоможе ефективніше впроваджувати технології, організувати доступ до цифрових ресурсів і забезпечувати високий рівень обслуговування.

Матриця BCG як *маркетинговий інструмент* для стратегічного аналізу та планування дає змогу сформулювати своєрідний рейтинг товарів залежно від їх частки в обсягах продажу, тобто за прибутковістю [7]. До уваги взято два чинники: відносна частка ринку й темпи його зростання. Матриця BCG визначає чотири основні стадії, в яких можуть перебувати товари (квадранти матриці): "*знаки питання*", "*зірки*", "*дійні корови*", "*собаки*". Розподіл товарів на групи допомагає визначити адекватну стратегію

підприємства заради досягнення конкурентних переваг та отримання прибутку. Використання матриці дає змогу аналізувати та враховувати ситуацію й потенційну сегментацію ринку, різні аспекти ефективності певної комбінації товарів і послуг. Маркетолог розуміє, на що насамперед слід спрямувати стратегію підприємства, аби досягти високої рентабельності та збалансованого портфеля товарів [8].

У контексті бібліотечної діяльності застосування матриці BCG як маркетингового інструменту допоможе враховувати різноманітні аспекти стратегічного управління та оптимізації ресурсів.

Ситуація та сегментація аудиторії: аналіз бібліотечних послуг дає змогу ідентифікувати різні сегменти аудиторії: школярів, студентів, науковців, підприємців тощо. Завдяки матриці BCG можна визначити, які з цих аудиторій належать до "зірок" (високий інтерес і потенційний ріст користувачів), а які — до "знаків питання" (низький інтерес, низький потенціал росту). На цій основі можна розробляти індивідуальні стратегії обслуговування та розвитку для кожного сегмента [9].

У фокусі діяльності бібліотек матриця BCG охоплює чотири категорії:

1. Зірки:

— бібліотеки з великою кількістю актуальних і різноманітних видань та ресурсів;

— бібліотеки, які надають інноваційні послуги, зокрема електронні сервіси, онлайн-курси тощо;

— бібліотеки, які активно співпрацюють з іншими організаціями та проводять культурні заходи.

2. Знаки питання:

— бібліотеки, які тільки розпочинають розвивати електронні ресурси та онлайн-послуги;

— бібліотеки, які мають потенціал для розширення послуг, але потребують додаткових інвестицій і підтримки.

3. Дійні корови:

— бібліотеки, які мають стабільний потік користувачів та високу відвідуваність;

— бібліотеки, які мають велику кількість видань і ресурсів, популярних серед користувачів.

4. Собаки:

— бібліотеки, які мають обмежену кількість ресурсів і послуг;

— бібліотеки, які мають низьку відвідуваність та низьку активність аудиторії.

**Основні показники діяльності
публічних, національних, державних, наукових бібліотек сфери впливу МКІП України
та вітчизняних бібліотек різних типів і форм власності у 2020—2021 рр.**

