

**МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ КЕРІВНИХ КАДРІВ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ
ІНСТИТУТ ПРАКТИЧНОЇ КУЛЬТУРОЛОГІЇ ТА АРТ-МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА АРТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІВЕНТ-ТЕХНОЛОГІЙ**

На правах рукопису

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

на тему:

**ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ
(на прикладі комунального закладу «Обласна універсальна
наукова бібліотека ім. Д.І. Чижевського» м. Кропивницького)**

Виконала:

студентка II курсу магістратури,

групи ММА-41-20з

спеціальності: 073 «Менеджмент»

Познякова Тетяна Володимирівна

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент

Воробйова Наталія Петрівна

Рецензент:

канд. екон. наук, доцент кафедри

економічної теорії, маркетингу

та економічної кібернетики

Центральноукраїнського

технічного університету

Ніколаєв Ігор Володимирович

Допущено до захисту:

протокол засідання кафедри

№ 4 від 12 листопада 2021 р.

завідувач кафедри арт-менеджменту

та івент-технологій

проф. Копієвська О.Р.

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1. Сутність та значення інноваційної стратегії в менеджменті організації.....	8
1.2. Характеристика напрямів стратегії інноваційного розвитку.....	13
1.3. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії в системі менеджменту організації.....	18
<i>Висновок до першого розділу</i>	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ «ОБЛАСНА УНІВЕРСАЛЬНА НАУКОВА БІБЛІОТЕКА ІМ.Д.І.ЧИЖЕВСЬКОГО» М.КРОПИВНИЦЬКОГО	30
2.1. Інноваційна діяльність як основа сучасної Стратегії розвитку бібліотек України.....	30
2.2. Загальна характеристика діяльності організації «Обласна універсальна наукова бібліотека ім. Д.І. Чижевського» м. Кропивницького.....	34
2.3. Аналіз та оцінка роботи досліджуваної організації.....	38
<i>Висновок до другого розділу</i>	48
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ «ОБЛАСНА УНІВЕРСАЛЬНА НАУКОВА БІБЛІОТЕКА ІМ.Д.І.ЧИЖЕВСЬКОГО» М.КРОПИВНИЦЬКОГО	50
3.1. Обґрунтування розробки інноваційної стратегії організації.....	50
3.2. Методи покращення організаційних механізмів впровадження інноваційної стратегії.....	69
3.3. Удосконалення кадрової політики як складової інноваційної стратегії досліджуваної організації.....	71
<i>Висновок до третього розділу</i>	77
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ	95

ВСТУП

Актуальність дослідження. Складні та мінливі умови зовнішнього середовища, високий рівень фінансових ризиків вимагають від організацій визначення збалансованих шляхів самостійного виживання та розвитку. Перед менеджерами постає завдання опанування інноваційними засадами стратегічного управління. Серед заходів, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності, особливе місце належить вибору інноваційної стратегії. Будь-які проблеми, які виникають в ході діяльності підприємства можуть бути успішно вирішені лише при удосконаленні системи управління, на основі наукових принципів, досягнень високого рівня професіоналізму керівника та мотивованих працівників.

Інноваційна стратегія є частиною стратегії розвитку організації, вона повинна адаптуватися до різних подій та повністю реагувати на зовнішні та внутрішні загрози. Тому вибір оптимальної інноваційної стратегії сьогодні є дуже актуальним питанням для кожної організації, оскільки з розвитком науки і техніки ринкова економіка стає все більш інноваційною.

Сьогодні питання стратегічного управління людськими ресурсами потребують особливої уваги. Будь-яка стратегія організації передбачає утримання своєї конкурентної позиції в довгостроковій перспективі, а працівники є головною складовою цієї системи. Адже ефективна діяльність організації безпосередньо залежить від знань, компетенції, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здібностей розв'язувати проблеми, бажання постійно удосконалювати свої уміння і навички всього працюючого персоналу та керівного складу. Ось чому кадрова політика є важливою складовою в системі менеджменту організації.

Впровадження інновацій у сферу управлінської діяльності бібліотеки – це складний процес, який передбачає поступове оновлення і удосконалення змісту, методів, засобів, технологій управління. Завдання керівника – створити механізм, який забезпечить найбільш швидку адаптацію до

зовнішніх умов, що змінюються. Це дозволить зменшити невизначеність та ризик у діяльності і забезпечить концентрацію ресурсів на обраних пріоритетних напрямках. Розробка і реалізація інноваційної стратегії – найважливіша функція керівника бібліотеки.

Все перераховане вище визначає актуальність обраної теми дипломної роботи і необхідність дослідження механізму реальної практики впровадження інноваційної стратегії в систему менеджменту організації.

Мета роботи полягає у формуванні інноваційної стратегії в системі менеджменту організації на прикладі комунального закладу «Обласна універсальна наукова бібліотека ім. Д.І.Чижевського» м. Кропивницького.

Завдання роботи:

- визначити сутність та значення інноваційної стратегії в системі менеджменту організації;
- дослідити характеристики напрямів стратегій інноваційного розвитку;
- охарактеризувати значення кадрової політики як основи формування інноваційної стратегії в системі менеджменту організації;
- обґрунтувати значення інноваційної діяльності в сучасній Стратегії розвитку бібліотек України;
- надати загальну характеристику досліджуваної організації;
- проаналізувати та дати оцінку роботи досліджуваної організації;
- обґрунтувати вибір інноваційної стратегії організації;
- визначити методи покращення організаційних механізмів впровадження інноваційної стратегії;
- розробити шляхи удосконалення кадрової політики як складової інноваційної стратегії організації.

Об'єкт дослідження – процес формування інноваційної стратегії організації – комунального закладу «Обласна універсальна наукова бібліотека ім. Д.І. Чижевського» м. Кропивницького.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні підходи щодо розробки інноваційної стратегії організації.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є сукупність пізнавальних засобів, прийомів, методів, що використовувалися в процесі дослідження. У дослідженні було використано метод аналізу, синтезу, системний, узагальнюючий метод та метод структурно-логічного аналізу. Зокрема, метод аналізу застосовувався з метою здійснення аналізу літературних джерел за тематикою дослідження, що дозволило виявити основні теоретичні підходи до розуміння об'єкту і предмету дослідження; системний метод дозволив провести аналіз та оцінку менеджменту досліджуваної організації, виявити підсистеми менеджменту та можливості їх удосконалення, узагальнюючий метод та метод структурно-логічного аналізу дозволили синтезувати та структурувати результати дослідження

Джерельна база та стан наукової розробленості теми. Джерельною базою дослідження стали праці провідних зарубіжних і вітчизняних вчених з питань формування інноваційної стратегії організації. Інформаційною базою є монографічні дослідження, періодична наукова література, навчальні посібники, закони, звіти та документи, які були отримані під час проходження виробничої та переддипломної практик.

В даний час накопичений значний досвід теоретичного обґрунтування розробки інноваційних стратегій в системі стратегічного менеджменту. Розроблені й успішно застосовуються на практиці різноманітні методологічні підходи щодо їхнього формування і реалізації. Теоретичні та практичні аспекти формування інноваційних стратегій досліджували багато вітчизняних і зарубіжних учених, а саме: Барішевська І.В. [3], Бузоверя Д.В. [7], Воробйова Н.П. [11, 12, 13, 14], Гудзь О.І. [20], Дьякова Н.М. [23], Спіфанова І.Ю. [24], Ковтун О.І. [35] тощо.

Значення кадрової політики як основи формування інноваційної стратегії в системі менеджменту організації вивчали такі науковці, як:

Андрусь О.І. [2], Волянська-Савчук Л.В. [10], Воскобійник С.А. [15], Глебова А.О. [17], Грицай А.М. [19], Денисенко М.П. [21] тощо.

Сучасні аспекти управління та менеджменту висвітлені в працях Копієвської О. Р. [38, 39, 40], Шморгуна Л. Г. [66, 67].

Значення інноваційної діяльності в бібліотечній сфері досліджуються в роботах Хімич Я.О. [62], Шейбута В.С. [65], Сербіна О.І. [53].

Основні розходження між існуючими підходами щодо формування інноваційних стратегій полягають у розбіжності розуміння послідовності етапів формування інноваційної стратегії та необхідності довгострокового інноваційного прогнозування, а також адаптації їх до існуючих реалій.

Також інформаційною базою дослідження послужили законодавчо-нормативні акти України, дані статистичної звітності обласної універсальної наукової бібліотеки ім. Д.І.Чижевського м. Кропивницького, інформація мережі Internet та власні аналітичні розрахунки.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в подальшому розвитку та узагальненні теоретичних та практичних положень щодо формування інноваційної стратегії в системі менеджменту організації.

Практичне значення отриманих результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що у результаті дослідження був розроблений комплекс заходів щодо удосконалення інноваційної стратегії обласної універсальної наукової бібліотеки ім. Д.І.Чижевського. Таким чином, результати дослідження носять практичний характер і можуть бути застосовані в роботі досліджуваної організації (Довідка про впровадження № 377 від 10 листопада 2021 р. додається), а також можуть бути використанні іншими бібліотеками та організаціями соціокультурної сфери для впровадження у своїй роботі.

Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом оприлюднення досягнутих результатів:

1. на V Міжнародній науковій конференції молодих вчених, аспірантів та магістрантів «Культура і мистецтво: сучасний науковий вимір» 4-

5 листопада 2021 р., тема доповіді «Теоретичні основи сутності та значення інноваційної стратегії в менеджменті організації»;

2. у науково-практичному журналі «Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку» №26/2021, стаття Воробйова Н.П., Познякова Т.В. «Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії в системі менеджменту організації».

Структура та обсяг магістерської роботи. Структура та обсяг магістерського дослідження обумовлені метою та його завданнями: дипломна робота складається з трьох розділів, дев'яти підрозділів, загальних висновків, які відповідають досягненню поставлених на початку роботи завдань дослідження. Всього робота містить 110 сторінок, 11 таблиць, 7 рисунків, 9 додатків та 75 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та значення інноваційної стратегії в менеджменті організації.

Сьогоднішні умови високого рівня фінансових ризиків, впливу різних кризових чинників вимагають від організацій виконання функцій щодо визначення збалансованих шляхів самостійного виживання та розвитку та в першу чергу ставлять перед менеджерами завдання опанування засад стратегічного управління на інноваційних засадах. Серед заходів, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності, особливе місце має належати вибору інноваційної стратегії [4]. Поняття «інноваційна стратегія» багатогранне та неоднозначне, даний термін може мати різні значення в залежності від контексту та різних цілей дослідження. За визначенням Баришевської І.В., Малишенко Ю.Г., Склеми К.В., інноваційна стратегія – це узгоджена сукупність управлінських рішень, що впливають на діяльність організації і мають довгострокові наслідки [4]. А інноваційна стратегія розвитку організації - це комплекс цілей і установок, правил прийняття рішень і способів переходу зі старого (наявного) стану в новий (цільовий) стан на основі впровадження інновацій – технологічних, продуктових, організаційних, управлінських, економічних, соціальних і позиціонування організації на конкурентних ринках товарів і послуг [64]. У наукових публікаціях Хромушина Л.А. розглядає поняття «інноваційна стратегія» у широкому розумінні як один зі способів досягнення цілей організації, який відрізняється від інших новизною, в першу чергу, для своєї організації, для галузі ринку, споживачів [63]. На думку Хромушиної Л.А.: «...єдиної та успішної для всіх підприємств інноваційної стратегії не існує і не може бути. Вибір стратегії та механізм її формування залежать від позиції підприємства на ринку, наявного ресурсного потенціалу, динаміки розвитку, стану

економіки, поведінки конкурентів, соціального середовища і багатьох інших чинників» [63, с.309].

Прушківська Е.В. і Авраменко К.О. зауважили, що інноваційна стратегія має бути гнучкою, щоб в разі ринкових змін мати змогу трансформуватися в іншу стратегію: «Процес створення та розробки інноваційної стратегії залежить від багатьох чинників. Це в свою чергу викликає двобічний процес, який проявляється в тому, що інноваційні стратегії, з одного боку, створюють низку проблем в управлінні організацією, з іншого є ефективним управлінським інструментом» [51, с.31]. Чинники, що впливають на формування гнучкості будь-якої стратегії, на думку науковців, представлено та узагальнено на рис.1.1. [51].

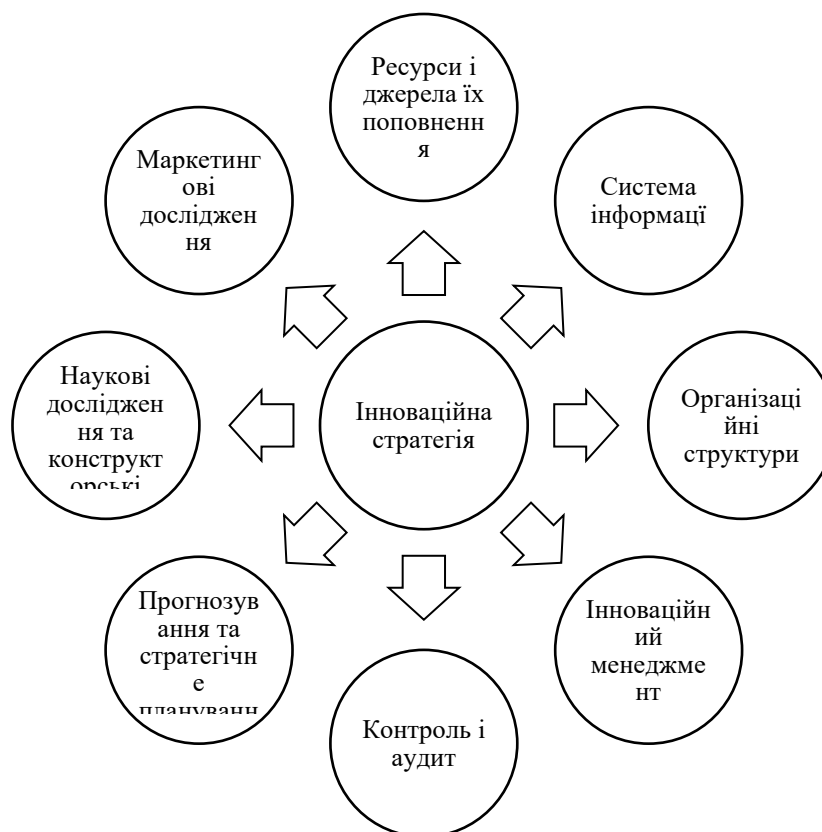


Рис.1.1. Забезпечення інноваційної стратегії

Джерело: [51]

Науковці Кузьмак О.І., Дьякова Н.М. та Колісник А.В., досліджуючи сучасні інноваційні стратегії, зазначили, що на вибір організацією інноваційної стратегії впливає ряд факторів: це і умови зовнішнього

середовища, і галузь, в якій працює організація, і різновид її продукції, і уміння організації вчасно моніторити науково-технічну інформацію щодо впровадження новизни на ринку [25, 42]. Таким чином, при виборі інноваційної стратегії важливим елементом є визначення місії і цілей організації. Цілі – це старт планування. Загалом вони визначають систему мотивування, яка використовується в організації; також вони є відправною точкою для процесу моніторингу та оцінки діяльності окремих працівників, відділів і всієї організації.

Місія — це поняття, що показує головну роль організації: характер, масштаби та перспективи діяльності. Місія також відповідає на питання, яку вигоду принесе організація, якщо досягне успіху на ринку. Місія детально описує стан підприємства та дає напрямки та вказівки для визначення цілей і стратегій на кожному організаційному рівні [64].

Спіфанова І.Ю., вивчаючи питання стратегічного управління інноваційною діяльністю, зауважила, що «важливим етапом формування інноваційної стратегії є проведення аналізу факторів впливу зовнішнього середовища та аналіз внутрішнього потенціалу і загроз, які впливають на реалізацію інноваційної стратегії та діяльність підприємства в цілому» [26].

Внутрішнє середовище вивчається для того, щоб знати сильні і слабкі сторони організації, а вивчення зовнішнього середовища полягає у виявленні загроз і можливостей, які організація має враховувати під час досягненні своїх цілей. В процесі взаємодії організації із зовнішнім середовищем стратегічне управління цікавить перш за все те, як повинна поводитися організація в довгостроковій перспективі, щоб в умовах конкурентної взаємодії з іншими організаціями добиватися підтримки балансу в обміні із зовнішнім середовищем, а отже забезпечувати стійке існування організації.

У зовнішньому середовищі відбуваються часто динамічні процеси зміни. Частина цих процесів відкриває можливості для організації та створює для неї сприятливі умови. Навпаки, інша частина викличе додаткові труднощі та обмеження. У довгостроковій перспективі, якщо організація

хоче успішно вижити, вона повинна бути в змозі передбачити, з якими труднощами вона може зіткнутися в майбутньому і які нові можливості для неї можуть відкритися. Сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища організації, як загрози та можливості, визначають умови успіху.

Отже, аналіз середовища передбачає виявлення загроз і можливостей, які можуть статися в зовнішньому середовищі стосовно організації, і сильних і слабких сторін, якими володіє організація. Щоб успішно вирішити ці завдання в стратегічному управлінні розроблені певні прийоми аналізу середовища [64].

Безліч підходів існує щодо аналізу середовища організації. При цьому принциповою є позиція вибору оптимальної кількості показників для ґрунтовного аналізу. Вважається, що чим більше показників та індикаторів використано для аналізу, тим більше інформації матиме організація і відповідно рівень ризику буде меншим. Однак, не слід забувати, що пошук, аналіз та обробка інформаційних ресурсів потребують багато ресурсів організації, і часто всебічні оцінювання є не вигідними для підприємства. Принцип стратегічного менеджменту – це, перш за все, ефективність. У стратегічному менеджменті поширеною є класифікація на такі групи факторів зовнішнього середовища: економічні, законодавчі, соціальні, міжнародні, науково-технічні та технологічні [50].

Хоменко О.І. вважає, що одним із головних інструментів якісного аналізу позиціонування організації в конкурентному середовищі є матричні методи. За визначенням О.І. Хоменко: «Матриця – це модель, що може бути побудована на основі будь-яких показників. Найбільше поширення одержали двовимірні матриці, за допомогою яких підприємства або продукція можуть порівнюватися один із одним за такими критеріями, як темп зростання продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі й ін.» [62, с.135]. В цілому, матриці класифікують за такими ознаками: класифікація матриць залежно від кількості осередків; класифікація матриць залежно від об'єкта вивчення;

класифікація матриць залежно від одержаної інформації; класифікація матриць залежно від рівня стратегічного планування; класифікація матриць залежно від факторів, що формують матрицю; класифікація матриць залежно від стратегічної школи походження матриці.