| Область | Мережа бібліотек | | | | Користувачі (тис. осіб) | | Відвідування (тис. осіб) | | У т. ч. звернень на вебсайт | | Бібліотечний фонд (тис. пр.) | | Видача (тис. пр.) | | Бібліотечні фахівці (осіб) | |
|-------------------|------------------|---------------|---------------|---------------|----------------------------|----------------|-----------------------------|-----------------|--------------------------------|----------------|---------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------------------|---------------|
| | усього | | у т. ч. у с/м | | усього | | усього | | усього | | усього | | усього | | усього | |
| | 2020 | 2021 | 2020 | 2021 | 2020 | 2021 | 2020 | 2021 | 2020 | 2021 | 2020 | 2021 | 2020 | 2021 | 2020 | 2021 |
| Вінницька | 878 | 797 | 782 | 714 | 452,8 | 416,8 | 3 140,5 | 3 102,5 | 482,3 | 335,2 | 9 500,57 | 8 571,29 | 7 403,02 | 8 234,07 | 1 248 | 1 113 |
| Волинська | 532 | 527 | 458 | 454 | 285,3 | 288,2 | 1 726,4 | 1 985,1 | 92,6 | 89,4 | 4 231,55 | 4 056,32 | 4 082,75 | 4 826,01 | 749 | 729 |
| Дніпропетровська | 616 | 583 | 401 | 374 | 447,8 | 460,7 | 2 758,7 | 3 124,2 | 239,4 | 179,8 | 9 307,76 | 8 095,38 | 7 737,22 | 9 258,58 | 1 324 | 1 234 |
| Донецька | 403 | 105 | 242 | 40 | 328,5 | 139,2 | 2 455,9 | 1 155,6 | 283,2 | 146,7 | 6 718,65 | 2 351,14 | 6 913,69 | 3 425,40 | 858 | 351 |
| Житомирська | 634 | 579 | 528 | 481 | 287,2 | 266,9 | 3 337,9 | 3 303,6 | 1 709,8 | 1 574,8 | 6 331,67 | 5 713,63 | 4 584,93 | 4 634,04 | 919 | 859 |
| Закарпатська | 455 | 378 | 397 | 328 | 371,5 | 300,0 | 2 704,3 | 2 303,1 | 149,0 | 60,4 | 3 752,26 | 3 174,61 | 5 337,57 | 4 633,86 | 655 | 501 |
| Запорізька | 419 | 227 | 309 | 157 | 238,1 | 144,5 | 1 802,5 | 1 208,9 | 297,6 | 312,7 | 4 538,05 | 2 408,87 | 4 582,59 | 2 984,31 | 768 | 460 |
| Івано-Франківська | 694 | 613 | 595 | 525 | 411,8 | 376,2 | 2 976,9 | 3 167,3 | 610,0 | 611,5 | 6 883,69 | 6 263,35 | 6 172,70 | 6 452,07 | 1 081 | 932 |
| Київська | 819 | 763 | 701 | 651 | 454,9 | 413,2 | 2 976,4 | 2 918,3 | 339,1 | 305,3 | 7 462,98 | 6 739,34 | 7 560,13 | 7 570,45 | 1 282 | 1 173 |
| Кіровоградська | 535 | 508 | 429 | 410 | 268,8 | 259,2 | 2 435,5 | 2 611,4 | 433,8 | 392,4 | 5 190,40 | 4 921,24 | 5 093,15 | 5 534,89 | 825 | 759 |
| Луганська | 293 | 154 | 217 | 121 | 170,9 | 95,8 | 1 548,8 | 904,7 | 40,1 | 16,7 | 2 544,04 | 1 153,34 | 3 334,27 | 2 120,60 | 518 | 277 |
| Львівська | 1 234 | 1 143 | 1 060 | 981 | 703,1 | 667,8 | 4 958,1 | 4 962,7 | 139,9 | 176,7 | 8 017,85 | 7 537,95 | 10 498,93 | 11 365,79 | 1 878 | 1 643 |
| м. Київ | 139 | 139 | — | — | 436,3 | 475,1 | 4 349,2 | 4 635,6 | 1 913,2 | 1 263,6 | 4 013,26 | 3 833,12 | 9 100,97 | 10 862,78 | 1 131 | 1 126 |
| Миколаївська | 450 | 417 | 361 | 335 | 307,0 | 294,0 | 2 651,8 | 2 714,1 | 642,0 | 677,7 | 4 518,10 | 4 273,59 | 6 027,59 | 6 038,71 | 766 | 715 |
| Одеська | 699 | 633 | 553 | 496 | 468,6 | 438,1 | 3 941,1 | 3 754,1 | 240,8 | 318,6 | 10 054,51 | 9 006,62 | 9 674,26 | 9 154,01 | 1 317 | 1 112 |
| Полтавська | 755 | 723 | 648 | 633 | 402,6 | 382,1 | 2 820,6 | 2 772,9 | 318,7 | 389,1 | 7 696,25 | 7 216,72 | 7 205,98 | 7 493,18 | 1 221 | 1 113 |
| Рівненська | 555 | 495 | 483 | 432 | 339,8 | 295,6 | 2 533,6 | 2 603,6 | 388,4 | 338,5 | 6 215,51 | 5 417,78 | 5 586,59 | 5 772,06 | 919 | 735 |
| Сумська | 516 | 498 | 422 | 405 | 264,1 | 276,3 | 1 660,4 | 1 847,6 | 104,0 | 119,1 | 5 133,63 | 4 723,69 | 4 937,55 | 5 779,71 | 865 | 823 |
| Тернопільська | 743 | 629 | 660 | 559 | 326,5 | 280,7 | 2 312,2 | 2 234,1 | 87,1 | 49,5 | 5 428,76 | 4 672,23 | 5 013,97 | 4 815,41 | 1 018 | 838 |
| Харківська | 739 | 437 | 526 | 292 | 467,8 | 344,5 | 3 116,7 | 2 605,1 | 413,5 | 198,7 | 9 385,00 | 5 950,75 | 9 564,61 | 8 102,99 | 1 304 | 836 |
| Херсонська | 387 | 18 | 290 | 16 | 266,3 | 8,8 | 1 752,1 | 65,9 | 34,0 | — | 3 971,04 | 163,15 | 5 068,40 | 161,67 | 672 | 21 |
| Хмельницька | 749 | 712 | 650 | 619 | 390,8 | 386,4 | 2 828,9 | 3 181,2 | 396,9 | 385,4 | 6 860,65 | 6 488,10 | 6 384,24 | 7 352,57 | 1 004 | 949 |
| Черкаська | 677 | 623 | 599 | 561 | 373,1 | 347,9 | 2 707,8 | 2 926,1 | 172,9 | 206,5 | 5 754,83 | 5 528,95 | 6 661,31 | 7 010,07 | 986 | 867 |
| Чернівецька | 354 | 275 | 302 | 233 | 206,1 | 162,5 | 1 423,5 | 1 273,2 | 98,8 | 31,4 | 4 136,48 | 3 355,69 | 3 295,15 | 3 105,00 | 538 | 397 |
| Чернігівська | 610 | 408 | 523 | 344 | 278,3 | 212,0 | 1 881,7 | 1 798,9 | 212,1 | 146,9 | 6 790,01 | 5 220,12 | 4 481,71 | 4 057,45 | 920 | 675 |
| Разом | 14 885 | 12 384 | 12 136 | 10 161 | 8 948,0 | 7 732,5 | 66 801,2 | 63 160,0 | 9 839,2 | 8 326,7 | 154 437,49 | 126 836,96 | 156 303,27 | 150 745,65 | 24 766 | 20 238 |