Тож на сьогодні найпопулярнішими аналітичними інструментами стратегічного менеджменту є матриці Ансоффа, Бостонської консалтингової групи, Мак Кінсі Дженерал Електрик, SWOT-аналіз, система збалансованих показників. Разом з тим, найбільшого поширення отримала модель SWOT – аналізу, перевагами застосування якої є одночасне врахування зовнішніх та внутрішніх чинників розвитку. Крім того, модель дозволяє на основі дослідження сильних та слабких сторін підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища визначити стратегічні напрямки подальшого розвитку, а також можливі загрози.

На думку Єпіфанової І.Ю. сучасним і зручним методом планування та прогнозування діяльності є стратегічні карти або ж роудмепінг [26]. Дуже активно використовують цей метод компанії США. Роудмепінг передбачає побудову так званих «дорожніх мап» - маршрутів розвитку компанії в майбутньому за основними сферами діяльності, зокрема такими як: ринок, продукти, технології, конкуренти, сировина тощо. При цьому основною його домінантою є саме впровадження інновацій, інноваційних технологій. За словами дослідниці «стратегічні карти – це візуальне подання стратегії організації, а також процесів і систем, необхідних для її втілення; показує працівникам, як їхня робота пов'язана із цілями всієї організації та є основою розробки збалансованої системи показників. Процес розробки стратегічних карт об'єднує разом та узгоджує різні ключові зацікавлені сторони та перспективи. Крім того, якісно розроблена дорожня карта може надалі розширюватись і слугувати основою для подальших дій. Саме тому, досить важливим є включення до процесу формування інноваційної стратегії.» [26, с.2].

За словами Юринець З., вироблення стратегії - це постійний, циклічний вибір і ризик, що закладений у процесі визначення та створення інноваційної стратегії; аналізу й оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища буде проведене вдало, коли менеджери організації вчасно визначатимуть свої можливості «де грати, на яких ринках і як виграти». В іншому випадку стратегічний аналіз буде прицільно спрямований лише на виявлення бар'єрів і перешкод [72].

Тож інноваційна стратегія – це узгоджена сукупність управлінських рішень, що впливають на діяльність організації і мають довгострокові наслідки. При виборі інноваційної стратегії важливо правильно і чітко визначити місію і цілі організації, а також провести аналіз факторів впливу зовнішнього середовища та аналіз внутрішнього потенціалу і загроз, які впливають на реалізацію інноваційної стратегії та діяльність підприємства в цілому.

1.2. Характеристика напрямів стратегії інноваційного розвитку

Постійні зміни у зовнішньому середовищі впливають на вибір інноваційної стратегії. Вдалий вибір стратегії – гарантія успіху інноваційної діяльності.

Розробляти стратегію організації можна трьома способами:

- 1) розробка власної унікальної стратегії;
- 2) використання наявних підходів;
- 3) модифікація наявних стратегій, враховуючи специфіку організації

та особливості зовнішнього середовища.

Проте, при виборі інноваційної стратегії слід зважати на загальну стратегію підприємства та її організаційну структуру управління. Загальні і інноваційні цілі повинні гармоніювати між собою.

Науковець Семенюк О.М., аналізуючи наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних авторів, стверджує про існування широкого спектра різновидів стратегій, які мають свої ознаки і характеристики, їх

поділяють на активні та пасивні (рис. 1.2). В науковій літературі найчастіше зустрічаються вісім основних типів інноваційних стратегій: наступальна, імітаційна, розбійницька, диверсифікації, захисна, залежна, традиційна, стратегія «ніші» [53]. Семенюк О.М. в дослідженнях розглядає детально кожен зі стратегій та дає їм характеристику.

Інноваційні стратегії	
Активні	Пасивні
Наступальна	Захисна
Імітаційна	Залежна
Розбійницька	Традиційна
Диверсифікації	Стратегія "ніші"

Рис. 1.2. Класифікація інноваційних стратегій

Джерело: [53]

Існують підприємства, які працюють на принципах « підприємницької конкуренції». Саме для них характерна наступальна інноваційна стратегія. Вона розробляється для реалізації загальної стратегії зростання. Для реалізації наступальної стратегії необхідна орієнтація на дослідження в поєднанні із застосуванням новітніх технологій. Цей вид стратегії вимагає високої кваліфікації при розробці нововведень, уміння швидко реалізувати нововведення і здатності передбачати ринкові потреби.

Імітаційна інноваційна стратегія включає в себе запозичення досвіду інноваційних лідерів в галузі або використання нових технологій шляхом закупівлі ліцензій у інших підприємств. При цьому імітуються основні споживчі властивості інновацій, випущених на ринок підприємствами, що займають лідируючі позиції. Проте для успіху на ринку підприємства імітатори повинні мати певні переваги у виробництві аналогічної продукції

порівняно з підприємствами новачками, постійно удосконалюючи та модернізуючи запозичені види продукції.

Стратегія диверсифікації характеризується комплексним розвитком інновацій у різних сферах: покращення старої продукції, розширенням модифікаційного ряду, технології у різних сферах діяльності підприємства тощо.

Стратегія ліцензування передбачає використання інноваційних розробок, виконаних іншими підприємствами. Проте більшість підприємств інноваційну політику проводять не тільки на основі використання нововведень, отриманих власними силами, але і з урахуванням можливостей використовувати інновації, розроблені іншими. Це означає, що вони застосовують інноваційну стратегію ліцензування поряд з іншою (наприклад, з наступальною).

Підприємства, що вибрали захисну інноваційну стратегію стоять поряд чи трішки позаду тих організацій, що вибрали наступальну, аналізуючи їхні досягнення чи помилки. Також вони стараються себе застрахувати, в разі створення інновацій, намагаються якнайшвидше запатентувати її, щоб конкуренти не привласнили собі.

Підприємства із залежною інноваційною стратегією ніколи не намагаються самостійно змінити свою продукцію чи ввести технологічні зміни. Рішення таких фірм повністю залежать від політики інших – провідних підприємств.

Використанням інформації та можливостей, які виникають у зовнішньому середовищі підприємства мають вплив на інноваційну стратегію «ніші». Вона не має власної науково-технічної діяльності. Тут інноваційний розвиток запроваджується своєчасним виявленням ринкових можливостей, які відкривають нові обставини перед підприємством, та знаходженням особливих ніш на ринках товарів і послуг, які вже існують.

Традиційна інноваційна стратегія орієнтується на підвищення якості існуючих продуктів на існуючій технологічній базі. На традиційних

виробництвах закріплюються певні інноваційні форми на тривалий період їх життєвого циклу [53].

Гудзь О.І. також пропонує класифікувати стратегії розвитку підприємства у дві групи: активні та пасивні стратегії [21]. Активні стратегії передбачають:

- швидкі дії організації на зміну ситуації на ринку;
- гнучкість усіх процесів, які відбуваються на підприємстві;
- можливість інтенсивного використання всіх видів ресурсів праці;
- постійний пошук і запровадження інновацій у виробничій, збутовій та управлінській діяльності.

Метою пасивних стратегій розвитку підприємства є слідування за конкурентами, перегляд діяльності в разі виникнення такої потреби і, таким чином, є менш ризиковими і менш витратними.

Порівняльну характеристику активної і пасивної стратегій розвитку підприємства Гудзь О.І. досліджує наступним чином (табл. 1.1) [21].

Таблиця 1.1.

Основні характеристики активної і пасивної стратегій розвитку підприємства

Характеристика	Активна стратегія	Пасивна стратегія
1	2	3
Ризики	Високий рівень ризику	Низький або середній рівень ризику
Інновації	Активне впровадження інновацій, висока здатність до інновацій	Запізне впровадження інновацій, середня здатність до інновацій
Конкуренти	Випередження конкурентів	Слідування за конкурентами
Збутова політика	Постійне корегування збутової політики, забезпечення високого рівня сервісу, використання спроб запровадження індивідуального підходу до споживачів	Корегування збутової політики за потреби
Товарна політика	Акценти на оновленні продукції та її пакування	Увага зосереджена на обсягах виробництва

Продовження таблиці 1.1.

1	3	3
Цінова політика	Використання багатьох цінових стратегій, націлених на різні групи споживачів, використання широкого спектру цінових знижок	Дотримання декількох цінових стратегій, які корегуються за потреби; використання цінових знижок як у конкурентів
Частка ринку	Розширення частки ринку, вихід на нові сегменти ринку і на нові ринки, у т. ч. зовнішні	Утримання наявної частки ринку

Джерело: [21]

У рамках активних і пасивних стратегій розвитку організації науковець виділяє декілька видів стратегій: активно-наступальна, ринкової ніші, пасивно-наступальна, захисна (рис. 1.3) [21].

За визначенням Гудзь О.І.: «Стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства» [21, с.347].

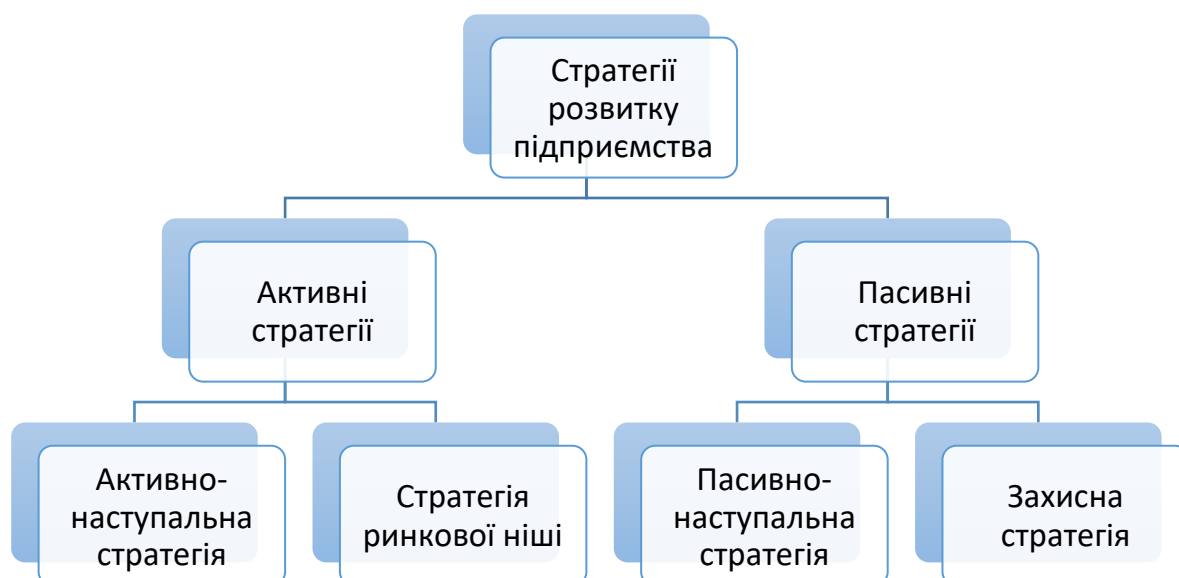


Рис. 1.3. Класифікація стратегії розвитку підприємства, у якій виокремлено активні і пасивні стратегії

Джерело: [21]

Таким чином, як зазначив Семенюк О.М.: «...при визначенні найпривабливішої інноваційної стратегії організація повинна дотримуватися певних критеріїв, серед яких найважливішими є:

- відповідність можливостям і загрозам зовнішнього середовища;
- відповідність цілям підприємства і сумісність з її місією;
- досягнення конкурентних переваг за рахунок використання сильних сторін підприємства і слабких сторін конкурентів;
- наявність необхідних ресурсів, наукового, технічного, виробничого, кадрового потенціалів;
- досягнення балансу між усіма структурними підрозділами підприємства;
- використання ефекту синергізму інноваційної діяльності як єдиної системи» [53, с.4].

Враховуючи результати наукових досліджень, можна зробити висновок, що вибір інноваційної стратегії в системі менеджменту організації залежить від загальної стратегії та її структури управління. Керівник повинен орієнтуватися в широкому спектрі різновидів стратегій, щоб зробити правильний вибір на користь своєї організації.

1.3. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії в системі менеджменту організації

В умовах мінливості зовнішнього середовища джерелом успіху підприємства в конкурентній боротьбі є його персонал. Саме персонал здатний організувати роботу в заданому напрямі й забезпечити досягнення встановлених цілей. Тож ефективна діяльність кожної організації прямо пов'язана з грамотно розробленою кадровою політикою.

За визначенням Воскобійник С.Я.: «Кадрова політика – це система принципів і норм, що свідомо сформульовані вищим керівництвом, та які здатні людський ресурс привести до відповідності із стратегією організації» [16, с.217].

Науковці Язлюк Б.О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. стверджують, що «...кадрова політика – це сукупність правил, норм і цілей, які визначають напрямок і зміст роботи з персоналом. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління кадрами підприємства» [74, с.194].

Андрусь О.І. і Вовк М.Ю. розуміють під кадровою політикою підприємства «...сукупність принципів, складових та методів впливу на створення належних умов праці, добір і використання задіяних трудових ресурсів, їх розвиток та мотивацію з метою досягнення як стратегічно визначених цілей, розв'язання запланованих господарських завдань, так і соціальних та особистих проблем працівників різних рівнів відповідальності» [2, с.3].

Сучасна кадрова політика – це продовження місії та стратегічних цілей організації, орієнтована на конкретні результати діяльності та перспективи розвитку підприємства. Ефективна діяльність організації безпосередньо залежить від знань, компетенції, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здібностей розв'язувати проблеми, бажання постійно удосконалювати свої уміння і навички всього працюючого персоналу та керівного складу. Ось чому кадрова політика є важливою складовою в системі менеджменту організації, кінцевою метою якої є створення згуртованої, відповідальної, високопродуктивної команди, здатної виконувати поставлені задачі [19].

Кадрова політика організації – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Головна мета кадрової політики - вчасно забезпечити рівновагу між процесами комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб організації, вимог діючого законодавства та стану ринку праці [60].

Дуже часто поняття «кадрова політика» прирівнюють до поняття «управління персоналом». Звісно, це буде не зовсім правильно. Адже, термін «управління» є набагато ширшим і включає в себе кадрову політику. Також поняття «персонал підприємства» є ширшим поняттям, оскільки воно

включає в себе постійних і тимчасових, кваліфікованих та некваліфікованих працівників, а поняття «кадри» являє собою лише основний (штатний, постійний), як правило кваліфікований склад працівників підприємства.

Науковці Денисенко М.П. і Будякова О.Ю. у своїх дослідженнях називають шість вимог кадрової політики, які повинні виконуватися, щоб відповідати своєму призначенню, а саме:

- 1) повинна бути тісно пов'язана як зі стратегічними цілями, так і з поточними завданнями організації;
- 2) повинна вироблятися в результаті обговорень та консультацій на різних рівнях підприємства;
- 3) повинна бути сформульована чітко і ясно в письмовому вигляді і охоплювати основні напрямки роботи з персоналом;
- 4) повинна бути доведена до всіх співробітників підприємства;
- 5) повинна містити в собі конкретні практичні кроки щодо її реалізації;
- 6) окремі напрямки кадрової політики повинні бути пов'язані між собою і доповнювати один одного [22].

Розрізняють такі види кадрової політики: політика зайнятості, політика навчання, політика оплати праці, політика виробничих відносин, політика добробуту [16].

Політика навчання полягає у забезпеченні працівників усім необхідним - тренувальними засобами та процедурами, які потрібні для досягнення цілей, постійного покращення показників.

Політика оплати праці полягає у забезпеченні гідної заробітної плати на основі освіти, досвіду та кваліфікації.

Політика виробничих відносин – це створення більш результативного стилю керівництва, ніж у конкурентних підприємств, встановлення відносин із профспілками та ефективно вирішенні виробничих проблем.

Політика добробуту включає виплату допомоги по хворобі та непрацездатності, пенсій; надання медичних послуг та путівок на

оздоровлення; виділення транспорту, житла; підвищення корпоративної культури; здійснення допомоги у вирішенні особистих проблем.

Сьогодні кінцевий результат успіху підприємства безпосередньо залежить від якості праці кожного працівника. Тож забезпечення підприємства професійним персоналом, який відповідає його вимогам, є одним із пріоритетних завдань кадрової політики. На жаль, це завдання неможливо реалізувати без відповідного морального і матеріального стимулювання та соціальних гарантій, які повинні бути основними аспектами кадрової політики підприємства [16].

Досліджуючи проблеми і перспективи кадрової політики Зось-Кіор М. В. та Стрілков О.Ю. розрізняють такі етапи розробки кадрової політики: нормування; програмування; моніторинг персоналу; офіційне затвердження кадрової політики; пропагування (інформування); оцінка фінансових ресурсів на здійснення обраного типу стратегії); формування принципів розподілу коштів; забезпечення ефективної системи стимулювання праці; оцінка ефективності кадрової політики, обґрунтування цілі розвитку кадрового потенціалу і формування складу структурних ланок, які забезпечують досягнення цих цілей; вибір оптимального варіанту програми кадрової політики, який передбачає досягнення найбільшої ефективності менеджменту людських ресурсів [33].

При цьому існують зовнішні та внутрішні чинники, що визначають кадрову політику. До зовнішніх чинників належать: національне трудове законодавство; взаємини з профспілкою; ситуація на ринку праці; ситуація на ринку діяльності підприємства; рівень інтенсивності конкуренції, ефективність зовнішніх комунікацій підприємства.

До внутрішніх чинників (факторів, на які організація може впливати) належать: ефективність стратегічного управління підприємством; ефективність стратегічного планування діяльності щодо управління персоналом; якість інформаційного забезпечення; ефективність комунікацій у системі стратегічного управління; стиль управління;

конкурентоспроможність персоналу; рівень розвиненості корпоративної культури організації; оптимальність системи мотивації; рівень використання системи розвитку персоналу; морально-психологічний клімат у колективі; опір стратегічним змінам; схильність персоналу до інновацій [3].

Кадрова політика покликана узгодити інтереси соціальних груп, спрямувати їх активність на продуктивну ділову взаємодію, знизити ймовірність деструктивного протистояння [33].

Грицай А.М. і Язлюк Б.О., Вороніна В.Л. та Гордієнко В.О. стверджують, що залежно від ступеня впливу та контролю від керівництва організації на кадрову ситуацію, процедур, направлених на прогнозування кількості та якості персоналу виділяють такі типи кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна, активна та авантюристична (рис. 1.4) [20, 74].

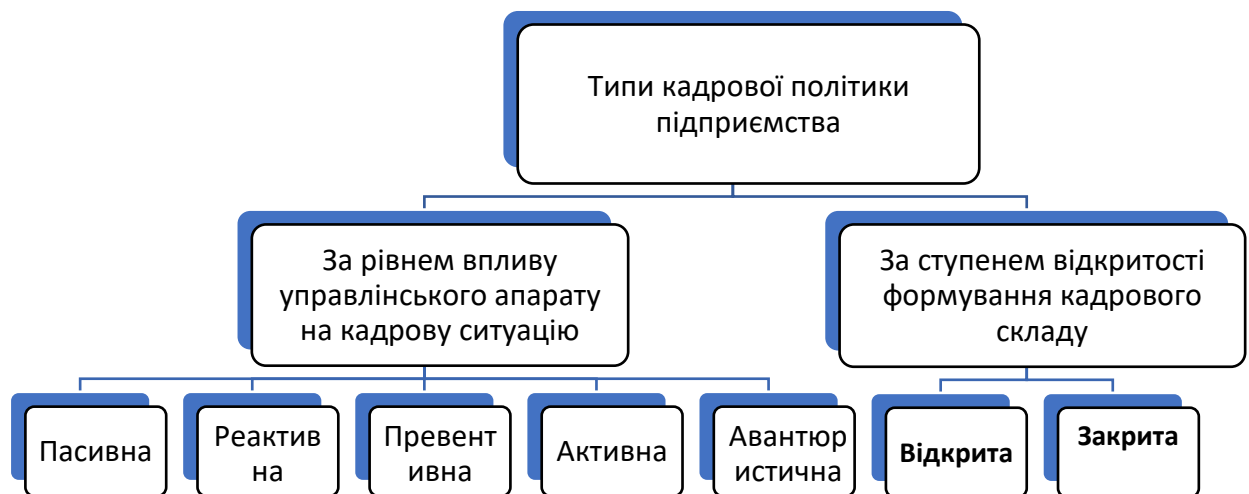


Рис.1.4. Типи кадрової політики підприємства

Джерело: [74]

При пасивній кадровій політиці керівництво організації не має чіткої програми дій по роботі з персоналом. Зусилля спрямовані на ліквідацію створених проблем без глибокого аналізу. Кадрові рішення приймаються без урахування довгострокових наслідків. Співбесіда і оцінка кандидатів

проводиться формально. Навчання персоналу відбувається не регулярно або взагалі відсутнє. В організаціях цього типу кадрової політики не чітко розподілені повноваження, відповідальність працівників відсутня.

Під час реактивної кадрової політики керівництво організації здійснює контроль за негативними аспектами роботи з персоналом, аналізує причини кадрових невирішених питань, вживає заходів для ліквідації наслідків непорозумінь.

При використанні превентивної кадрової політики керівництво організації має обґрунтовані короткострокові і середньострокові прогнози потреби в кадрах, визначаються стратегічні завдання розвитку та навчання персоналу. Керівництво прогнозує кадрову ситуацію та здійснює її постійний моніторинг. Проблема, що виникає в ході використання превентивної кадрової політики, - розробка цільових кадрових програм.

Під час активної кадрової політики керівництво організації має не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію; у разі необхідності кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити моніторинг ситуації, здійснюється мотивація персоналу. Активна кадрова політика може бути раціональною (керівництво має обґрунтований прогноз розвитку кадрової ситуації, керується короткостроковими, середньостроковими та довгостроковими планами роботи) та авантюристичною (керівництво не може обґрунтовано прогнозувати розвиток кадрової ситуації, але прагне впливати на неї) [20].

При авантюристичній кадровій політиці: кадрова служба не володіє засобами діагностики и прогнозу персоналу, однак в програму розвитку підприємства включають плани роботи з кадрами; проблеми в реалізації подібної політики виникають при посиленні впливу факторів, які раніше не розглядалися.

Характерними ознаками відкритої кадрової політики є те, що підприємство є прозорим для потенційних працівників і готове прийняти на роботу фахівця, який має відповідну кваліфікацію, можливо, навіть без

досвіду роботи. При закритій кадровій політиці підприємство залучає нового працівника на посади нижчого рівня, заміщення за рахунок працівників організації [74].

Ефективність розробленої кадрової політики безпосередньо залежить від формування нових якісних трудових ресурсів, їх підготовки, кваліфікації, розвитку, здатності вирішувати нестандартні завдання, приймати правильні рішення в найкоротший термін [68].

На думку дослідників Волянської-Савчук Л.В. та Мацишиної М.В. вирішення багатьох питань в процесі управління персоналом потребує нових вимог до рівня підготовки персоналу, так як сьогодні відмічається значне відставання індивідуальних знань від сучасних вимог до посади і професії. Найбільш прийнятним є інноваційний тип навчання, мета якого – створення орієнтації та оновлення (табл. 1.2). Найбільш складним моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного надбання знань. Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу та підвищувати ефективність його роботи [11].

Таблиця 1.2.

Сучасні методи розвитку персоналу

Метод	Можливість використання (опис)
Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків для невеликої групи осіб.
Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес ситуацій. Мета – навчити аналізувати ситуацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибрати оптимальне рішення.
Коучинг	Нова форма консультативної підтримки, засіб сприйняття, допомоги в пошуку вирішення або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці.
E-Learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відео уроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей.
Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм.

Джерело: [11]

На впровадження і реалізацію стратегії організації істотно впливає рівень мотивування працівників. Мотиваційний чинник можна вважати найважливішим фактором у кадровій політиці з огляду на велику внутрішню спонукальну дію до продуктивної праці персоналу.

За визначенням Галкова А.В. «Мотивація - це внутрішня енергія, що включає активність людини в житті і на роботі. Мотивація - неперервний і циклічний процес, оскільки потреби завжди є, і людина прагне їх задовольнити. У разі якщо діяльність, спрямована на задоволення певних потреб, дала позитивний результат, людина намагатиметься не тільки повторити цю ситуацію, а й задовольнити інші потреби, зокрема потреби вищого рівня...» [17, с.5].

Бузоверя Д.В. і Лінькова О.Ю. пояснюють, що «...мотивація – це заохочення підлеглих, направлення їх зусиль» [8, с.3].

Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П. та Винничук Р.О. зазначають: «Мотиваційний чинник у кадровій політиці є чи не найважливішим з огляду на внутрішню спонукальну дію до продуктивної праці персоналу. Закладаючи цей чинник як обов'язковий у кадрову політику, доцільно подумати над тим, що становитиме основу мотивації: конкуренція між працівниками, чи виховання лояльного ставлення працівника до підприємства. А, може, доцільно поєднати обидва підходи, доповнивши їх фактором, спрямованим на саморозвиток персоналу та підвищення його креативності...» [32,с.192]. На думку дослідників, основне завдання мотиваційного чинника в кадровій політиці полягає в тому, щоб завдяки системі мотиваторів стимулювати адекватну поведінку колективу організації в умовах змін, і спрямувати її на досягнення цілей підприємства [32].

Існує велика кількість мотиваційних теорій та методів мотивації персоналу, зокрема страх втратити роботи, фінансові стимули, можливості для самореалізації і встановлення спеціальних цілей для організації загалом і окремих співробітників.

Розробляючи системи стимулювання працівників загалом користуються класичними теоріями мотивації. Ці теорії поділяються на дві групи: змістовні та процесійні. Розроблені теорії мотивації свідчать, що причини, які спонукають працівника до праці, складні та багатоаспектні, поведінка працівника визначається його потребами, також залежить від його сприйняття та очікувань.

У традиційних системах мотивації акцент робиться на посаду, а не на особистість. Сучасна система менеджменту організації має бути орієнтована на людину – людину-новатора, адже підприємницькі навички (схильність до ризику, що проявляється у вмінні ухвалювати нестандартні рішення, працювати з клієнтами, швидко і гнучко реагувати тощо) та стиль мислення є ключовими перевагами у професійній діяльності.

Зростання рівня ризику та невизначеності; наявність працівників із різними соціально-психологічними особливостями та схильністю до ризику; необхідність мотивування особистості, а не забезпечення посади, яку вона займає; необхідність перетворення ризику і загроз на конкурентну перевагу – основні причини необхідності формування нової теорії мотивації (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Причини необхідності формування нової теорії мотивації

Суб'єктивні причини	Об'єктивні причини
Соціально-психологічні відмінності працівників у ставленні до ризику.	Неможливість пояснити поведінку працівників з позиції існуючих теорій мотивації.
Необхідність підвищувати мотивованість працівників та рівень продуктивності праці.	Стрімкі зміни в зовнішньому середовищі та домінування ризику у діяльності підприємства.
Доцільність збалансованого кадрового забезпечення підприємств та максимальної реалізації управлінського, трудового потенціалу працівників.	Необхідність для діяльності ефективних підприємств прийняття ризикових рішень та стратегій із різним рівнем ризику.

Джерело: [50]

R-теорія мотивації як основна складова реалізації стратегій організації, оскільки в ній зроблено спробу дослідити, як впливає соціально-економічний

фактор ризику на діяльність працівника, керівника та як ним ефективно управляти для отримання запланованих результатів. Суть теорії полягає в тому, що необхідно розділяти працівників за здатністю йти на ризик. Тобто поділити працівників як мінімум на три категорії – схильних до ризику, нейтральних та не схильних. Працівник, не схильний до ризику, ніколи ефективно не працюватиме в галузі, на підприємстві чи на посаді, які вимагають прийняття та реалізації рішень з високим рівнем ризику. Такий менеджер у ситуації навіть з незначним рівнем ризику може втратити контроль в управлінні, поведінці тощо. Тобто керівники з різною схильністю до ризику в різних середовищах виконуватимуть роботу з різним рівнем ефективності, все залежатиме від рівня ризикованості цілі та завдання (табл. 1.3) [50].

На жаль, дана теорія мотивації не могла обґрунтувати усіх випадків мотивування працівників. Тому було розроблено ще одну мотиваційну теорію, яка складається з 5 аспектів, які впливають на мотивацію працівників: потреби, емоції, минулий досвід, очікування (майбутнє) та цінності – HEVEN теорію мотивації [50].

Отже, врахування теорій мотивування в процесі управління підприємствами, як складової кадрової політики, сприяє вибору дієвих та обґрунтованих стимулів, всебічному моніторингу потреб працівників, покращенню умов праці, оптимальному поєднанню зацікавленості персоналу і продуктивності його праці, досягнення організаційних цілей на всіх рівнях.

Висновок до першого розділу

Згідно проведеного дослідження можна сказати, що інноваційна стратегія – це узгоджена сукупність управлінських рішень, що впливають на діяльність організації і мають довгострокові наслідки. При виборі інноваційної стратегії важливим елементом є визначення місії і цілей організації. Цілі є вихідною точкою планування, на них базується система

мотивування, яка використовується в організації; також вони є точкою відліку у процесі контролю і оцінки результатів праці окремих робітників, підрозділів та організації в цілому.

Вдалих вибір стратегії – запорука успіху інноваційної діяльності.

Розробляти стратегію організації можна трьома способами:

- 1) розроблення власної унікальної стратегії;
- 2) використання наявних підходів;
- 3) модифікація наявних стратегій, враховуючи специфіку організації та особливості зовнішнього середовища.

За характером виділяють вісім видів інноваційної стратегії підприємства: наступальна, імітаційна, розбійницька, диверсифікації, захисна, залежна, традиційна, стратегія «ніші».

Кожна з цих стратегій має як переваги так і недоліки. Розробка інноваційної стратегії передбачає прийняття стратегічного завдань (цілей), оцінку можливостей і ресурсів для їх використання; аналіз альтернатив; підготовку конкретних програм, проектів, бюджетів; оцінку сильних і слабких сторін діяльності підприємства з урахуванням обраних цілей.

Важливим етапом розроблення інноваційної стратегії є грамотно розроблена кадрова політика. Сучасна кадрова політика – це продовження місії та стратегічних цілей організації, орієнтована на конкретні результати діяльності та перспективи розвитку підприємства. Ефективна діяльність організації безпосередньо залежить від знань, компетенції, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здібностей розв'язувати проблеми, бажання постійно вдосконалювати свої уміння і навички всього працюючого персоналу та керівного складу. Ось чому кадрова політика є важливою складовою в системі менеджменту організації, кінцевою метою якої є створення згуртованої, відповідальної, високопродуктивної команди, здатної виконувати поставлені задачі.

Отже, успіх інноваційної стратегії організації залежить від обсягу необхідних ресурсів, якими володіє підприємство, від здатності до швидких

змін, гнучкості менеджменту, неординарності створюваних інноваційних рішень, добре розробленою кадровою політикою. Підсумовуючи вищесказане можна зробити висновок, що вибір та розробка стратегії складний процес до якого потрібен обґрунтований підхід.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ «ОБЛАСНА УНІВЕРСАЛЬНА НАУКОВА БІБЛІОТЕКА ІМ. Д.І.ЧИЖЕВСЬКОГО» М.КРОПИВНИЦЬКОГО

2.1. Інноваційна діяльність як основа сучасної Стратегії розвитку бібліотек України

Сьогодні реалізація державної політики неможлива без сучасних бібліотек, тому бібліотечна справа в Україні потребує низки складних системних організаційних, структурних та технологічних змін, які повинні відповідати сучасним світовим тенденціям.

Відповідно до Закону України «Про бібліотеку та бібліотечну справу» - «бібліотека - інформаційний, культурний, освітній заклад (установа, організація) або структурний підрозділ, що має упорядкований фонд документів, доступ до інших джерел інформації та головним завданням якого є забезпечення інформаційних, науково-дослідних, освітніх, культурних та інших потреб користувачів бібліотеки» [28].

Усучаснювати українські бібліотеки розпочали ще у 90-ті роки. Інноваційні перетворення торкаються всіх напрямів і сфер бібліотечної діяльності. В першу чергу, покращуються комунікативні зв'язки із зовнішнім середовищем, паралельно з цим здійснюється активне організаційно-технологічне оновлення бібліотечної системи. Сьогоднішні реалії впливають на функції бібліотек, трансформують їхню соціальну роль у суспільстві [65].

За визначенням М.М. Медведь : «Термін «інновація» - це ідея, новітній продукт у галузі техніки, технології, організації праці, управління, а також у інших сферах наукової та соціальної діяльності, заснований на використанні досягнень науки і передового досвіду, є кінцевим результатом інноваційної діяльності. Інновація – це результат системної діяльності, спрямованої на реалізацію досягнень науково-технічного прогресу та їх удосконалень, що сприяє кількісним та якісним змінам у внутрішньому середовищі

підприємства та забезпечує підвищення ефективності й отримання конкурентних переваг» [45, с.2]. Також дослідниця дає визначення поняттю «бібліотечна інновація». За її словами: «...це нестандартна ідея, методика, оригінальний проєкт, новітні продукти/послуги, що відрізняються від попередніх традиційних форм бібліотечної роботи новими підходами і властивостями та є кінцевим результатом інноваційної діяльності бібліотеки; в свою чергу цей результат є комплексом наукових, технологічних, організаційних та інших заходів, орієнтованих на реалізацію бібліотечних інновацій та здійснюється відповідно до визначеної інноваційної політики закладу, під якою розуміється система ідей, завдань та напрямів, форм і методів інноваційного розвитку, що відображає основні цілі та альтернативні можливості в умовах конкретних реалій сьогодення з врахуванням стратегії закладу на майбутнє» [45, с.2].

Тож «бібліотечна інновація» - це цілеспрямована нова зміна, яка може принести корисні результати суспільству, які є основою для повного задоволення інформаційних потреб користувачів, комфорту та якості бібліотечно-інформаційних послуг. Інновації бібліотек є важливим кроком у побудові інформаційного суспільства.

В Стратегії розвитку бібліотечної справи на період до 2025 року під назвою «Якісні зміни бібліотек для забезпечення сталого розвитку України», яка розроблена Кабінетом міністрів України та прийнята 23 березня 2016 р. № 219-р зазначено: «Бібліотеки України є базовим елементом культурної, наукової, освітньої, інформаційної інфраструктури держави. Вони важливі для розвитку інформаційної та мовної культури суспільства, патріотичного, правового та екологічного виховання, формування стійкого інтересу до вивчення та розуміння національної історії та культури. Бібліотеки сприяють розбудові читаючої, мислячої та освіченої нації, спроможної практично втілювати набуті знання і досвід у розбудову незалежної України» [31].

Слід зазначити, що одним з пунктів стратегії розвитку бібліотечної справи є забезпечення професійного розвитку персоналу, оновлення системи

бібліотечно-інформаційної освіти та підвищення кваліфікації, збільшення кадрового складу бібліотек молодими, активними, творчими фахівцями.

Також зроблений акцент на модернізацію матеріально-технічної бази та інформаційно-технологічної інфраструктури бібліотек. Важливо створити сучасну матеріально-технічну базу та інформаційно-технологічну інфраструктуру бібліотек відповідно до міжнародних стандартів для надання якісних бібліотечно-інформаційних послуг та універсального доступу до інформації. Крім всього вищезазначеного, Стратегія окреслює розвиток відкритих електронних архівів для надання відкритого доступу до наукової інформації.



Рис. 2.1. Очікувані результати від реалізації Стратегії «Якісні зміни бібліотек для забезпечення сталого розвитку України»

Розроблено автором на основі джерела: [31]

Сьогодні інформаційне суспільство диктує свої вимоги книгозбірням, і щоб відповідати їх критеріям, бібліотеки повинні розвиватися, ставати сучасними інформаційними, освітніми, культурними та дозвіллевими

центрами. Перспективи подальшого успішного існування мають лише ті установи, які обрали інноваційний шлях змін.

Робота сучасних бібліотек аж ніяк не можлива без запровадження інновацій. Вони можуть проявлятися у пошуку нових форм чи методів роботи, в організаційних перетвореннях, в покращенні наявних інструментів задоволення інформаційних потреб і запитів користувачів, у створенні нових видів інформаційних продуктів та інформаційних послуг.

В теперішній час бібліотеки трансформуються на багаторівневі структури з якісно організованим середовищем. Тут інформація представлена на різних носіях сучасними комунікаційними засобами.

Сучасні реалії вимагають певних змін і у підготовці бібліотечних фахівців. «Знання, вміння, навички, цільові настанови фахівців, які добре розуміються на новітніх технологіях, спроможні продукувати оригінальні ідеї, є вирішальними факторами, що впливають на успішне функціонування установи, якість наданої інформації та рівень обслуговування читачів. Саме такий фахівець може реалізувати концепцію інтелектуалізації бібліотечної професії та забезпечити якісне інформаційно бібліографічне обслуговування в умовах розвитку електронного урядування», - зазначає Яворська Т.М. [73, с.39].

Тож можна зробити висновок, що гарантією подальшого успішного розвитку бібліотечних установ України, як загальнодоступних інформаційних центрів, є комплекс завдань, що містять оновлення всіх складових її функціонування, інноваційну діяльність, сучасну професійну підготовку бібліотечних працівників, що відповідає потребам інформаційного суспільства.

2.2. Загальна характеристика діяльності організації «Обласна універсальна наукова бібліотека ім. Д.І. Чижевського» м. Кропивницького

Обласна універсальна наукова бібліотека ім. Д.І.Чижевського (ОУНБ ім. Д.І.Чижевського), яка знаходиться за адресою: Кіровоградська область, м. Кропивницький, вул. Велика Перспективна, 24, є інформаційним, науковим, культурним, освітнім закладом, який здійснює збирання всіх носіїв інформації, забезпечує вільний доступ до документів, що знаходяться у фондах закладу, їх збереження та використання з метою розвитку освіти, науки, інформації та духовного збагачення громадян України, розширення їх світогляду, допомоги у навчанні та виробничій діяльності, дозвіллі [55].