Враховуючи ці чинники, бібліотеки доцільно розподілити за категоріями матриці BCG і розробити стратегію для кожної з них.

Показник споживачів послуг бібліотеки є одним із найважливіших індикаторів успіху реалізації стратегії діяльності установи. Будь-яка бібліотека першочерговим завданням вважає забезпечення інформаційних потреб користувачів [10]. Важливо врахувати, що конкретні критерії та методи оцінювання залежатимуть від характеристик конкретної ситуації та бібліотечної установи. Результати матриці можна використовувати для розроблення стратегій для кожної категорії та визначення подальших напрямів розвитку установи.

Розглянемо діяльність бібліотек у 2020—2021 рр. (табл. 1, [10]) і побудуємо матрицю BCG.

Під час аналізу було визначено кількість користувачів обласних бібліотек у різних регіонах України, зокрема обрано вісім обласних центрів: Донецька, Закарпатська, Київська, Вінницька, Івано-Франківська, Житомирська, Волинська та Дніпропетровська області. Спершу проаналізовано тенденцію щодо кількості користувачів за єдиною реєстраційною картотекою (ЄРК) бібліотек у регіонах України за 2020—2021 рр. (рис. 2, [10]).

Проаналізувавши дані табл. 1 та рис. 2, робимо висновок, що, наприклад, у Вінницькій області за окреслений період кількість користувачів бібліотек зменшилася на 36 тис. осіб; у Донецькій — на 189,3 тис. осіб (таке значне скорочення може бути пов'язане з проблемами, які виникли через конфлікт на Сході України).

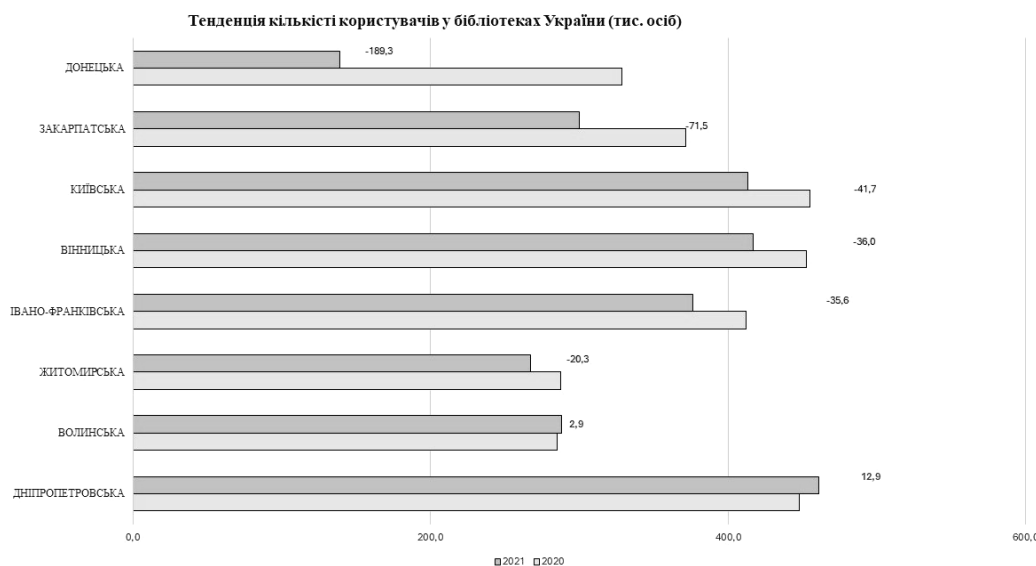


Рис. 2. Показники кількості користувачів у бібліотеках України

Загалом за даними 2020—2021 рр. спостерігаємо зниження кількості користувачів у більшості областей, що пов'язано зі змінами в поведінці читачів, впливом пандемії COVID-19 та обмеженнями в доступі до бібліотек через карантинні заходи.