Бібліотека у своїй діяльності керується Конституцією України, законами України «Про бібліотеки і бібліотечну справу» (1995 р.), «Про внесення змін до Закону України «Про бібліотеку і бібліотечну справу» (2000 р.), «Про внесення змін «Про бібліотеку і бібліотечну справу» (2009 р.), актами президента України та Кабінету Міністрів України, рішенням обласної ради, розпорядженнями голови обласної державної адміністрації, наказами Міністерства культури та інформаційної політики України, галузевого управління, здійснює свою діяльність на основі та відповідно до чинного законодавства України та Статуту [28, 55].

З метою гуманізації та інформатизації суспільства, відродження національної культури України і соціально-культурного розвитку Кіровоградської області ОУНБ ім. Д.І.Чижевського виконує роль головної бібліотеки Кіровоградської області та є інформаційним, культурним, освітнім закладом, науково-дослідною та науково-методичною установою; забезпечує кумуляцію документно-інформаційних ресурсів; виконує роль міжобласного депозитарію.

Бібліотека має сформований універсальний за складом фонд з урахуванням пріоритетів суверенної України в координації з іншими науковими, спеціальними бібліотеками та органами науково-технічної

інформації м.Кропивницького та Кіровоградської області; має упорядковані бібліотечні фонди документів на різних носіях інформації, бази даних, мережеві інформаційні ресурси, довідково-пошуковий апарат, матеріально-технічні засоби опрацювання, зберігання та передачі інформації.

Комплектуються бібліотечні фонди шляхом: отримання обов'язкового примірника документів у порядку встановленому законом, що випускаються за цільовими програмами книговидання; придбання документів за готівковий і безготівковий рахунки; документообміну; отримання в дарунок; депонування та з інших джерел.

Бібліотекарі ведуть облік, науково обробляють і систематизують всі види видань, що надійшли до фонду, розкривають їх за допомогою довідково-інформаційних матеріалів та електронного каталогу, здійснюють аналітико-синтетичну обробку інформації, створюють онлайн-каталоги, підтримують власний вебсайт.

При бібліотеці діє обмінний фонд - єдина для бібліотек системи Міністерства культури та інформаційної політики України. Обмінний фонд веде книгообмін з бібліотеками України та іноземними державами, отримує літературу в дарунок.

Працівники книгозбірні розвивають різноманітні форми роботи: проводять науково-практичні конференції, семінари, тренінги, дні інформації, дні спеціаліста та інформаційні сесії для користувачів бібліотеки та організацій і закладів міста й області, займаються проектною діяльністю, організовують роботу кіноклубів та клубів за інтересами, проводять читацькі конференції, презентації книг, різножанрових виставок тощо.

Саме ОУНБ ім. Д.І. Чижевського координує діяльність бібліотек області, надає їм науково-методичну допомогу, аналізує стан бібліотечного обслуговування населення Кіровоградської області й прогнозує його розвиток, проводить самостійно і спільно з іншими з іншими установами локальні наукові та соціологічні дослідження; організовує підвищення кваліфікації бібліотекарів області, проводить науково-практичні конференції,

семінари, тренінги, майстер-класи тощо; проводить атестацію бібліотечних кадрів; бере участь у міжнародних заходах з питань бібліотечної справи, у проведенні спільних проєктів та наукових досліджень, у організації міжнародних конференцій, симпозіумів, конгресів та інших заходів, у роботі міжнародних організацій, у документообміні, у спільній видавничій діяльності, обміні професійним досвідом роботи, стажуваннях.

Бібліотекарі ОУНБ ім.Д.І.Чижевського розробляють і видають за планом або за замовленням книги і методичні посібники з найбільш актуальних питань бібліотечної справи, інформаційні та бібліографічні видання з краєзнавства, а також актуальних питань сьогодення, матеріали про передовий досвід бібліотечної роботи.

Управління діяльністю бібліотеки здійснює директор відповідно до законодавства України, нормативних актів Кіровоградської області. Саме директор приймає на роботу, робить переміщення та звільнення працівників, застосовує до них засоби заохочення або накладає стягнення згідно з чинним законодавством; видає накази, затверджує положення про відділи, посадові інструкції, правила користування бібліотекою.

Також директор бібліотеки визначає структурний та штатний розпис Бібліотеки з урахуванням умов і фонду оплати праці, що затверджується департаментом культури та туризму облдержадміністрації.

У підпорядкуванні директора працюють три заступники: заступник директора з основної роботи, заступник директора з наукової роботи та заступник директора з господарської роботи. Організаційну структуру управління (ОСУ) бібліотеки зображено на рис. 2.2.

Загальна кількість працюючих в бібліотеці – 115 осіб.

В тому числі:

- бібліотечні кадри – 82 особи;
- бухгалтерська служба – 6 осіб;
- інженер з інформаційних технологій – 1 особа;

- робітники – 26 осіб: завгосп, палітурний, столяр 6 розряду, пожежний, слюсар-сантехнік, сторож (4 особи), водій, прибиральник (9 осіб), гардеробниці (2 особи), двірник, інженер, інженер-енергетик, інженер з ОП та ПБ, робітник з комплексного обслуговування.

Основним структурним підрозділом бібліотеки є відділ. Відділи очолюють завідувачі. Завідувачі відділами: організовують діяльність відділів, які очолюють, несуть повну відповідальність за зміст і їхню якість роботи, розстановку та використання кадрів, дотримання трудового законодавства, виробничої і трудової дисципліни, правил охорони праці, техніки безпеки та пожежної безпеки [55].

Кількість відділів – 16: відділ зберігання та реставрації бібліотечних фондів (КЗ), відділ мистецтв (ВМ), відділ абонементу (АБ), “ІНТЕРНЕТ — ЦЕНТР” (ІЦ) , інформаційно-бібліографічний відділ (ІБВ), відділ документів з питань медицини та охорони здоров'я (ВМОЗ) , відділ документів із економічних, технічних та природничих наук (ВВЛ), відділ рідкісних і цінних видань (РК), відділ формування фондів (ВФФ), відділ документів іноземними мовами (ВДІМ), відділ каталогізування (ВКАТ), відділ інформаційних технологій та електронних ресурсів (ВІТЕР), відділ обслуговування користувачів (ВОК), відділ краєзнавства (КР), відділ соціокультурної діяльності (СКД) та науково-методичний відділ (НВМ).

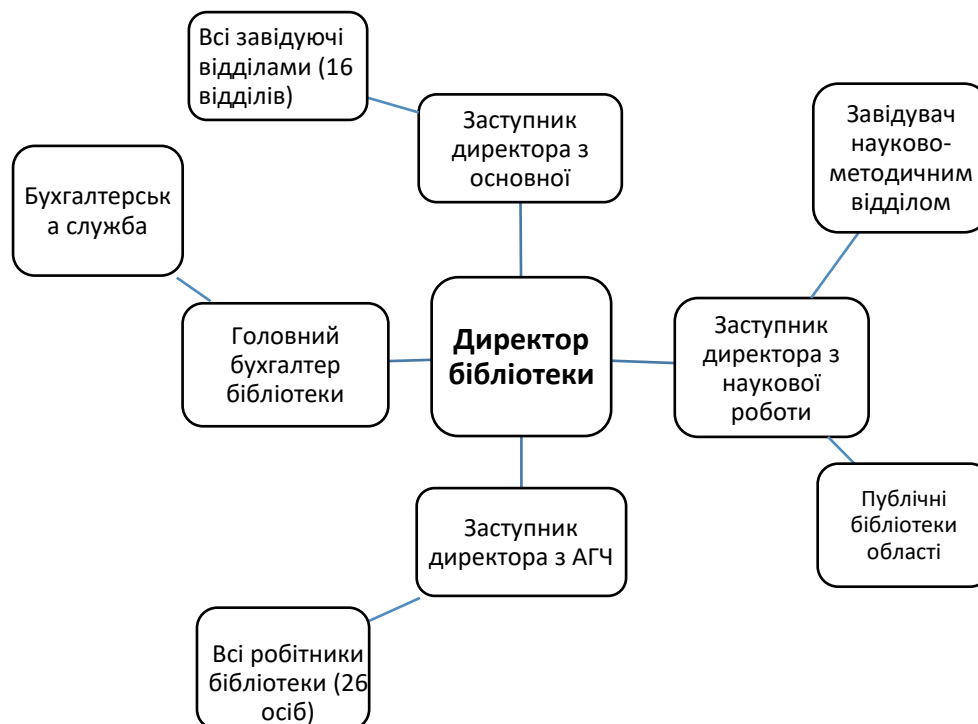


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ОУНБ ім. Д.І. Чижевського

Складено автором на основі джерела [55]

Керівництво бібліотеки постійно удосконалює організаційні форми роботи і методи господарювання закладом; вирішують питання соціально-економічного розвитку закладу.

Тож робота обласної універсальної наукової бібліотеки ім. Д.І. Чижевського сприяє формуванню та розвитку читацьких інтересів і запитів, вихованню культури читання, опануванню бібліотечно-бібліографічними знаннями, а менеджмент організації являє собою за системним підходом складну систему.

2.3. Аналіз та оцінка роботи досліджуваної організації

Історія Кіровоградської обласної універсальної наукової бібліотеки ім. Д.І. Чижевського тісно пов'язана з соціально-економічним, культурним розвитком центральної частини України. З часу заснування у 1899 році бібліотека постійно трансформується та розвивається разом із суспільством

як громадський центр – інформаційний, культурний, просвітницький, соціальний тощо. Останнє десятиріччя діяльності бібліотеки є показовим з погляду впровадження новітніх технологій, інноваційного світового досвіду, налагодження співпраці з багатьма міжнародними організаціями, що дало можливість вийти на новий, прогресивний шлях розвитку.

У лютому 2019 року бібліотека відзначила почесний ювілей – 120-річчя з часу заснування. Історичне минуле бібліотеки було складним, але сьогодні це сучасний, прогресивний, креативний інформаційно-культурний центр, відкритий для громади.

Друге десятиліття XXI ст. характеризується активним розвитком інформаційної функції бібліотеки, безмежністю доступу до світових джерел інформації, культурних і наукових надбань. Бібліотека активно підтримує розвиток освіти і популяризацію різних галузей знань, пропонуючи документні ресурси на основі відкритості інформації, оперативності та комфортності обслуговування.

Щороку читачам обласної бібліотеки видається понад 700 тисяч примірників документів. В середньому кожен читач отримує 20 примірників. Галузевий аналіз замовлених відвідувачами документів виглядає таким чином: найбільшим попитом користується література суспільно-політичного та історичного характеру; на другому місці – література з питань мовознавства; третє місце за запитом посідає художня література.

Актуальною залишається література з питань економіки та природнича література. Достатньо стабільним попитом користується література з питань культури та мистецтва.

Життя і діяльність бібліотеки є невід’ємною складовою культурного, соціально-економічного і політичного напрямку державної політики. Суспільство формує книжковий світ, яким наповнюються бібліотечні фонди, диктуючи йому свої вимоги. Сьогодні все більше зростає потреба в україномовній літературі, як художній, так і галузевій, в українських навчальних виданнях. Поступово збільшується попит на українську

літературу. Якщо 10 років тому читачам було видано 57% документів українською мовою, то у 2017 році – 70%, збільшується також відсоток запитуваних документів іноземними мовами та мовами національних меншин.

Обласна універсальна наукова бібліотека ім. Д.І. Чижевського багато років виконує місію бібліотечного колектора. Працівниками сектору обмінного та резервного фонду щороку розподіляється та відправляється до бібліотек області до 30 тисяч примірників документів: книг, журналів, документів на нетрадиційних носіях. Сектор отримує та розподіляє літературу за двома державними програмами: «Забезпечення розвитку і функціонування української мови» і «Українська книга». Щороку обсяги надходжень книг, виданих за державними програмами, зростає, тому ця місія ОУНБ залишається життєво необхідною для більшості бібліотек міст і сіл області. У 2018 році наша бібліотека вперше отримала рекордну кількість літератури – 81089 примірників (741 назва) книг, які вийшли в українських видавництвах і розподілені по бібліотеках області.

Культурна значущість сучасної бібліотеки не зменшилась за останнє десятиліття, але змінився зміст бібліотечних процесів, який зараз наповнює поняття внутрішньо-бібліотечного простору. Пріоритетною стає ефективність обробки інформації. Першими, хто трансформує поняття традиційних каталогів та розпочав створювати для користувачів електронні каталоги, стали працівники відділу каталогізування. Саме вони, розпочавши у 1998 році створення електронного он-лайн каталогу, забезпечили покращення умов доступу читачів до інформаційних ресурсів бібліотеки, а за останнє десятиліття провели повну ретроконверсію карткового каталогу в електронний. Сьогодні на користувача працює вся внутрішня інфраструктура, технологічні процеси індексації документів, створення інформаційних баз даних тощо. Щороку до бібліотечних баз даних, насамперед до електронного каталогу, заноситься понад 100 тисяч записів. Ці процеси бібліотечної роботи є внутрішніми і, на перший погляд,

непомітними, але саме вони забезпечують навігаторську функцію у пошуку документних ресурсів наших бібліотечних фондів та надають можливість доступу до фондів книг та статей періодичних видань інших бібліотек України – учасниць великомасштабного кооперативного бібліографічного проекту – Центрально-українського кооперативного каталогу (ЦУКК).

З 2007 року працівниками відділу інформаційних технологій та електронних ресурсів була розроблена нова програма зі створення інформаційного ресурсу – Кіровоградський регіональний кооперативний каталог. Наразі цей регіональний ресурс створюють 17 бібліотек області, які описують 25 регіональних газет.

З 2017 року відділ каталогізування розпочав систематизацію документів, що надходять до бібліотеки за міжнародною класифікацією УДК. Цей процес вимагає від працівників засвоєння нових знань, опанування навичок роботи за таблицями УДК.

З 2008 року в бібліотеці запроваджена нова послуга – безкоштовний бездротовий Інтернет за технологією Wi-Fi. Користувачі нашої бібліотеки отримали цю послугу одними з перших серед бібліотек України. Цього ж року був створений Блог бібліотеки за технологією Web 2.0, де розміщуються цікаві матеріали, де можна обмінятися думками, прокоментувати опубліковане. Бібліотека, у тому числі й електронна, є місцем циркуляції інформації, в якій бібліотекар і читач поєднані у комунікативному просторі. Саме використання нових технологічних можливостей Інтернет дає змогу його соціалізації, наближає електронні бібліотечні ресурси до тих, хто їх потребує.

Активний розвиток новітніх технологій в бібліотечній практиці протягом останніх 10 років зумовив створення нових бібліотечних сервісів, доступних за допомогою мережі Інтернет. Вебсторінка нашої бібліотеки з самого початку її існування вважається однією з кращих в Україні, вона розроблена і витримана відповідно до світових стандартів та вимог щодо соціальних сайтів, містить усі необхідні сервіси для користувачів бібліотеки

та віртуальних відвідувачів. Важливий розділ сайту – «Цифрова бібліотека» – електронна бібліотека оцифрованих документів зосереджує ресурси, що фізично зберігаються у фонді ОУНБ та ті, що надані авторами за договором на право використання об'єкта авторських прав. Акцент оцифрування здійснюється на краєзнавчі видання. Крім книг, на сайті розміщений повний цифровий архів газети «Молодий комунар», «Зінов'євський пролетарій», «Червона зірка» та ін. Це задокументована, майже щоденна історія нашого життя, життя нашого міста і області. Доступ до такого величезного фактографічного й історичного ресурсу особливо цінний для істориків, краєзнавців та звичайних громадян, які цікавляться історією своєї території, сім'ї, подіями і особистостями, що проживали в той час.

З 2019 року ОУНБ надає безкоштовний доступ до електронного архіву Української періодики LIBRARIA. Тепер користувачі бібліотеки мають унікальну можливість вільно працювати і завантажувати оцифровані повнотекстові періодичні видання, які виходили в різних регіонах України і поза її межами наприкінці XIX – в першій половині XX століття.

Всі ці інновації сприяють залученню користувачів та віртуальних відвідувачів з усіх куточків світу. Інформаційними сервісами на вебсторінці бібліотеки щороку користуються понад 300 тисяч осіб, які переглядають понад 700 тис. сторінок.

Інноваційні процеси бібліотеки реалізуються не тільки в освоєнні новітніх інформаційних технологій. Сучасна бібліотека виконує функції синтезу традиційних та новітніх форм зберігання, систематизації та розповсюдження інформації та знань.

Таке сприйняття бібліотеки місцевою громадою посилюється діяльністю різноманітних бібліотечних центрів, які успішно працюють та надають розмаїтий спектр нових необхідних послуг громадянам. Один з перших інформаційно-ресурсних центрів – центр «Вікно в Америку», створений у 2001 році з метою надання актуальної інформації про США та поповнення фондів бібліотек англomовними виданнями. Тисячі кропивничан

стали постійними користувачами і відвідувачами різноманітних заходів, мета яких – спілкування між українцями та американцями. Регулярні виступи американських фахівців, працівників Посольства, науковців програми Фулбрайт, добровольців Корпусу Миру та інших американських громадян сприяють покращенню взаєморозуміння між американським та українським народами. Тут також зустрічаються випускники програм, що фінансуються американським урядом; проводяться семінари, фотовиставки, лекції, презентації американських фільмів і літературних творів та інші культурні заходи, що сприяють кращому розумінню США.

Активно працює Центр Європейської інформації, який акумулює документи з питань євроінтеграції, консулює громадян з будь-яких аспектів Європейських інституцій та життя країн Євросоюзу, проводить багато інформаційних заходів, засідань круглих столів, семінарів, тренінгів, веб-конференцій.

Протягом десятиліття значною популярністю користувався Центр правової інформації «Юридична клініка», Обласний інформаційно-консультативний гендерний центр.

В рамках діяльності Орхуського центру екологічної інформації проводяться заходи екологічного спрямування та відбуваються відеоперегляди фільмів аналогічної тематики. Вся діяльність центру підпорядкована досягненню головної мети – сприяти поширенню інформації екологічного характеру та підвищенню рівня екологічної свідомості широких верств населення.

Створювати позитивний імідж бібліотеки допомагає видавнича діяльність, яка відображає та зберігає здобутки, інформує світову спільноту про роботу та досягнення бібліотеки.

Впродовж останніх 10-ти років працівниками бібліотеки було підготовлено 10 випусків професійного щорічника «Бібліотечна орбіта Кіровоградщини», два бібліографічних покажчики «Скарбниця знань» (до 110-річчя та до 120-річчя Кіровоградської ОУНБ ім. Д.І. Чижевського).

У розділі «Бібліографія» на вебсайті бібліотеки наразі міститься 39 бібліографічних покажчиків, переважну частину яких складають іменні (присвячені ювілеям видатних особистостей – Дмитру Чижевському, Василю Сухомлинському, Миколі Смоленчуку, Марку Кропивницькому, Володимиру Винниченку та багатьом іншим). Також укладені покажчики, присвячені річницям обласного рівня. До 75-ої річниці утворення Кіровоградської області фахівці обласної бібліотеки ім. Д.І. Чижевського в науково-допоміжному бібліографічному покажчику «Кіровоградська область: поступ розвитку» розкрили основні аспекти історії, становлення та розвитку регіону загалом. Видання «Завод «Червона зірка»: історія, досягнення, люди (до 145-річчя заснування заводу за матеріалами обласної громадсько-політичної газети «Кіровоградська правда»: 1947–2018)» присвячене історії заснування, становлення та розвитку заводу «Червона зірка», його робітникам, інженерно-технічним працівникам, винахідникам та раціоналізаторам. А бібліографічна хроніка «Від Бюлетеня... до громадської газети. До 100-річчя «Кіровоградської правди» містить відомості про родовід газети і суворі свідчення про епоху.

Життєздатність та конкурентоспроможність бібліотеки визначається унікальністю її ресурсів та можливостями розвитку. Кредо сучасних бібліотек – культура, ефективність, затребуваність. До цих стандартів прагне і наша бібліотека. Висвітлюють роботу бібліотеки засоби масової інформації, з якими налагоджена плідна співпраця. Завдяки такому співробітництву за 10 років побачили світ майже 1500 телесюжетів про діяльність бібліотеки, на обласному радіо прозвучало 570 інформацій про бібліотечні події, в періодичних виданнях було опубліковано понад 1400 статей, понад 4000 інформацій на Інтернет-порталах, де висвітлювались найцікавіші бібліотечні заходи та проекти.

Проектна діяльність бібліотеки є одним з напрямків роботи, який залучає позабюджетні джерела фінансування, надає додаткові можливості з метою збільшення інформаційних і матеріальних ресурсів не тільки

бібліотеки ім. Д.І. Чижевського, але й бібліотек області (Додаток 9). Яскравим прикладом десятиріччя є реалізація двох найбільш масштабних проектів спільно з громадською організацією «Обласний жіночий інформаційний центр», а саме проекту «Мережа громадянської освіти» за підтримки Фонду Демократії США. Впевнено можна сказати, що завдяки цьому проекту були автоматизовані та забезпечені доступом до мережі Інтернет майже всі районні та міські бібліотеки, а їх спеціалісти навчені працювати з комп'ютерною технікою та вести пошук інформації в мережі Інтернет. Все це насамперед спрямовано на підвищення якості та розширення спектру інформаційних послуг, які надаються користувачам бібліотек області.

Результатом п'ятирічного проекту «Бібліоміст», за підтримки Фонду Білла та Мелінди Гейтс (США), стало відкриття 48 Інтернет-центрів у районних та сільських бібліотеках області, запровадження нових бібліотечних сервісів з доступом до світових інформаційних ресурсів, підвищення кваліфікації та осучаснення знань бібліотечних фахівців.

Серед значних проектів двохтисячних років варто згадати такі: «Метадата», Центральноукраїнський кооперативний каталог, онлайн ресурс бази даних персоналій у вікі форматі «Видатні особистості Кіровоградщини». Значна цільова аудиторія не лише кропивничан, але й жителів області, задіяна в аудіопроекті «Голоси з війни», проектах «Автограф війни», «Персони українського театру», «Публічні бібліотеки – мости до електронного урядування» (IREX), «Повага і знання літнім жінкам» за підтримки ПРООН та Міністерства закордонних справ Данії [6].

Центр «Вікно в Америку» успішно реалізував проекти «Makers Space – Креативний простір. Нові технології», «Англійська для поліцейських», Проект «RESPECT» – «Повага», спрямований на інформаційну підтримку студентської молоді, та багато інших.

У 2017 році на вимогу сьогодення було написано і реалізовано проект «Кропивницький – крок назустріч», спрямований на розвиток місцевої

громади за сприяння Європейського Союзу та Міжнародної організації з міграції (МОМ). Завдяки реалізації проекту зросла соціальна активність громадян, активізувались інтереси місцевої громади з питань розвитку краєзнавства та зеленого туризму; покращилась правова обізнаність внутрішньо переміщених осіб щодо інструментів захисту своїх прав, про діяльність інституцій, що надають послуги соціального захисту; завдяки інклюзивності у проведенні заходів розширились можливості щодо соціалізації людей з інвалідністю; покращився соціально-психологічний стан у родинах учасників АТО. Заходи охопили близько 4000 осіб, понад 500 000 жителів області поінформовані про реалізацію проекту через ЗМІ.

Понад сторічна історія діяльності Кіровоградської обласної універсальної наукової бібліотеки ім. Д.І. Чижевського – це безперервний шлях удосконалення в царині духовної та інформаційної сфери громади.

Робота в умовах карантинних обмежень у зв'язку з пандемією COVID-19 в 2020 році внесла зміни у бібліотечне життя книгозбірні. Всі основні показники обслуговування стали значно падати. Кількість відвідувачів у 2020 році порівняно з 2019 знизилася на 6%, загальна кількість користувачів на 4%, книговидача на 2% (Додаток 1 і 2). На 30 % менше було проведено заходів по популяризації документів (книжкових виставок, відкритих перегляді, творчих вечорів, екскурсій) (Додаток 3), також на 54% зменшилася кількість заходів по популяризації діяльності бібліотеки на радіо і телебаченні, публікацій в ЗМІ та періодичних виданнях (Додаток 8).

Відповідно нагальною потребою стала розробка онлайн-заходів роботи у зачиненому від відвідувачів просторі. Так, обласна універсальна наукова бібліотека ім. Д.І. Чижевського одразу стала переформатовувати діяльність задля того, щоб не втратити користувачів. Одним із кроків було започаткування реєстрації віддалених користувачів на сайті бібліотеки. В такий спосіб віддалений користувач отримував тимчасовий читацький квиток та міг вільно користуватися електронними ресурсами на вебсайті бібліотеки [7].

За період карантину працівниками бібліотеки було підготовлено та опубліковано на вебсайті – 77, на блозі – 47, та у соціальних мережах – 305 повідомлень, флешмобів, інформацій, віртуальних виставок, ігор, онлайн-вікторин та пізнавальних матеріалів, рецензій на нові надходження. З метою привернути увагу до книги та читання, окрім «Віртуальних виставок» на вебсайті бібліотеки, було активізовано популяризацію нових надходжень на сторінці у ФБ «Книгосвіт», де розміщуються рецензії на популярні книжкові новинки. Це дало змогу збільшити кількість її відвідувань у порівнянні з минулим роком на 50% (Додаток 3).

Оцінивши позитивний вплив соціальних мереж, бібліотекарі книгозбірні, крім вже діючих сторінок у Фейсбукі та Твіттері, відкрили ще одну сторінку – в Інстаграм, яка поступово стає популярною. Саме соціальні мережі стали тією платформою, де були запроваджені нові активні види інтерактивних взаємодій із віддаленими користувачами та підписниками, а саме: челенджи, онлайн-флешмоби, інтелектуальні вікторини, віртуальні ігри, рекламні міні-ролики, які викликали зацікавленість та активний зворотний зв'язок.

Порівняно з 2019 роком в 2020 р. кількість користувачів вебсайту бібліотеки збільшилась на 33%, також виросла на 27% кількість відвідувань сторінки <http://www.library.kr.ua> (Додаток 5).

Тож використання в системі діяльності бібліотеки традиційних та інноваційних форм обслуговування надають можливості розвивати книгозбірню та послуги, які відповідають вимогам нового часу та задовольняють інформаційні, освітні та дозвілєві потреби користувачів.

Висновок до другого розділу

В другому розділі було обґрунтовано значення інноваційної діяльності в сучасній Стратегії розвитку бібліотек України. Так, сьогодні бібліотеки виконують важливу роль у суспільстві, вони покликані забезпечувати інформаційні, науково-дослідні, освітні, культурні та інші потреби своїх користувачів. Зокрема про це говориться і у Стратегії розвитку бібліотечної справи в Україні до 2025 року «Якісні зміни бібліотек задля забезпечення сталого розвитку України», яка була ухвалена Кабінетом міністрів у 2016 році.

Робота сучасних бібліотек неможлива без запровадження інновацій. Вони можуть проявлятися у пошуку нових форм і методів роботи, в організаційних перетвореннях, в покращенні наявних інструментів задоволення інформаційних потреб і запитів користувачів, у створенні нових видів інформаційних продуктів та інформаційних послуг.

Інноваційна діяльність бібліотеки – один з пріоритетних напрямів роботи бібліотеки, метою якого є пошук, оцінка, розробка та впровадження бібліотечних нововведень. При цьому, основними об'єктами бібліотечних інновацій повинні виступати: бібліотечні послуги та продукція; бібліотечна технологія; організаційний розвиток бібліотеки та її персонал.

Аналізуючи діяльність обласної універсальної наукової бібліотеки ім. Д.І.Чижевського м. Кропивницького, можна зробити висновок, що бібліотека протягом багатьох років виконує функцію інформаційного, наукового, культурного та освітнього закладу міста. Бібліотека існує вже понад сто років, вона постійно розвивається, впроваджує інноваційні форми обслуговування, відповідає вимогам нового часу. Інноваційні процеси бібліотеки реалізуються не тільки в освоєнні новітніх інформаційних технологій, також вона виконує функції синтезу традиційних і новітніх форм зберігання, систематизації, розповсюдження інформації та знань.

Робота в умовах карантинних обмежень у зв'язку з пандемією COVID-19 в 2020 році внесла зміни у бібліотечне життя книгозбірні. Всі основні показники обслуговування стали значно падати: кількість відвідувачів у 2020 році порівняно з 2019 знизилася на 6%, загальна кількість користувачів на 4%, книговидача на 2% (Додаток 1 і 2). На 30 % менше було проведено заходів по популяризації документів (книжкових виставок, відкритих перегляді, творчих вечорів, екскурсій) (Додаток 3), також на 54% зменшилася кількість заходів по популяризації діяльності бібліотеки на радіо і телебаченні, публікацій в ЗМІ та періодичних виданнях (Додаток 8).

Тож виникла нагальною потреба розробки онлайн-заходів роботи, що позитивно вплинуло на деякі показники, а саме - порівняно з 2019 роком збільшилася кількість користувачів вебсайту бібліотеки на 33%, також виросла на 27% кількість відвідувань вебсайта (Додаток 5).

Серед великої кількості позитивних якостей в роботі ОУНБ ім.Д.І.Чижевського є і недоліки, які привертають увагу і потребують покращення – це естетичне оформлення бібліотечного простору.

Сучасне становище бібліотек в інформаційному середовищі примушує активізувати усі свої зусилля для того, щоб довести свою значимість та постійно підвищувати свій престиж. Престиж та імідж бібліотеки, в першу чергу, залежить від рівня її комфортності. А під „комфортністю” мається на увазі - максимум зручностей, технічна оснащеність, освітлення, художнє оформлення інтер'єру, атмосфера доброзичливості тощо.

Питання правильного оформлення інтер'єру та естетичної організації бібліотечного середовища є одним з найважливіших завдань функціонування бібліотеки. Тому важливо створити новий відкритий простір та зонування. Для цього потрібно зробити капітальний ремонт та реконструкцію приміщення; придбати сучасне обладнання та техніку для облаштування залів, зон відпочинку та спілкування відвідувачів; правильно оформити освітлення залів (особливо виставкових), створити зелені зони.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Обґрунтування інноваційної стратегії організації

У системі менеджменту бібліотеки, як і будь-якої організації, вибір правильної інноваційної стратегії є одним із важливих процесів в діяльності. Розробка інноваційної стратегії – це безперервний, динамічний процес. Слід визначити наявні ресурси (людські, фінансові, технічні, інформаційні), розуміти потреби користувачів, реально оцінювати свої можливості, мати інформацію про внутрішні та зовнішні можливості та загрози. Інноваційна стратегія повинна містити ясні орієнтири, бути гнучкою та постійно вдосконалюватися. Стратегічне управління має бути спрямоване на реалізацію стратегії та досягнення стратегічних цілей. Тож дуже важливо, щоб стратегія була підтримана усіма працівниками: керівниками середньої ланки, звичайними бібліотекарами. Кожен працівник повинен чітко усвідомлювати свою роль у діяльності бібліотеки і досягненні нею довгострокових і короткострокових цілей. Для цього вони мають бути проінформовані керівником і брати участь в обговоренні окремих напрямів стратегічного розвитку.

Запропонована модель інноваційної стратегії ОУНБ ім. Д.І.Чижевського складається із п'яти пунктів: стратегічний аналіз, формулювання стратегічної ідеї, визначення та розроблення стратегії, впровадження та реалізація стратегії й оцінка та контроль реалізації стратегії.

Стратегію розроблено у контексті загальної Стратегії розвитку обласної універсальної бібліотеки ім. Д.І.Чижевського на 2020-2025 роки. Була створена робоча група, до її складу увійшли: директор, два заступника директора, три завідуючих відділом та два провідних бібліотекарі.

Особистий внесок автора полягає в тому, що вона входила до складу робочої групи та брала участь у всіх етапах розробки інноваційної стратегії.

Першим важливим етапом формування інноваційної стратегії є стратегічний аналіз. Для аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища бібліотеки було застосовано SWOT-аналіз (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

**SWOT-аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища ОУНБ
ім.Д.І.Чижевського**

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> ● Великий бібліотечний фонд на різних носіях; ● професійні кадри; ● технічне забезпечення; ● сучасні технології; ● широкий асортимент сучасних послуг; ● комфортність; ● позитивний імідж в громаді; ● добрі, надійні партнери; ● добре налагоджені зв'язки із закладами освіти та культури; ● успішний досвід проектної діяльності; ● соціальні гарантії працівникам 	<ul style="list-style-type: none"> ● недосконала кадрова політика; ● низький рівень мотивування працівників; ● низька заробітна плата; ● незручно облаштовані робочі місця бібліотекарів; ● дефіцит комп'ютерної техніки; ● проблема згуртованості колективу; ● плінність кадрів; ● безініціативність колективу; ● опір змінам та психологічний дискомфорт від нововведень;
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> ● Зручне розташування (в самому центрі міста); ● залучення нових партнерів і волонтерів; ● участь у різних бібліотечних проєктах, що оголошуються різними українськими і міжнародними фондами, УКФ,УБА; ● участь у семінарах, тренінгах; ● вивчення та запровадження кращого бібліотечного досвіду, спілкування з колегами; ● використання сучасних технологій для розширення партнерських зв'язків (Скайп, Зум конференції); 	<ul style="list-style-type: none"> ● Нестабільна політична, економічна ситуація в країні; ● недостатнє фінансування державою; ● стереотипи пов'язані з бібліотечною професією; ● непопулярність професії бібліотекаря серед молоді; ● можливі карантинні обмеження в країні; ● відсутня чітка система безперервної бібліотечної освіти на державному рівні; ● зростання цін на книги.

<ul style="list-style-type: none"> ● підтримка галузі державою (реалізація програми Українського інституту книги «Програма поповнення фондів публічних бібліотек») 	
---	--

Розроблено автором на основі проведеного дослідження

Було визначено основні сильні і слабкі сторони ОУНБ ім. Д.І.Чижевського – внутрішні риси закладу, які йому підконтрольні; та можливості і загрози – зовнішні фактори, які не підконтрольні.

Як бачимо, сильних сторін більше – це великий бібліотечний фонд на різних носіях; професійні кадри; технічне забезпечення; сучасні технології; широкий асортимент сучасних послуг; комфортність; позитивний імідж в громаді; добрі, надійні партнери; добре налагоджені зв'язки із закладами освіти та культури; успішний досвід проектної діяльності; соціальні гарантії працівникам.

Зовнішні можливості, які сприяють розвитку бібліотеки теж широкі. Ці фактори варто використовувати з користю для книгозбірні, а саме: зручне розташування (в самому центрі міста); залучення нових партнерів і волонтерів; участь у різних бібліотечних проектах, що оголошуються різними українськими і міжнародними фондами, УКФ,УБА; участь у семінарах, тренінгах; вивчення та запровадження кращого бібліотечного досвіду, спілкування з колегами; використання сучасних технологій для розширення партнерських зв'язків (Скайп, Зум конференції); підтримка галузі державою (реалізація програми Українського інституту книги «Програма поповнення фондів публічних бібліотек»).

І все ж таки у бібліотеки є внутрішні слабкі сторони, які дуже важливо усвідомити й усунути - це недосконала кадрова політика; низький рівень мотивування працівників; низька заробітна плата; незручно облаштовані робочі місця бібліотекарів; дефіцит комп'ютерної техніки; плинність кадрів.

На жаль, існують і зовнішні загрози, які можуть перешкоджати установі в досягненні цілей, такі як: нестабільна політична, економічна ситуація в країні; недостатнє фінансування державою; можливі карантинні обмеження в країні; зростання цін на книги. Хоча на ці фактори бібліотека ніяк не може впливати, але знаючи про них, можна тим чи іншим способом застрахуватися.

Під час розробки стратегії, термін «читач» було замінено на «користувач», «споживач інформації», так як сьогодні бібліотека виконує роль не лише читальні, а і забезпечує користувачам вільний, рівноправний доступ до найрізноманітнішої інформації, надає можливість для безперервної освіти, допомагає задовольняти культурні, комунікаційні потреби, а отже – реалізує право людини на вільний, всебічний розвиток особистості.

Було визначено портрет «цільового користувача» бібліотеки. Вивчення базувалося на таких показниках: кількість читачів, кількість відвідувань, обсяг книговидачі та ін. Всередині цих показників аналізувались соціально-демографічні характеристики читачів: стать, вік, соціальний стан, освіта, сфера діяльності тощо.

Загальна кількість користувачів у 2020 році – 37022. Відвідувань бібліотеки – 424,7 тис. Відвідувань заходів - 44,9 тис. Відвідувань сайту – 238,4 тис. За віком: 54% - молодь до 21 року. За гендером: жінок – 71 %, чоловіків – 29%. За родом занять: 47% - фахівці, 31% - студенти, 15% - учні, 2% - робітники, 5% - пенсіонери. За фахом: 13% - працівники освіти, 8% - інженерно-технічні працівники, 3% - наукові працівники, 0,5% - спеціалісти с/г, 0,5% - працівники держапарату, керівники.

Сьогодні користувач бібліотеки - це людина в навушниках, з Айпад або ноутбуком і КПК в рюкзаку, зі стільниковим телефоном, щохвилини перевіряючий e-mail, sms, месенджери викачує музику і фільми на MP3 / M4A, який посилає фото в форматі JPG, спілкується в блозі, грає в онлайн ігри (MMORPG).