Для побудови матриці BCG слід згрупувати дані, зокрема для кожного з регіонів України, в якому є мережа бібліотечних закладів, ввести у таблицю Excel інформацію щодо кількості користувачів бібліотечних послуг за поточний і попередній періоди за кожним найменуванням, а також щодо кількості відвідувачів конкурента.

У таблиці вихідних даних потрібно розрахувати темп зростання ринку для бібліотечної сфери, для чого за кожним найменуванням слід поділити кількість користувачів послуг бібліотеки за поточний період на кількість користувачів за попередній період. Відтак потрібно розрахувати відносну частку ринку для кожного

найменування, для чого кількість користувачів за поточний період потрібно поділити на кількість відвідувачів конкурента (табл. 2).

Після заповнення таблиці з вихідними даними побудуємо матрицю BCG.

Аналіз показників бібліотек у різних регіонах виявив, що загальний обсяг користувачів у 2021 р. зменшився порівняно з 2020 р. на 378,6 тис. осіб (із 3039,8 до 2661,2 тис. осіб), що зумовлено політичною ситуацією, економічними аспектами чи іншими обставинами.

Кількість користувачів у Донецькій області скоротилася на понад половину у 2021 р. порівняно з 2020 р. (з 328,5 до 139,2 тис. осіб), що позначилося на її конкурентній позиції серед інших регіонів. Окремі бібліотеки продемонстрували незначні зміни в кількості користувачів, зокрема у Вінницькій і Дніпропетровській областях, що свідчить про ефективність стратегії управління цих установ і дає змогу бути лідерами серед конкурентів.

Проаналізувавши матрицю BCG, чітко бачимо, що більшість бібліотечних мереж належать до чотирьох категорій одночасно. Наприклад, бібліотеки, що перебувають у категорії "зірки", можуть спрямовувати більше ресурсів на розвиток і розширення спектра електронних послуг, співпрацю з іншими організаціями. Бібліотеки з категорії "знаки питання" здатні зосередитися на збільшенні переліку послуг і залученні додаткових інвестицій. Бібліотеки з категорії "дійні корови" можуть використовувати стабільні прибутки для підтримання й розвитку інших послуг. Бібліотеки з категорії "собаки" мають змогу переглянути послуги та ресурси для підвищення конкурентоспроможності серед інших бібліотек.

Матриця BCG є корисним інструментом для стратегічного управління діяльністю бібліотеки, оскільки допомагає визначити її конкурентні переваги та стратегію розвитку.

На відміну від двофакторної матриці BCG, матриця "Мак-Кінсі", яку запропонували компанії McKinsey і General Electric, є багатофакторною та більш детальним варіантом BCG.

Зокрема, у матриці "Мак-Кінсі" фактор "Відносна частка ринку", наявний у матриці BCG, перетворюється на багатофакторне поняття "Конкурентоспроможність підприємства", або "Стратегічне становище підприємства" (горизонтальна вісь), а фактор "Темп зростання ринку" — на "Привабливість галузі (ринку)" (вертикальна вісь) [11]. Як наслідок, матриця складається уже не з чотирьох, а з дев'яти квадратів і характеризує довгострокову привабливість ринку (галузі) й конкурентну позицію підприємства на ньому (через що її й називають "привабливість — конкурентоспроможність"). Перевагою матриці "Мак-Кінсі" є те, що вона враховує більшу кількість факторів, ніж матриця BCG і становить досконаліший інструмент стратегічного аналізу.

Вважаємо, що матриця "Мак-Кінсі" є корисним інструментом для аналізу бібліотечної діяльності завдяки можливості оцінювання значної кількості аспектів і визначення конкурентних переваг установи (табл. 3).

На основі здобутих даних побудуємо Матрицю "Мак-Кінсі" (рис. 4).