Провівши анкетування серед користувачів ОУНБ ім.Д.Чижевського, були виявлені основні причини відвідувань бібліотеки: знання, інформація, дозвілля, соціальний інститут. Загалом в анкетуванні взяло участь 62 респонденти (рис. 3.1).

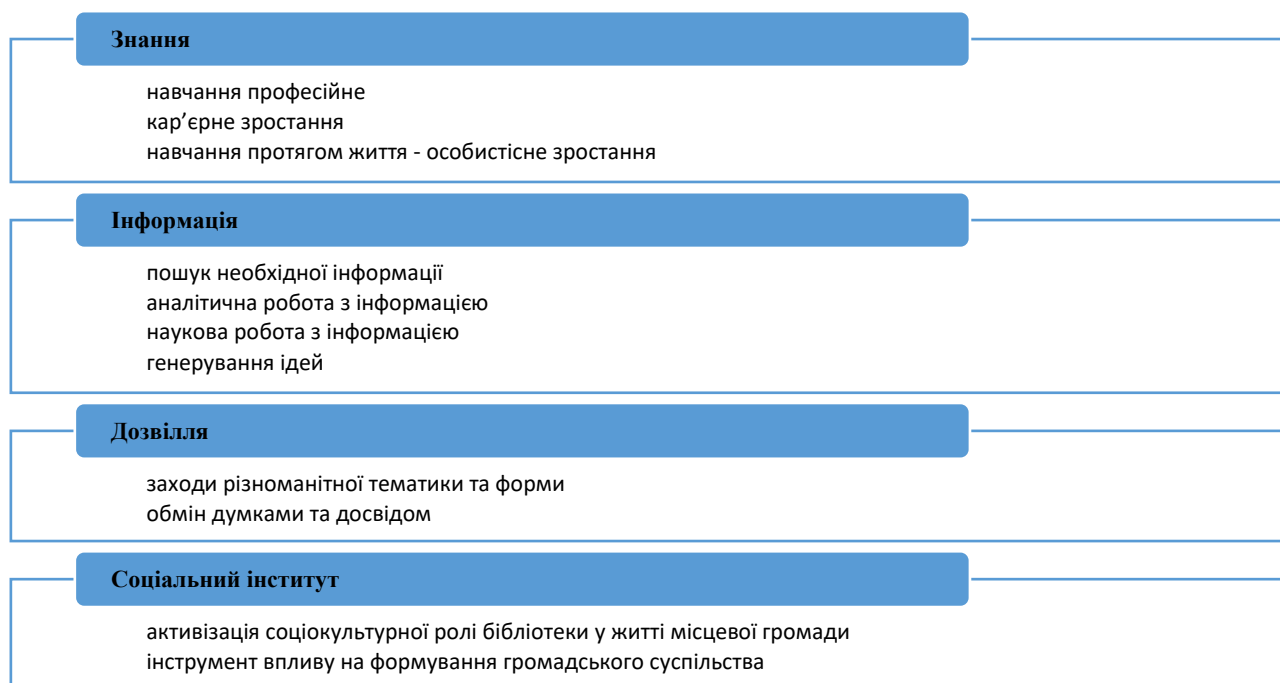


Рис. 3.1. «Чому ми йдемо у бібліотеку»

Складено автором на основі проведеного анкетного опитування

На етапі розробки інноваційної стратегії були визначені стратегічні цілі, завдання на їх виконання та індикатори для моніторингу і оцінювання. Таким чином сформовано 6 стратегічних перспектив: користувачі, бібліотечні фонди, комунікації, інформаційні технології, матеріально-технічна база, персонал. За кожною із перспектив були розроблені стратегічні цілі.

У перспективі «користувачі» визначено ціль: організація обслуговування користувачів та надання широкого спектру послуг для задоволення різноманітних інформаційних, освітніх та дозвіллевих потреб громадян. У перспективі «бібліотечні фонди»: формування, використання та збереження бібліотечних фондів. У перспективі «комунікації»: розвиток ефективних комунікацій бібліотеки. У перспективі «інформаційні

технології»: розвиток та модернізація інформаційних технологій. У перспективі «матеріально-технічна база»: розвиток матеріально-технічної бази бібліотеки та створення комфортного безпечного бібліотечного середовища. У перспективі «персонал»: забезпечення професійного розвитку персоналу бібліотек з використанням нових форм та новітніх технологій.

Для досягнення кожної з шести стратегічних цілей було визначено конкретні завдання та активності (табл. 3.2; 3.3; 3.4; 3.5; 3.6 і 3.7).

Таблиця 3.2.

Ціль №1

Організація обслуговування користувачів та надання широкого спектру послуг для задоволення різноманітних інформаційних, освітніх та дозвілєвих потреб громадян

Забезпечення вільного доступу до бібліотечно-бібліографічної інформації	Удосконалення системи обслуговування через запровадження нових бібліотечних технологій та сервісів	Інноваційні форми надання послуг користувачам	Модернізація внутрішнього простору бібліотеки, наближення фондів до користувачів	Формування комунікаційного середовища для людей з обмеженими можливостями	Покращення технічного оснащення бібліотеки
1	2	3	4	5	6
зміцнення курсу на читача, побудова моделі «відкритої бібліотеки» та примноження її прихильників	активізація створення власних цифрових продуктів Бібліотеки – Цифрової бібліотеки краєзнавчого спрямування, Музею книги, віртуального краєзнавчого календаря	розширення інноваційних форм популяризації книги і читання (віртуальні тематичні виставки, буктрейлери, мультимедійні презентації, вікторини, ігри)	реконфігурація приміщень бібліотеки, створення комфортного читачього простору, розширення вільних зон доступу до Wi-Fi	організація зовнішнього доступу до бібліотеки за допомогою спеціальних архітектурних рішень: пандусів, поручнів, спеціальних дверей, звукових сигналів	придбання спеціального технічного обладнання, облаштування спеціальних комп'ютеризованих робочих місць користувачів
надання вільного доступу 24/7 до інформації про бібліотечні фонди ОУНБ ім.Д.І.Чижевського та послуги Бібліотеки шляхом	створення повнотекстових баз даних краєзнавчого з різних аспектів життєдіяльності регіону	впровадження усіх видів бібліотечного мультисервісу: віддаленого запису користувачів, електронного квитка користувача електронної доставки	організація бібліотечного середовища з елементами коворкінгу	організація внутрішнього комфортного простору бібліотеки для людей з обмеженими можливостями форматах	надання послуг інформаційно-консультативного майданчика для людей з вадами зору «Інтерсвіт»

Продовження таблиці 3.2.

1	2	3	4	5	6
розвитку власних інформаційно-комунікативних технологій		документів і МБА, електронного замовлення, віртуальної довідки			
розширення аудиторії користувачів через просування послуг бібліотеки можливостями вебсайту та соціальні мережі інтернет-спільноти Facebook, YouTube, Twitter, Інстаграм	модернізація вебсайту, посилення кількісного та якісного наповнення сайту з урахуванням сучасних вимог користувачів		впровадження технології самообслуговування користувачів	продовження роботи бібліотечного пункту в УТОС	

Розроблено автором на основі джерела [56]

Шість завдань було розроблено для досягнення цілі №1 - організація обслуговування користувачів та надання широкого спектру послуг для задоволення різноманітних інформаційних, освітніх та дозвіллевих потреб громадян.

1. Забезпечення вільного доступу до бібліотечно-бібліографічної інформації.
2. Удосконалення системи обслуговування через запровадження нових бібліотечних технологій та сервісів.
3. Інноваційні форми надання послуг користувачам.
4. Модернізація внутрішнього простору бібліотеки, наближення фондів до користувачів.
5. Формування комунікаційного середовища для людей з обмеженими можливостями.
6. Покращення технічного оснащення бібліотеки.

Кожне з цих завдань має по дві-три активностей.

Аналізуючи кожен з пунктів (табл. 3.2), можна стверджувати, що більшість з них вже впроваджені в роботу, але є і такі, які потребують більш детального опрацювання і конкретного плану дії. Такі як: створення єдиного електронного квитка користувача; реконфігурація приміщень бібліотеки, створення комфортного читацького простору; впровадження технології самообслуговування користувачів; організація зовнішнього доступу до бібліотеки за допомогою спеціальних архітектурних рішень; організація внутрішнього комфортного простору бібліотеки для людей з обмеженими можливостями форматах.

Таблиця 3.3.

Ціль № 2

Формування, використання та збереження бібліотечних фондів

Всебічний розвиток універсального бібліотечного фонду на засадах інтеграції всіх видів та форм документів	Формування електронної бібліотеки	Розкриття бібліотечного фонду за допомогою сучасних методів та технологій	Наукове дослідження та використання бібліотечних фондів	Збереження бібліотечних фондів	Формування фондів публічних бібліотек області через підтримку роботи обмінного фонду
1	2	3	4	5	6
дослідження читацького попиту, формування та використання фондів ОУНБ ім.Д.І.Чижевського, публічних бібліотек області	прискорення формування та розвитку власного інформаційного ресурсу з питань краєзнавства	облік, наукова обробка і систематизація усіх видів документів, які надійшли до фонду	вивчення якості формування та використання інформаційних ресурсів в бібліотеках	створення цифрових копій рідкісних видань та документів підвищеного попиту	активна участь у всеукраїнській програмі книговидання ДУ «Український інститут книги»
забезпечення поповнення бібліотечного фонду документами на всіх видах носіїв інформації	формування відкритого цифрового ресурсу історико-культурної спадщини регіону	актуалізація можливостей розкриття бібліотечного фонду за допомогою електронного каталогу та онлайн-каталогу	аналіз факторів, що впливають на розвиток бібліотечних фондів	участь у створенні Державного реєстру національного культурного надбання у частині «Книжкові пам'ятки України»	забезпечення впровадження в регіоні роботи автоматизованої системи розподілу книжкової продукції

Продовження таблиці 3.3.

1	2	3	4	5	6
аккумуляції та зберігання регіонального обов'язкового примірника	розширити видовий склад фондів Бібліотеки за рахунок придбання документів на електронних носіях	створення інформаційно - бібліографічних електронних ресурсів відповідно до потреб користувачів	запровадження систематичного проведення моніторингу читацьких потреб	реставрація рідкісних і цінних документів, документів краєзнавчого характеру	розподіл документів для публічних бібліотек області, їх консультування
співпраця з книговидавничими організаціями, авторами	створення повнотекстових баз даних і цифрових колекцій, у т.ч. «Літопис культурної спадщини Кіровоградщини»	розкриття основного фонду за допомогою як традиційних, так і віртуальних виставок, інших форм сучасних методів та технологій, реклами	розроблення заходів щодо активізації читацького інтересу до окремих розділів бібліотечного фонду	удосконалення системи збереження документів	ведення книгообміну з бібліотеками України та іноземних держав

Розроблено автором на основі джерела [56]

Одним з головних бібліотечних процесів є формування, використання та збереження бібліотечних фондів. Добре скомплектований та стабільно оновлювальний фонд - основа ефективної роботи бібліотеки. Отже, ціль №2 складається з 6 завдань.

1. Всебічний розвиток універсального бібліотечного фонду на засадах інтеграції всіх видів та форм документів.
2. Формування електронної бібліотеки.
3. Розкриття бібліотечного фонду за допомогою сучасних методів та технологій.
4. Наукове дослідження та використання бібліотечних фондів:
5. Збереження бібліотечних фондів.
6. Формування фондів публічних бібліотек області через підтримку роботи обмінного фонду.

Кожне із завдань включає по чотири активності.

Усі зазначені пункти (табл. 3.3) дуже важливі для досягнення цілі №2.

Але особливо варто звернути увагу на удосконалення системи збереження документів: бібліотечний фонд потребує розширення площі книгосховища; поліпшити сучасні комплекси технічної безпеки; удосконалити матеріально-технічної бази бібліотеки для забезпечення нормативних режимів зберігання документів та їх реставрації. Виконання перерахованих завдань сприятиме успішному функціонуванню бібліотечних фондів.

Таблиця 3.4.

Ціль №3

Розвиток ефективних комунікацій бібліотеки

Активізація соціокультурної ролі бібліотеки у житті місцевої громади	Розвиток та підтримка клубної діяльності при бібліотеці	Налагодження ефективної комунікації між бібліотечною спільнотою та громадськими організаціями, творчими спілками, національно-культурними товариствами	Розширення партнерських зв'язків для реалізації нових проєктів	Активне представлення діяльності Бібліотеки у ЗМІ	Розвиток всеукраїнських та міжнародних професійних зв'язків
1	2	3	4	5	6
Центр правової просвіти (громадська правова приймальня; кіноклуб соціального і правового кіно Docudays UA)	підтримка розмаїття та збереження ідентичності (Польський культурний центр, ІРЦ „Вікно в Америку”, дискусійний клуб англійської розмовної мови)	створення тристоронньої комунікації: влада-бібліотека-громада шляхом популяризації державних електронних послуг, надання громаді послуг електронного врядування, послуг стосовно новітніх реформ	залучення до співпраці освітніх, музейних, архівних установ	розробка іміджевих піар-кампаній	розширення бібліотечного співробітництва, професійного обміну досвідом за допомогою телемостів, скайп-конференцій
розвиток громадської активності і комунікації (інформаційно-консультативний гендерний центр, Центр	розвиток інформац. та медійної культури (Інтернет-центр, Регіональний	розширення спектру соціокультурних напрямів діяльності; запровадження нових темат.проєктів	інформаційно-консультативна робота з учасниками АТО/ООС та членами їх сімей, внутрішньо	розвиток партнерства з медійними організаціями	співпраця с профільними громадськими організаціями - УБА, ОЖІЦ та ін. шляхом проведення спільних

Продовження таблиці 3.4.

1	2	3	4	5	6
європейської інформації, Орхуський екологічний центр)	тренінговий центр), організація навчання громадян цифровій грамотності		переміщеними особами		заходів, участі у спільних програмах, конкурсах, проєктах
естетичний розвиток та дозвілля (кіноклуб «Екран», Клуб інтелектуальних ігор) Реалізація програм для соціалізації людей літнього віку та людей з обмеженими можливостями, сприяння реалізації програми «Освіта впродовж життя»		реалізація програм читання, орієнтованих на різні категорії користувачів, у т.ч. бібліотечно-Інтернет-проєкту «#Читаймо!»	залучення нових соціальних партнерів до великомасштабних заходів, цільових програм		розширення міжнародного співробітництва з Дольношльонською публічною бібліотекою м. Вроцлав (Польща), Центральною бібліотекою м. Рига (Латвія)

Розроблено автором на основі джерела [56]

Успіх сучасної бібліотеки напряму залежить від розвитку ефективних комунікацій. Сьогодні бібліотека - це мультикультурний центр. Тут проводяться численні наукові, літературні, мистецькі заходи: презентації, зустрічі, засідання клубів, кінопокази. Тому ціль №3 потребувала особливої уваги. Загалом було виділено 6 завдань, до них відповідно розроблені активності (табл.3.4).

1. Активізація соціокультурної ролі бібліотеки у житті місцевої громади.
2. Розвиток та підтримка клубної діяльності при бібліотеці.
3. Налагодження ефективної комунікації між бібліотечною спільнотою та громадськими організаціями, творчими спілками національно-культурними товариствами.
4. Розширення партнерських зв'язків для реалізації нових проєктів.

5. Активне представлення діяльності Бібліотеки у ЗМІ.
6. Розвиток всеукраїнських та міжнародних професійних зв'язків.

Реалізація вищезазначених завдань допоможе налагодити зв'язок не лише з постійними, а й з потенційними користувачами, також підвищить престиж книгозбірні та допоможе стати незамінною складовою місцевого співтовариства.

Але сьогодні також важливо розширювати партнерські зв'язки з представниками влади. Бібліотека може стати ефективним каналом інформаційного обміну, допоможе підвищити рівень довіри громадян до органів влади. Таким чином книгозбірня буде виступати партнером органів влади, забезпечить їх інформаційні потреби та надасть доступ населенню до офіційної та важливої інформації.

Таблиця 3.5.

Ціль № 4 Розвиток та модернізація інформаційних технологій

Забезпечення якості роботи власного електронного каталогу і баз даних, в т.ч. on-line	Інформатизація бібліотечних процесів, впровадження новітніх технологій у роботи бібліотеки	Подальше формування та розширення інфраструктур и цифрового бібліотечного обслуговування	Формування у користувачів цифрової грамотності та інформаційної культури	Оновлення технічних засобів Бібліотеки	Розвиток корпоративних зв'язків між бібліотеками області
1	2	3	4	5	6
забезпечення утримання та безперервної роботи серверів Бібліотеки	розвиток та модернізація вебсайту бібліотеки	оцифрування краєзнавчого ресурсу періодичних видань (газет) з метою забезпечення його зберігання та можливостей широкого доступу для користувачів, у т.ч. онлайн	створення у бібліотеці належних умов для навчання навичкам інформаційної грамотності	оновлення парку сучасної комп'ютерної техніки бібліотеки, придбання принтерів	продовження роботи ЦУКК
архівування різноманітних даних, розташованих на серверах бібліотеки, в тому числі архівного	впровадження реєстрації користувачів бібліотеки через онлайн сервіси, електронного квитка,	забезпечення збереження оригіналів рідкісних і цінних книг, газет, атласів, альбомів та інших		придбання мережевого обладнання (мережевих карт та мережевих концентраторів) для	активізація роботи КРКК у напрямку створення повнотекстових краєзнавчих баз даних

Продовження таблиці 3.4.

1	2	3	4	5	6
збереження внутрішніх даних бібліотеки, бібліографічних та інших баз даних, резервного збереження цифрових даних і документів Цифрової бібліотеки та веб-серверу сайту бібліотеки	реєстрації відвідувань бібліотеки читачами, електронного обслуговування читачів, технології штрих-кодування	документів шляхом виведення їх з обігу та надання доступу до електронного фонду користування		розширення інфраструктури і локальної комп'ютерної мережі бібліотеки	
подальше ретровведення фондів до електронного каталогу	організація автоматизованого обліку нових надходжень, перерозподілу та списання документів, перевірки фондів	створення інституційного репозитарію (електронного архіву тривалого зберігання)		придбання професійного книжкового сканера ATIZ BookDrive Pro A2	

Розроблено автором на основі джерела [56]

Шість завдань і дванадцять активностей розроблено для цілі №4 - розвиток та модернізація інформаційних технологій (табл. 3.5).

1. Забезпечення якісної роботи власного електронного каталогу і баз даних, в т.ч. on-line.
2. Інформатизація бібліотечних процесів, впровадження новітніх технологій у роботи бібліотеки.
3. Подальше формування та розширення інфраструктури цифрового бібліотечного обслуговування.
4. Формування у користувачів цифрової грамотності та інформаційної культури.
5. Оновлення технічних засобів Бібліотеки.
6. Розвиток корпоративних зв'язків між бібліотеками області.