Таблиця 2

Вихідні дані для побудови матриці BCG

| № | Найменування областей | К-сть відвідувачів (тис. осіб) | | Найбільший конкурент | К-сть відвідувачів конкурентів (тис. осіб) | Темпи зростання | Відносна частка ринку | Частка відвідувачів у загальному обсязі, % |
|---------------|-----------------------|--------------------------------|----------------|----------------------|--|-----------------|-----------------------|--|
| | | 2020 | 2021 | | | | | |
| 1 | Вінницька | 452,8 | 416,8 | Хмельницька | 386,4 | 0,92 | 1,08 | 15,7 |
| 2 | Волинська | 285,3 | 288,2 | Сумська | 276,3 | 1,01 | 1,04 | 10,8 |
| 3 | Дніпропетровська | 447,8 | 460,7 | Полтавська | 382,1 | 1,03 | 1,21 | 17,3 |
| 4 | Донецька | 328,5 | 139,2 | Миколаївська | 294,0 | 0,42 | 0,47 | 5,30 |
| 5 | Житомирська | 287,2 | 266,9 | Рівненська | 295,6 | 0,93 | 0,90 | 10,0 |
| 6 | Закарпатська | 371,5 | 300,0 | Тернопільська | 280,7 | 0,81 | 1,07 | 11,3 |
| 7 | Івано-Франківська | 411,8 | 376,2 | Харківська | 344,5 | 0,91 | 1,09 | 14,1 |
| 8 | Київська | 454,9 | 413,2 | Одеська | 438,1 | 0,91 | 0,94 | 15,5 |
| Усього | | 3 039,8 | 2 661,2 | | 2697,7 | | | 100 |

Матриця BCG

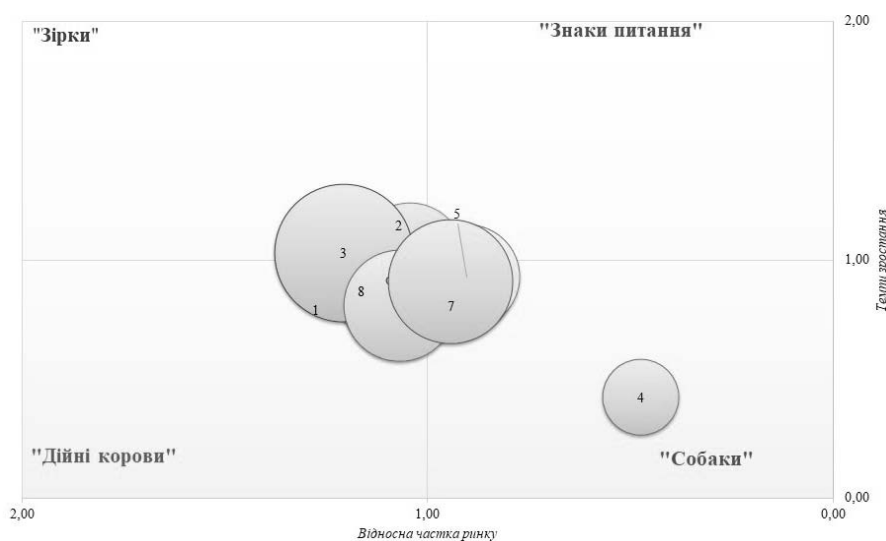


Рис. 3. Матриця BCG

Вихідні дані для побудови матриці "Мак-Кінсі"

| Експертні оцінки привабливості ринків | | | | | | | | | |
|---|------|--------|------|------|---|------|------|------|------|
| Характеристики | Вага | Оцінка | | | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Технічна укомплектованість | 0,25 | 10 | 4 | 7 | 1 | 5 | 3 | 3 | 4 |
| Темп і розвиток ринку | 0,15 | 9 | 6 | 6 | 4 | 3 | 3 | 8 | 4 |
| Якість надання бібліотечних послуг | 0,35 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 |
| Різноманітність фондів | 0,25 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 7 |
| Загальна оцінка | 1,00 | 6,35 | 3,35 | 5,3 | 3 | 3,85 | 2,65 | 4,35 | 4,4 |
| Експертні оцінки конкурентних позицій | | | | | | | | | |
| Характеристики | Вага | Оцінка | | | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Наявність у бібліотеках вебсайту | 0,20 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 5 | 5 |
| Наявність кваліфікованих фахівців з вищою освітою | 0,35 | 9 | 8 | 7 | 5 | 7 | 3 | 6 | 5 |
| Культурно-дозвільна робота бібліотеки | 0,30 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 |
| Застосування нестандартних підходів | 0,15 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 6 |
| Загальна оцінка | 1,00 | 6,2 | 4,75 | 4,55 | 4 | 4,5 | 3,1 | 4,45 | 5,15 |

Матриця "МакКінси - Джeneral Електрик"