Кожне з прописаних завдань дуже важливе для досягнення даної цілі, адже це дасть змогу реалізувати комплексний підхід до вирішення інформаційних завдань. Користувач зможе отримати повний комплект різноманітних інформаційних матеріалів, в тому числі надасть розвинутого сервісу у корпоративному середовищі спільних інформаційних ресурсів, а також сприятиме побудові інформаційного суспільства в Україні. Сьогодні, сучасна комп'ютерна техніка й засоби зв'язку дають можливість бібліотеці з переорієнтуватися зі стратегії володіння важливими інформаційними ресурсами до забезпечення доступу до неї. В першу чергу, потрібно оновити комп'ютерну техніку в бібліотеці, а також збільшити кількість робочих місць для користувачів в Інтернет центрі, адже саме там вони навчаються цифрової грамотності.

Таблиця 3.6.

Ціль № 5

Розвиток матеріально-технічної бази бібліотеки та створення комфортного безпечного бібліотечного середовища

Поліпшення матеріально-технічної бази бібліотеки:	Оновлення технічних засобів:	Модернізація бібліотечного обладнання:	Створення комфортного бібліотечного середовища:	Забезпечення безпечного функціонування закладу:	Пошук додаткових джерел фінансування:
1	2	3	4	5	6
розробка проектно-кошторисної документації на капітальний ремонт Бібліотеки;	придбання сучасного палітурного обладнання; придбання та монтаж системи для конференц-зв'язку; придбання демонстраційного обладнання для 3D-фільмів; придбання музичного центру (Samsung MX-F730DB/RU) для	придбання сучасного мобільного обладнання для розміщення фонду бібліотеки (стелажі для документів (книг, журналів); книжкові вітрини, дошки оголошень і стенди; ящики для каталогів та картотек, різноманітні шафи, столи читацькі, письмові і	розробка сучасного дизайну бібліотечного простору	дотримання вимог безпечного використання території, будівлі та інженерних мереж	розширення переліку надання платних послуг

Продовження таблиці 3.6.

1	2	3	4	5	6
	проведення культурно-просвітницьких заходів, музичних демонстрацій звукового фонду на оптичних носіях; придбання та монтаж міні АТС;	журнальні; різноманітні м'які меблі тощо)			
ремонт електромережі бібліотеки, підвісної стелі приміщень бібліотеки з заміною світильників на енергозберігаючі, підлоги читальних залів, системи опалення, відео- та актового залів; поточний ремонт приміщень відділів бібліотеки	придбання техніки для догляду за прибудинковою територією;		зонування приміщень бібліотеки для надання нових послуг, орієнтованих на певні групи користувачів	дотримання вимог пожежної безпеки, здійснення заходів з пожежної безпеки в приміщеннях бібліотек, придбання устаткування Noves [™] 1230	пошук та участь у грантових програм міжнародних благодійних фондів тощо
утеплення та опорядження фасаду будівлі бібліотеки; переобладнання прибудинкової території; установка сучасних систем кондиціонування	придбання автомобіля Renault Duster для забезпечення виїздів до публічних бібліотек області			дотримання вимог безпечного використання систем вентиляції та кондиціонування повітря, додержання температурно-вологового режиму	

Розроблено автором на основі джерела [56]

Ціль №5 - розвиток матеріально-технічної бази бібліотеки та створення комфортного безпечного бібліотечного середовища потребує виконання таких завдань:

- поліпшення матеріально-технічної бази бібліотеки;
- оновлення технічних засобів;
- модернізація бібліотечного обладнання;
- створення комфортного бібліотечного середовища;
- забезпечення безпечного функціонування закладу;
- пошук додаткових джерел фінансування.

Для успішного виконання цих завдань були розроблені активності (табл. 3.6).

Рішенням у питанні модернізації є зміцнення матеріально-технічної бази бібліотеки. На сьогоднішній день, кожна сучасна бібліотека повинна мати сучасний дизайн приміщення для організації комфортного інтелектуального середовища, здатного залучати користувачів. Важливо створити новий відкритий бібліотечний простір та зонування, оснащити все новою сучасною технікою і технологіями, де буде поєднання традиційного бібліотечного обслуговування і сервісу електронної бібліотеки.

Звичайно, що все залежить від фінансування бібліотеки, яке, на жаль, на недостатньому рівні. Тому потрібно шукати додаткові джерела фінансування: налагоджувати співпрацю з депутатами міської та обласної ради, а також з представниками місцевого бізнесу.

Таблиця 3.7.

Ціль №6
Забезпечення професійного розвитку персоналу бібліотек з використанням нових форм та новітніх технологій

Підвищення мотивації і усвідомленої потреби персоналу у безперервній професійній самоосвіті	Сприяння залученню до професії активної, творчої та ініціативної молоді	Оновлення системи підвищення кваліфікації шляхом впровадження сучасних технологій	Активізація проведення наукових та соціологічних досліджень	Науково-методичний супровід розвитку бібліотек в умовах структурних змін	Організація безперервної освіти спеціалістів бібліотек області
1	2	3	4	5	6

Продовження таблиці 3.7.

1	2	3	4	5	6
диференціація навчання персоналу бібліотек, а саме розподіл працівників на групи залежно від статусу, освіти, бібліотечного стажу та напрямів діяльності	заклучення договорів про співпрацю із закладами освіти, що готують фахівців для роботи в бібліотечних закладах	участь у всеукраїнських інтернет-конференціях, вебінарах	вивчення, узагальнення та впровадження в практику кращого досвіду роботи бібліотек області	проведення обласних заходів з метою підвищення фахового рівня працівників бібліотек, виявлення та поширення кращого досвіду	заклучення договорів про співпрацю на базі Регіонального центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області, Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв, УБА, бібліотек області тощо
визначення форм спеціалізованого фахового зростання бібліотечного персоналу області згідно аналізу диференціації персоналу	забезпечення проведення стажування студентів ВНЗ на базі бібліотек області	впровадження системи дистанційного навчання бібліотекарів (онлайн-конференції, вебінари тощо)	проведення регіональних бібліотечних досліджень та участь у всеукраїнських дослідженнях	організація навчально-методичних та моніторингових виїздів до бібліотек області, а також масштабних заходів для громад за межами бібліотеки	створення програм підвищення кваліфікації
		проведення консультацій для бібліотекарів з використанням платформи Zoom	запровадження проведенню соціологічних досліджень Бібліотеки через використання інтернет-ресурсів	підготовка методичних матеріалів про діяльність бібліотек в нових умовах, поширення його серед бібліотек області	

Розроблено автором на основі джерела [56]

З появою новітніх інформаційних технологій в бібліотечній сфері відбулися значні зміни, бібліотеки перетворилися на сучасні інформаційні центри з інтегрованою автоматизованою технологією виконання бібліотечних процесів. Через швидку модернізацію бібліотечної техніки та технологій, зміною інформаційних запитів виникає потреба в постійному професійному розвитку бібліотечних кадрів. В зв'язку з цим були розроблені завдання і активності для цілі №6 - забезпечення професійного розвитку

персоналу бібліотек з використанням нових форм та новітніх технологій (табл. 3.7).

1. Підвищення мотивації і усвідомленої потреби бібліотечного персоналу у безперервній професійній самоосвіті.
2. Сприяння залученню до професії активної, творчої та ініціативної молоді.
3. Оновлення існуючої системи підвищення кваліфікації шляхом впровадження сучасних технологій.
4. Активізація проведення наукових та соціологічних досліджень.
5. Науково-методичний супровід розвитку бібліотек в умовах структурних змін.
6. Організація безперервної освіти спеціалістів бібліотек області.

На перший погляд здається, що бібліотекарі завжди готові до змін, але це не так. Як показує досвід, лише 12 відсотків бібліотекарів готові постійно навчатися, удосконалювати свої професійні навички. Головна причина небажання самовдосконалюватися - це відсутність внутрішньої мотивації. Отже, потрібно організувати дистанційне навчання на робочих місцях, а також варто продумати систему стимулювання бібліотечних працівників.

У забезпеченні професійного розвитку бібліотечних працівників будуть корисні сучасні методи розвитку персоналу (табл. 1.2), такі як: тренінг, кейс Стаді, коучинг, e-learning, самонавчання.

Для покращення ефективності роботи працівників, директору бібліотеки важливо чітко розподілити ролі й відповідальність між виконавцями робочого процесу з врахуванням такого раціонального навантаження, при якому б весь колектив був би вмотивований до успішного виконання своїх завдань. Тому доцільно розробити матрицю відповідальності (табл. 3.8), в якій буде записано хто відповідальний та за який саме процес.

Таблиця 3.8

Матриця відповідальності

Виконавці	Роботи										
	Обслуговування користувачів, надання широкого спектру послуг	Модернізація бібліотечного обладнання	Формування бібл. фондів	Збереження бібл. фондів	оцифрування красен. ресурсу періодичних видань	збереження оригіналів рідкісних і книг, газет,	Розвиток ефективних комунікацій	Розробка іміджевих пар-компаній	Забезпечення професійного розвитку персоналу	Науково-методичний супровід розвитку бібліотек	Пошук додаткових джерел фінансування
Заступник директора з основної роботи	B ₂		B ₂	B ₂		B ₂	B ₂	B ₂			B ₂
Заступник директора з наукової роботи					B ₂				B ₂	B ₂	
Заступник директора з АГЧ		B ₂									
Головний бухгалтер			B ₂								B ₂
АБ	B ¹										
КЗ				B ¹							
ВМ	B ¹										
Щ	B ¹										
ІБВ	B ¹										
ВМОЗ	B ¹										
ВВЛ	B ¹										
РК	B ¹				B ¹	B ¹					
ВФФ			B ¹								
ВДІМ	B ¹										
ВКАТ	B ¹										
ВІТЕР		B ¹									
ВОК	B ¹				B ¹						
КР	B ¹										
СКД							B ¹	B ¹			
НВМ									B ¹	B ¹	B ¹
Тех.відділ		B ¹									

B¹ – виконавець, B₂- відповідальний.

Складено автором на основі проведеного дослідження

Розроблена матриця дозволяє оцінити вклад учасників процесу в кінцевий результат.

Після визначення відповідальних і виконавців за кожен процес в стратегії, варто встановити терміни звітування. Бажано підбивати підсумки кожен квартал на загальних зборах.

3.2. Методи покращення організаційних механізмів впровадження інноваційної стратегії.

Головним напрямком роботи бібліотеки сьогодні є інноваційна діяльність, метою якої виступає впровадження бібліотечних нововведень. Наскільки необхідні ці нововведення установі визначають її внутрішні і зовнішні чинники. До зовнішніх чинників належать: політичні, економічні, соціальні. А внутрішні чинники пов'язані з потребами і бажанням персоналу розвивати нові напрямки діяльності в роботі.

Основними напрямками бібліотечних інновацій виступають: бібліотечні послуги і продукція, бібліотечна технологія, організаційний розвиток бібліотеки та її персонал [61].

Інновації в системі менеджменту бібліотеки безпосередньо впливають на внутрішнє середовище бібліотеки. Це стосується засобів і способів управління, розвитку творчих здібностей персоналу, методів формування корпоративної культури. Це все, в першу чергу, залежить від позиції керівника, його особистісних і ділових якостей як лідера і ініціатора змін.

Як показала ситуація, яка склалася у світі в 2020 році в зв'язку з COVID-19 та запровадженням карантинних обмежень, ОУНБ ім.Д.І.Чижевського готова до будь-яких викликів і швидкого переформатування своєї роботи. Керівництво бібліотеки за короткий час налагодило дистанційну роботу працівників, що включає електронну комунікацію, електронний документообіг, перерозподіл обов'язків, систему контролю за виконанням задач та звітності; забезпечили відповідні

санітарно-гігієнічні умови роботи у приміщенні бібліотеки; сфокусувались на зовнішній переважно електронній комунікації; ввели дистанційне обслуговування користувачів; перевели заплановані заходів в онлайн формат.

Таким чином з'явилося багато інноваційних форм та форматів роботи з користувачами, які ще до 2020 року не були включені до стратегічного плану. Маючи такий прецедент, як робота в карантинних обмеженнях, керівництво бібліотеки повинно постійно вдосконалювати власну стратегію діяльності, причому тепер вона має включати такі етапи як організація роботи бібліотеки у надзвичайній ситуації, вихід та подолання наслідків карантину.

Сьогодні моральна підтримка громадян стала важливою частиною роботи бібліотеки. Бібліотека допомагає людям не відчувати себе самотніми. Тому бібліотекарі організують для своїх відвідувачів клуби по інтересам; як онлайн, так і оффлайн зустрічі з авторами книг, поетами; психологічні лекції та семінари із залученими спікерами.

Можна піти ще далі, звернути увагу як працюють закордонні бібліотеки і запозичити їхній досвід роботи. Взагалі розрізняють два досвіди бібліотек: американський та європейський. Американський досвід – це розширення кола функцій і перетворення бібліотеки на ЦНАП чи ще щось подібне. Європейський базується на тому, що бібліотека вивчає запит користувачів, але формує лише певні пропозиції, які для неї є важливими [57]. Для нас ця модель ближча за способом мислення. Коли ми говоримо про пошук певних моделей, які дозволяють бібліотеці зберегти і розвивати свої функції, тоді тут є місце і для музики, і для дискусії, і для зустрічей. Але при цьому бібліотека зберігає свій стратегічний статус.

Якщо брати польський досвід роботи, то у поляків побутує бачення, що бібліотека — це не просто приміщення, де безкоштовно можна позичити цікаву і гарно видану книжку, але публічне місце для зустрічей людей, різноманітних відкритих заходів [57]. Відкритий міський простір дуже важливий, тому що так будується громадська взаємодія та взаєморозуміння.

Через такі, здавалося б, не дуже значущі речі, як відкриті дискусії, обговорення книжок, суспільних проблем, громадяни включаються у більш широкі проблеми. Із публічного простору виростає самоорганізація, на основі якої люди менше відчужуються одне від одного й отримують змогу бути дієвою спільнотою, яка ладна вирішувати проблеми співіснування.

Цікавою для нас була б практика спробувати відкрити при бібліотеці крамницю (сувенірну чи книжкову), а також кав'ярню, щоб відвідувачі бібліотеки могли випити філіжанку смачної кави. Тобто, не потрібно боятися експериментувати.

Сучасна бібліотека – це простір, який відкритий для людей будь-якої категорії, в той же час - це місце, яке дозволяє людям вільно працювати в комфортних умовах.

3.3. Удосконалення кадрової політики як складової інноваційної стратегії організації.

Бібліотека, як і будь-яка організація складається з підсистем: технічної, адміністративної та кадрової. В управлінні бібліотекою виділяють два напрями: управління діяльністю та управління кадрами. Саме персонал здатний організувати роботу в заданому напрямі й забезпечити досягнення встановлених цілей. Тож ефективна діяльність бібліотеки прямо пов'язана з грамотно розробленою кадровою політикою.

Аналізуючи SWOT аналіз ОУНБ ім. Д.І.Чижевського (таблиця 3.1), можна помітити, що більшість слабких сторін установи пов'язані з кадровою політикою (низький рівень мотивування працівників, плинність кадрів, низька заробітна плата, проблема згуртованості колективу). На сьогоднішній день - це проблема номер один у більшості бібліотек, так як вони перебувають в непростих умовах. На жаль, у суспільстві склалося упереджене ставлення до професії бібліотекаря, недооцінена значущість бібліотечної праці.

У зв'язку з непопулярністю професії, низьким рівнем оплати праці, невизначеністю перспективи службового зростання не відбувається оновлення кадрового потенціалу молодими фахівцями. В першу чергу, це пов'язано з низьким рівнем мотивування. Влаштуючись працювати в бібліотеку, молоді фахівці розуміють, що заробітна плата тут низька. Лише пропрацювавши три роки, бібліотекар отримує хоч якусь мінімальну надбавку до зарплати, згідно з Порядком, затвердженим постановою КМУ від 22.01.05 р. №84 (табл. 3.9) [27]. Наприклад, на сьогоднішній день в ОУНБ ім.Д.І.Чижевського працює 82 бібліотекарів, з них лише 27 осіб віком до 50 років. 25-35-річні бібліотекарі складають лише 8,2%. Тож все частіше непокоїть питання, що колектив бібліотеки не поповнюється молодими, творчими, ініціативними, креативними спеціалістами.

Саме тому керівництву варто шукати шляхи заохочення молодих фахівців, щоб вони відчували себе потрібними: відправляти на безкоштовні курси з розвитку, підвищення кваліфікації; хвалити за досягнення, високі планові показники; преміювати за робочі досягнення; давати відпустки, відгули в необхідні моменти.

Таблиця 3.9

Співвідношення бібліотечного стажу та розміру доплати за вислугу років

Бібліотечний стаж працівника, роки	Розмір доплати за вислугу років, %
До 3	0
Від 3 до 10	10
Від 10 до 20	20
Більше 20	30

Джерело: [27]

Організаційна структура ОУНБ ім.Д.І.Чижевського складається з 16 відділів. У кожному відділі є свій керівник – завідувач відділу, це людина з вищою фаховою освітою і певним бібліотечним стажем роботи. Але на

сьогоднішній день, бути гарним фахівцем замало для того, щоб займати керівну посаду. Адже сучасний стан розвитку економіки, високий рівень технічного оснащення підвищують вимоги до керівника, його кваліфікації, культурного рівня, організованості. Щоб керувати людьми, потрібно знати основи менеджменту, володіти мистецтвом і культурою управління, добре розбиратися у сфері психології взаємовідносин в колективі, вміти уникати конфліктних ситуацій в середині підрозділу, а у разі виникнення – зуміти позитивно вирішити. Наприклад, у деяких відділах бібліотеки ім.Д.І.Чижевського працює по 6,7, а є такі де і 9 бібліотекарів, отже завідувачі повинні створювати таку атмосферу, де б люди хотіли розкрити свій творчий потенціал і ефективно виконували свою роботу.

Директор бібліотеки при призначенні бібліотекарів на керівні посади у відділах, повинен враховувати як професійні знання особи, так і її ерудицію, високу управлінську культуру, умінні працювати в команді.

Доцільно на основі R-теорії мотивації, яка була розглянута нами в Розділі 1, дослідити, як впливає соціально-економічний фактор ризику на діяльність керівників підрозділів. Суть теорії полягає в тому, що необхідно розділяти працівників за здатністю йти на ризик. Тобто поділити працівників як мінімум на три категорії – схильних до ризику, нейтральних та не схильних. Працівник, який не схильний до ризику, ніколи ефективно не працюватиме на посаді, яка вимагають прийняття та реалізації рішень з високим рівнем ризику. Такий керівник у ситуації навіть з незначним рівнем ризику може втратити контроль в управлінні, поведінці тощо. Тобто керівники з різною схильністю до ризику в різних середовищах виконуватимуть роботу з різним рівнем ефективності, все залежатиме від рівня ризикованості цілі та завдання.