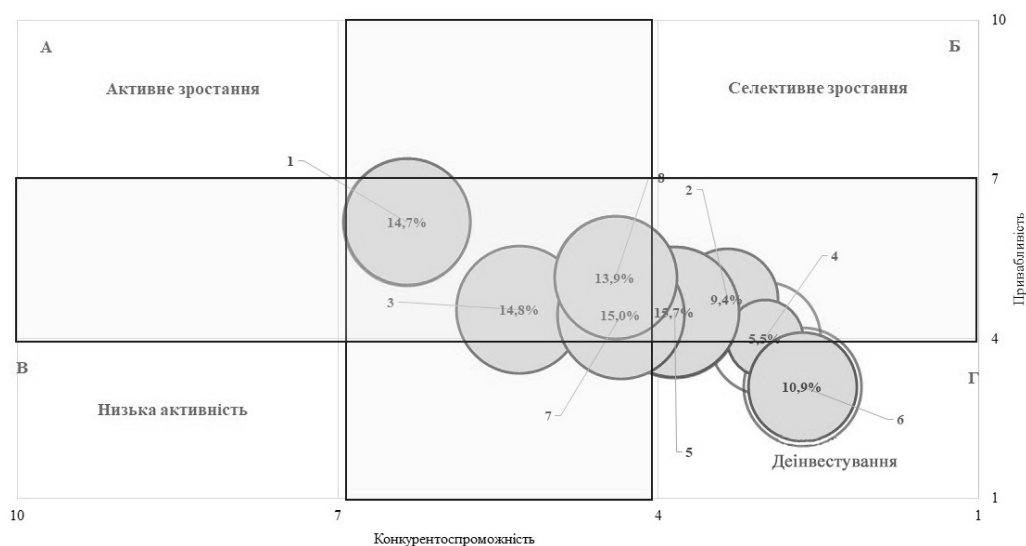


Рис. 4. Матриця "Мак-Кінсі"

Квадрат А (висока привабливість ринку — сильна конкурентоспроможність) означає найвигідніше становище бібліотек у цьому сегменті, що відповідає "зіркам". **Стратегія розвитку:** інвестування в розвиток і підтримку бібліотечних послуг, наприклад розширення колекцій, підвищення якості обслуговування, упровадження новітніх технологій.

Квадрат Б (висока привабливість ринку — слабка конкурентоспроможність) за ознаками відповідає "знакам запитання" на матриці BCG. **Стратегія розвитку:** фокус на підвищенні конкурентоспроможності, можливо, через упровадження новітніх технологій чи партнерства з іншими бібліотеками.

Квадрат В (низька привабливість ринку — висока конкурентоспроможність) відповідає "дійним коровам" і означає, що слід обирати стратегію низької активності, захист поточної по-

зиції. **Стратегія розвитку:** забезпечення стабільності та ефективного управління, збереження високої якості обслуговування.

Квадрат Г (низька привабливість ринку — низька конкурентоспроможність) означає найгірше становище, що відповідає "собакам". Відповідно обирають стратегію деінвестування, тобто продовження діяльності у форматі "збирання врожаю" без інвестицій чи ліквідації. **Стратегія розвитку:** розгляд можливостей переорієнтації або переосмислення послуг для підвищення конкурентоспроможності чи скеровування ресурсів на перспективніші напрями, здатні зацікавити аудиторію бібліотеки.

У кожного сегмента може бути власна унікальна стратегія залежно від конкретних обставин, завдань і мети діяльності бібліотеки. Важливо постійно відстежувати зміни в ринкових умовах та відповідно адаптувати стратегії.

Щоб поліпшити ситуацію зі скороченням кількості користувачів бібліотечними послугами, піднести імідж бібліотечних установ доцільно вдатися до таких кроків:

1. Аналіз ситуації (SWOT):

— проведення SWOT-аналізу для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для бібліотеки;

— урахування результатів аналізу під час розроблення стратегій удосконалення діяльності.

2. Визначення стратегічних цілей:

— встановлення чітких і вимірюваних стратегічних цілей для бібліотеки з урахуванням потреб користувачів та соціокультурних аспектів регіону.

3. Планування дій:

— розроблення стратегічних планів дій на короткострокову та довгострокову перспективи;

— визначення конкретних ініціатив та проєктів, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

4. Залучення зацікавлених сторін:

— взаємодія з громадою, студентами, вчителями та іншими зацікавленими сторонами для збирання відгуків та ідей;

— залучення громади до формування стратегічних планів.

5. Технологічна модернізація:

— використання новітніх технологій для поліпшення доступу до ресурсів і послуг бібліотек;

— упровадження електронних каталогів, онлайн-сервісів та інших інновацій.

6. Навчання та розвиток кадрів:

— забезпечення навчання й розвитку бібліотекарів, які мають ефективно використовувати новітні технології та сучасні підходи до обслуговування користувачів.

7. Моніторинг та оцінювання:

— систематичний моніторинг виконання стратегічних планів і корекція за потребою;

— введення системи оцінювання якості послуг та задоволеності користувачів.

8. Гнучкість та адаптація:

— готовність до адаптації стратегій відповідно до змін у суспільному й технологічному середовищах;

— гнучкість у розв'язанні проблем і використанні нових можливостей.

Висновки. Результати дослідження свідчать, що бібліотеки України в різних регіонах потребують розроблення чи вдосконалення стратегії розвитку. Її застосування сприятиме стабільному та ефективному функціонуванню бібліотечних установ, дасть змогу ефективно реагувати на мінливі умови сьогодення та досягати стратегічних цілей.

Враховуючи потреби суспільства та стрімке поширення інформаційних технологій, бібліотеки мають стати центрами навчання, культури та інформаційної підтримки. Правильно побудоване стратегічне управління допомагає бібліотечним установам прогнозувати напрями розвитку з урахуванням технологічних інновацій, запитів сучасних користувачів, адаптуватися до змін і підвищити конкурентоспроможність.

Список бібліографічних посилань

1. Трансформаційні процеси у суспільній та соціокультурній сферах України : монографія / О. М. Анісімова, Л. А. Ковальська, Г. П. Лукаш, О. В. Прігунов, О. С. Щербіна, Т. М. Яворська ; відпов. за вип. Т. М. Яворська. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. 185 с. URL: <http://surl.li/racdn>. (дата звернення: 02.01.2024).
2. Стратегічне управління процесно-орієнтованою бібліотекою. URL: <http://surl.li/oxsea> (дата звернення: 02.01.2024).
3. Бруй О. Стратегічне управління в українських бібліотеках: результати опитування. *Вісник Книжкової палати*. 2017. № 3. С. 37—41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkp_2017_3_7 (дата звернення: 02.01.2024).
4. Бруй О. М. Збалансована система показників у стратегічному управлінні бібліотекою : дис. канд. наук із соц. комунікацій : 27.00.03. Національна академія наук України ; Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. Київ, 2018. 283 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/28644/1/Bruj_diss.pdf (дата звернення: 03.01.2024).
5. Стратегічний менеджмент. Частина 1. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління в організації : навч. посіб. у структур.-логіч. схемах / Г. І. Забродська, Л. Д. Забродська, Т. С. Пічугіна, А. П. Грінько. Харків : ХДУХТ, 2017. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/11595/1/P_STRATENICHNYU%20MENEDZHMENT_2017_1.pdf (дата звернення: 02.01.2024).
6. Рубан А. Формування та використання інформаційних ресурсів у бібліотеках України: огляд видань 2010—2014 років. *Вісник Книжкової палати*. 2016. № 1. С. 26—33. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/77241178.pdf> (дата звернення: 03.01.2024).
7. Швиданенко Г. О., Ревуцька Н. В. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 423, [1] с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197268606.pdf> (дата звернення: 03.01.2024).
8. Матриця BCG: зручний метод для простого аналізу потенціалу товарів та послуг компанії. URL: <http://surl.li/nluwu> (дата звернення: 04.01.2024).
9. Аналіз діяльності методичного об'єднання бібліотек ЗВО м. Вінниці за 2022 рік / упоряд. Я. С. Бондарчук, М. І. Мельник ; відп. за вип. Н. М. Кравчук ; метод. об'єднання бібліотек ЗВО м. Вінниці, Наукова бібліотека ВНМУ ім. М. І. Пирогова. Вінниця, 2023. 39 с. URL: <http://library.vnmu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/Analiz-MO-2022-red.-2-1.pdf> (дата звернення: 03.01.2024).

10. Бібліотечна Україна в цифрах (2020—2021 рр.). URL: <http://surl.li/oxtr> (дата звернення: 04.01.2024).
11. Багатофакторна портфельна матриця "Мак-Кінсі" "привабливість-конкурентоспроможність". URL: <https://buklib.net/books/25022/> (дата звернення: 05.01.2024).
12. Анісімова О. М. Інформаційна підтримка стратегічного управління. *Інформація та соціум* : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2023. С.103—105.
13. Яворська Т. М. Бібліотеки на етапі розвитку інформаційного суспільства. *Інформація та соціум* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2019. С. 37—39.

Olga Anisimova,

Doctor of Economics, Professor,

Head of the Department of Management Information Systems,

Vasyl' Stus Donetsk National University

Tetiana Yavorska,

PhD of Pedagogical Sciences,

Associate Professor of the Department of Management Information Systems,

Vasyl' Stus Donetsk National University

Strategic management of libraries

The article considers strategic management as an important area of management activity that enables the library to function in a volatile environment and achieve its goals. The proposed model demonstrates strategic library management as a guided continuous cyclical business process that is implemented in the context of the library's strategic idea, relies on human potential as the basis, focuses library activities on the needs of users, flexibly responds to environmental challenges, and makes timely changes that allow the library to achieve its goals and be successful.

Attention is focused on the expediency of using marketing tools to analyse and evaluate the effectiveness of library information resources management, as well as to analyse the main indicators of library activity and develop a certain strategy for their development. In particular, the proposed BCG matrix is a useful tool for strategic management in library activities, as it helps to identify competitive advantages and develop a development strategy for the institution.

The conclusions suggest steps to improve the key performance indicators of libraries by developing or improving the existing development strategy. Strategic management will help to improve the activities of library institutions, enhance their image, allowing them to respond effectively to changing conditions and achieve their strategic goals.

Keywords: library; strategy; strategic management; performance indicators; information resources; model; marketing tools; BCG matrix; McKinsey matrix

References

1. Anisimova O. M., Kovalska L. A., Lukash G. P., Prigunov O. V., Sherbina O. S. & Yavorska T. M. (2021). *Transformacijni procesi u suspilnij ta sociokulturnij sferah Ukraini* : monografiya. Vinnicya: DonNU imeni Vasilya Stusa. Available at: <http://surl.li/racdn> [Accessed 02.01.2024].
2. *Strategichne upravlinnya procesno-orijentovanoyu bibliotekoyu* (n. d.). Available at: <http://surl.li/oxsea> [Accessed 02.01.2024].
3. Bruj O. (2017). Strategichne upravlinnya v ukrajynskih bibliotekah: rezultati opituvannya. *Visnik Knizhkovoyi plati*, 3, pp. 37—41. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkp_2017_3_7 [Accessed 02.01.2024].
4. Bruj O. M. (2018). *Zbalansovana sistema pokaznikiv u strategichnomu upravlinni bibliotekoyu*. PhD. Nacionalna akademiya nauk Ukraini ; Nacionalna biblioteka Ukraini imeni V. I. Vernadskogo. Kyiv. Available at: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/28644/1/Bruj_diss.pdf [Accessed 03.01.2024].
5. Zabrodska G. I., Zabrodska L. D., Pichugina T. S. & Grinko A. P. (2017). *Strategichnij menedzhment. Chastina 1. Teoretichni zasadi formuvannya sistemi strategichnogo upravlinnya v organizaciyi : navch. posib. u strukt.-logich. shemah*. Harkiv: HDUHT. Available at: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/11595/1/P_STRATEGICHNIYY%20MENEDZHMENT_2017_1.pdf [Accessed 02.01.2024].
6. Ruban A. Formuvannya ta vikoristannya informacijnih resursiv u bibliotekah Ukraini: oglyad vidan 2010—2014 rokiv. (2016). *Visnik Knizhkovoyi palati*, 1, pp. 26—33. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/77241178.pdf> [Accessed 03.01.2024].
7. Shvidanenko G. O. & Revucka N. V. (2013). *Formuvannya biznes-modeli pidpriyemstva : navch. posib*. Kyiv: KNEU. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/197268606.pdf> [Accessed 03.01.2024].
8. *Matricya BCG: zruchnij metod dlya prostogo analizu potencialu tovariv ta poslug kompaniyi*. (n. d.). Available at: <http://surl.li/nluwu> [Accessed 04.01.2024].
9. Bondarchuk Ya. S. & Melnik M. I. [uporyad.]. *Analiz diyalnosti metodichnogo ob'yednannya bibliotek ZVO m. Vinnici za 2022 rik*. (2023). Vinnicya. Available at: <http://library.vnmu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/Analiz-MO-2022-red.-2-1.pdf> [Accessed 01.01.2024].
10. *Bibliotekna Ukrainy v cifrah (2020—2021 rr.)*. (2023). Available at: <http://surl.li/oxtr> [Accessed 04.01.2024].
11. *Bagatofaktorna portfelna matricya "Mak-Kinsi" "privablist — konkurentospromozhnist"*. (n. d.). Available at: <https://buklib.net/books/25022/> [Accessed 05.01.2024].
12. Anisimova O. M. (2023). *Informacijna pidtrimka strategichnogo upravlinnya. Informaciya ta socium* : materialy VII Mizhnar. nauk.-prakt. konf. Vinnicya: DonNU imeni Vasilya Stusa, pp. 103—105.
13. Yavorska T. M. (2019). *Biblioteki na etapi rozvitku informacijnogo suspilstva. Informaciya ta socium* : materialy IV Mizhnar. nauk.-prakt. konf. Vinnicya: DonNU imeni Vasilya Stusa, pp. 37—39.

Надійшла до редакції 4 березня 2024 року