Дуже часто причиною плинності кадрів в бібліотеці є саме несприятливий клімат в середині підрозділів. Щоб уникнути непорозумінь, завідувачі відділів повинні уміти:

- 1) аналізувати проблеми, які виникли та визначити шляхи її вирішення;
- 2) приймати чіткі і правильні рішення;
- 3) контролювати їх виконання;
- 4) спілкуватися з колегами;
- 5) уміти уникати конфліктів.

Загальна кількість працюючих в бібліотеці – 115 осіб. Це великий колектив, який потребує особливих підходів в організації кадрової політики. Зрозуміло, що весь колектив поділений на підгрупи - відділи. Кожен відділ – це як окремі малі установи зі своєю метою, ціллю і завданнями. Підрозділи відокремлені один від одного, відділи фактично працюють лише на себе, люди не обмінюються думками, рідко між собою спілкуються, не володіють інформацією хто чим займається. Тому виникла проблема згуртованості колективу. Причиною такої ситуації є недостатнє спілкування директора з підлеглими.

Згуртованість колективу організації – це дуже важливе явище, завдяки якому вирішуються навіть найскладніші завдання і кожен учасник відчуває себе частиною команди. Це такий колектив де люди не просто спільно працюють, а є однодумцями, вболівають за успіх своєї організації. Мікроклімат дуже важливий в робочій групі. Адже коли людина приходять на роботу в гарному настрої, з натхненням, то і результати роботи будуть більш результативні [1].

Дуже важливо, щоб цілі, цінності і думки кожного з підрозділів перегукувалися між собою. Для цього директору бібліотеки важливо довести до відома кожного підлеглого стратегічні цілі організації, спілкуватися не лише із завідувачами відділів, а й із звичайними бібліотекарями, зробити так, щоб люди усвідомили свою роль і значимість.

Так як директору запобігти відчуження відділів? В першу чергу, активно спілкуватися зі співробітниками, відкрито обговорювати цілі, методи і думки, озвучувати спільні досягнення і результати діяльності.

В бібліотеці прийнято проводити наради для завідувачів відділів. Після засідань керівники підрозділів розповідають своїм підлеглим про те, що відбувалося зі своєї точки зору, іноді упускаючи важливу інформацію. Тому варто хоча б один раз на місяць організовувати загальні зібрання для всього колективу. Вони не обов'язково повинні бути офіційними. Це може бути збори у формі бесіди, такий собі обмін думками. Під час таких зустрічей можна вітати працівників з досягненнями, публічно визначати і символічно нагороджувати. Тоді емоційний вплив і значимість зборів посиляться у багато разів.

Для вибудови гнучких відносин у процесі міжособистісних комунікацій та створення клімату і системи цінностей, що мотивують співробітників до розвитку і досягнення спільної мети варто в роботі використовувати різноманітні інструменти групової і командної взаємодії.

Одним із таких інструментів є коучинг. Коучинг – це дієвий інструмент для розвитку персоналу та отримання результатів, який спрямований на пошук найефективніших шляхів досягнення цілей організації [9]. Тому запровадження коуч-технології в бібліотечну установу сприятиме розвитку креативності співробітників, умінню досягати поставленої мети, створенню згуртованої команди [44].

Ще одним потужним інструментом, що допоможе об'єднати колектив навколо поставленої стратегічної мети є фасилітація. Фасилітація - це організація процесу колективного розв'язання проблем у групі, який керується фасилітатором [10]. Вона допомагає ефективно за короткий термін організувати обговорення складної проблеми без втрат часу, виконати заплановані дії з максимальним залученням учасників процесу. Безперечно, варто проводити фасилітацію в бібліотеці, вона неабияк сприятиме зростанню довіри у команді, можливо це будуть моменти виходу деяких людей із зони комфорту, проте й точкою особистісного зростання й командотворення [46].

Також для створення згуртованого колективу зараз популярно проводити тренінги командоутворення і тимблдинги. Такі заходи підвищують лояльність персоналу, а також сприймаються як хороша можливість за рахунок установи підвищити свій професійний рівень.

Отже, аналізуючи вищесказане, можна стверджувати, що бібліотека працює при пасивній кадровій політиці. Це значить, що керівництво установи не має чіткої програми дій по роботі з персоналом. Зусилля спрямовані на ліквідацію створених проблем без глибокого аналізу. Кадрові рішення приймаються без урахування довгострокових наслідків. Співбесіда і оцінка кандидатів проводиться формально, навчання персоналу відбувається не регулярно або взагалі відсутнє. Через це виникають такі проблеми як : плінність кадрів, проблеми згуртованості колективу, дефіцит потрібної кількості молодих кваліфікованих кадрів.

Для вирішення цих питань керівнику пропонується:

- дослідити на основі R-теорії мотивації, як впливає соціально-економічний фактор ризику на діяльність керівників підрозділів;
- шукати шляхи заохочення молодих фахівців;
- призначати на посади завідувачів відділами людей, які знають основи менеджменту, володіють мистецтвом і культурою управління, добре розбираються у сфері психології взаємовідносин в колективі, вміють уникати конфліктних ситуацій в середині підрозділу;
- об'єднати всіх працівників у єдину команду та мотивувати їх на досягнення високих результатів;
- більше спілкуватися із співробітниками, давати можливість кожному працівнику брати участь у вирішенні питань діяльності організації.

Запропоновані заходи допоможуть бібліотечному менеджеру створити єдину, взаємодоповнювальну команду, зусилля якої будуть спрямовані на вирішення поставлених завдань та досягнення спільної мети.

Висновок до третього розділу

У третьому розділі була проведена робота, щодо розробки та реалізації інноваційної стратегії. У п. 3.1 здійснювалось обґрунтування вибору інноваційної стратегії обласної універсальної наукової бібліотеки ім.Д.І.Чижевського. В ході обґрунтування вибору стратегії використовувався SWOT-аналіз для аналізу внутрішнього і зовнішнього середовище бібліотеки. Також було визначено портрет «цільового користувача» бібліотеки. Вивчення базувалося на таких показниках: кількість читачів, кількість відвідувань, обсяг книговидачі та ін. В середині цих показників аналізувались соціально-демографічні характеристики читачів: стать, вік, соціальний стан, освіта, сфера діяльності тощо. Провівши анкетування серед користувачів ОУНБ ім.Д.Чижевського, були виявлені основні причини відвідувань бібліотеки: знання, інформація, дозвілля, соціальний інститут.

На етапі розробки інноваційної стратегії були визначені стратегічні цілі, завдання та активності для їх виконання. Таким чином сформовано 6 стратегічних перспектив: користувачі, бібліотечні фонди, комунікації, інформаційні технології, матеріально-технічна база, персонал.

Зважаючи на досліджені фактори організації було запропоновано ряд ідей щодо ефективної реалізації кожної з цілей стратегії, а також розроблено матрицю відповідальності, в якій чітко розподілено ролі й відповідальність між виконавцями робочого процесу.

Також було запропонований комплекс заходів щодо покращення організаційних механізмів впровадження інноваційної стратегії:

- маючи такий прецедент, як робота в карантинних обмеженнях, керівництво бібліотеки повинно включити в стратегію бібліотеки такі етапи як організація роботи бібліотеки у надзвичайній ситуації, вихід та подолання наслідків карантину;

- запозичити досвід закордонних бібліотек і зробити ОУНБ ім.Д.І.Чижевського більш відкритою для людей будь-якої категорії, в тому числі місце, яке дозволяє людям вільно працювати в комфортних умовах.

У третьому розділі особливу увагу було звернено на удосконалення кадрової політики як складової інноваційної стратегії організації. Аналізуючи всі фактори, можна стверджувати, що бібліотека працює при пасивній кадровій політиці, тож керівництву закладу потрібно вирішити ряд питань:

- шукати шляхи заохочення молодих фахівців;
- призначати на посади завідувачів відділами людей, які знають основи менеджменту, володіють мистецтвом і культурою управління, добре розбираються у сфері психології взаємовідносин в колективі, вміють уникати конфліктних ситуацій в середині підрозділу;
- об'єднати всіх працівників у єдину команду та мотивувати їх на досягнення високих результатів.

Зважаючи на вищевикладене, можна зробити висновки, що сьогодні бібліотечний менеджер повинен бути одночасно і адміністратором, і підприємцем, і інтегратором. Він повинен уміти швидко адаптуватися до змін орієнтирів, які відбуваються в наш час у бібліотечній сфері. Інноваційна діяльність керівника повинна бути спрямована на прийняття рішень та розвитку діяльності бібліотеки в інформаційно-комунікаційному середовищі, що допоможе ефективніше реагувати на виклики сучасних технологій. Запровадження нових ролей бібліотекарів та поєднання методів управління сприятиме підвищенню мобільності персоналу та дотриманню дисципліни, що покращить загальне управління бібліотекою та забезпечить її сталий розвиток.

ВИСНОВКИ

В дипломній роботі було проведено дослідження щодо розробки та впровадження інноваційної стратегії в систему менеджменту організації «Обласна універсальна наукова бібліотека ім. Д.І. Чижевського» м. Кропивницького, що дало можливість зробити наступні висновки.

1. Термін «інноваційна стратегія» може мати різні тлумачення в залежності від контексту та цілей дослідження. І все ж таки науковці зійшлися на думці, що інноваційна стратегія - це узгоджена сукупність управлінських рішень, що впливають на діяльність організації і мають довгострокові наслідки.

Досліджено, що вибір організацією певної інноваційної стратегії залежить від багатьох факторів: умови та чинники зовнішнього середовища, і сфера діяльності організації, і асортимент її продукції, і тривалість життєвого циклу товарів, і спроможність організації здійснювати моніторинг науково-технічної інформації щодо ринку новацій.

Визначено, що перед тим як вибрати інноваційну стратегію важливо сформулювати місію і цілі організації. Цілі є вихідною точкою планування, на них базується система мотивування, яка використовується в організації; також вони є точкою відліку у процесі контролю і оцінки результатів праці окремих робітників, підрозділів та організації в цілому.

2. Означено, що розробляти стратегію організації можна трьома способами:

- 1) розроблення власної унікальної стратегії;
- 2) використання наявних підходів;
- 3) модифікація наявних стратегій, враховуючи специфіку організації та особливості зовнішнього середовища.

Проаналізовано, що загалом існує широкий спектр різновидів стратегій, які мають свої ознаки і характеристики, їх поділяють на активні та пасивні. В науковій літературі найчастіше зустрічаються вісім основних

типів інноваційних стратегій: наступальна, імітаційна, розбійницька, диверсифікації, захисна, залежна, традиційна, стратегія «ніші». Кожна з цих стратегій має як переваги так і недоліки. Підсумовуючи вищесказане можна зробити висновок, що вибір та розробка стратегії складний процес до якого потрібен обґрунтований підхід.

3. Сфокусовано увагу на тому, що важливим етапом розробки інноваційної стратегії є ефективна кадрова політика. Сучасна кадрова політика – це продовження місії та стратегічних цілей організації, орієнтовані на конкретні результати діяльності та перспективи розвитку. Ефективна діяльність організації безпосередньо залежить від знань, компетенції, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здібностей розв'язувати проблеми, бажання постійно удосконалювати свої уміння і навички всього працюючого персоналу та керівного складу. Ось чому кадрова політика є важливою складовою в системі менеджменту організації, кінцевою метою якої є створення згуртованої, відповідальної, високопродуктивної команди, здатної виконувати поставлені задачі.

4. В другому розділі було обґрунтовано значення інноваційної діяльності бібліотек в парадигмі Стратегії розвитку бібліотек України. Саме тому було проаналізовано Стратегію розвитку бібліотечної справи в Україні до 2025 року «Якісні зміни бібліотек задля забезпечення сталого розвитку України», яка була ухвалена Кабінетом міністрів України у 2016 році.

Визначено, що інноваційна діяльність бібліотеки – один з пріоритетних напрямків роботи бібліотеки, метою якого є пошук, оцінка, розробка та впровадження бібліотечних нововведень. При цьому, основними об'єктами бібліотечних інновацій повинні виступати: бібліотечні послуги та продукція; бібліотечна технологія; організаційний розвиток бібліотеки та її персонал.

5. В результаті проведеного аналізу та оцінки діяльності обласної універсальної наукової бібліотеки ім. Д.І.Чижевського м. Кропивницького. виявлено, що ОУНБ ім. Д.І.Чижевського – це інформаційний, науковий, культурний, освітній заклад, який здійснює збирання всіх носіїв інформації,

забезпечує вільний доступ до документів, що знаходяться у фондах закладу, їх збереження та використання з метою розвитку освіти, науки, інформації та духовного збагачення громадян України. Також бібліотека координує діяльність бібліотек області, надає їм науково-методичну допомогу, аналізує стан бібліотечного обслуговування населення Кіровоградської області й прогнозує його розвиток.

За результатами аналізу організаційної структури управління досліджуваної бібліотеки виявлено, що центральну функцію управління здійснює директор відповідно до законодавства України та нормативних актів. У підпорядкуванні директора працюють три заступники: заступник директора з основної роботи, заступник директора з наукової роботи та заступник директора з господарської роботи. Загальна кількість працюючих в бібліотеці – 115 осіб (бібліотечні кадри – 82 особи; бухгалтерська служба – 6 осіб; інженер з інформаційних технологій – 1 особа; робітники – 26 осіб).

Основним структурним підрозділом бібліотеки є відділ, яких всього налічує 16. Відділи очолюють завідувачі, які несуть повну відповідальність за зміст і якість роботи відділу, розстановку та використання кадрів, виробничу та трудову дисципліну.

6. Аналіз роботи досліджуваної організації за останній період роботи в умовах пандемії показав, що за період карантину працівниками бібліотеки було підготовлено та опубліковано на вебсайті – 77, на блозі – 47, та у соціальних мережах – 305 повідомлень, флешмобів, інформацій, віртуальних виставок, ігор, онлайн-вікторин та пізнавальних матеріалів, рецензій на нові надходження. З метою привернути увагу до книги та читання, окрім «Віртуальних виставок» на вебсайті бібліотеки, було активізовано популяризацію нових надходжень на сторінці у ФБ «Книгосвіт», де розміщуються рецензії на популярні книжкові новинки. Це дало змогу збільшити кількість її відвідувань у порівнянні з минулим роком на 50%.

Надано позитивну оцінку роботи бібліотеки в соціальних мережах: бібліотекарі книгозбірні, крім вже діючих сторінок у Фейсбуці та Твіттері, відкрили ще одну сторінку – в Інстаграм, яка поступово стає популярною. Саме соціальні мережі стали тією платформою, де були запроваджені нові активні види інтерактивних взаємодій із віддаленими користувачами та підписниками, а саме: челенджи, онлайнві флешмоби, інтелектуальні вікторини, віртуальні ігри, рекламні міні-ролики, які викликали зацікавленість та активний зворотний зв'язок.

Порівняно з 2019 роком в 2020 р. значно збільшилася кількість користувачів вебсайту бібліотеки (в 2019 р. – 238398, 2020 рік -352525), а також виросла кількість переглянутих сторінок на вебсайті бібліотеки <http://www.library.kr.ua> (2019 р. – 424580, 2020 р. -581615).

7. У третьому розділі проведено роботу щодо розробки та реалізації інноваційної стратегії, а також обґрунтовано вибір інноваційної стратегії обласної універсальної наукової бібліотеки ім.Д.І.Чижевського.

В ході обґрунтування вибору стратегії здійснено SWOT-аналіз для аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища бібліотеки. Також було визначено портрет «цільового користувача» бібліотеки. Вивчення базувалося на таких показниках: кількість читачів, кількість відвідувань, обсяг книговидачі та ін. Всередині цих показників аналізувались соціально-демографічні характеристики читачів: стать, вік, соціальний стан, освіта, сфера діяльності тощо. Провівши анкетування серед користувачів ОУНБ ім.Д.Чижевського, виявлено основні причини відвідувань бібліотеки: знання, інформація, дозвілля, соціальний інститут.

На етапі розробки інноваційної стратегії визначено стратегічні цілі, завдання на їх виконання та індикатори для моніторингу і оцінювання. Таким чином сформовано 6 стратегічних перспектив: користувачі, бібліотечні фонди, комунікації, інформаційні технології, матеріально-технічна база, персонал. За кожною із перспектив були розроблені стратегічні цілі.

У перспективі «користувачі» визначено ЦІЛЬ 1:

організація обслуговування користувачів та надання широкого спектру послуг для задоволення різноманітних інформаційних, освітніх та дозвіллевих потреб громадян.

У перспективі «бібліотечні фонди» визначено ЦІЛЬ 2:

формування, використання та збереження бібліотечних фондів.

У перспективі «комунікації» визначено ЦІЛЬ 3:

розвиток ефективних комунікацій бібліотеки.

У перспективі «інформаційні технології» визначено ЦІЛЬ 4: розвиток та модернізація інформаційних технологій.

У перспективі «матеріально-технічна база» визначено ЦІЛЬ 5:

розвиток матеріально-технічної бази бібліотеки та створення комфортного безпечного бібліотечного середовища.

У перспективі «персонал» визначено ЦІЛЬ 6:

забезпечення професійного розвитку персоналу бібліотек з використанням нових форм та новітніх технологій.

Для досягнення кожної з шести стратегічних цілей було визначено конкретні завдання та активності.

Зважаючи на досліджені фактори організації було запропоновано ряд ідей щодо ефективної реалізації кожної з цілей стратегії, а також розроблено матрицю відповідальності, в якій чітко розподілено ролі й відповідальність між виконавцями робочого процесу.

8. За результатами проведеного дослідження запропоновано комплекс заходів щодо покращення організаційних механізмів впровадження інноваційної стратегії:

- маючи такий прецедент, як робота в карантинних обмеженнях, керівництво бібліотеки повинно включити в стратегію бібліотеки такі етапи як організація роботи бібліотеки у надзвичайній ситуації, вихід та подолання наслідків карантину;

- запозичити досвід закордонних бібліотек і зробити ОУНБ ім.Д.І.Чижевського більш відкритою для людей будь-якої категорії, в тому числі місцем, яке дозволяє людям вільно працювати в комфортних умовах.

9. Виявлено необхідність удосконалення кадрової політики як складової інноваційної стратегії організації. Доцільно на основі R-теорії мотивації дослідити, як впливає соціально-економічний фактор ризику на діяльність керівників підрозділів. Суть теорії полягає в тому, що необхідно розділяти працівників за здатністю йти на ризик. Тобто поділити працівників як мінімум на три категорії – схильних до ризику, нейтральних та не схильних.

Для вибудови гнучких відносин у процесі міжособистісних комунікацій та створення клімату і системи цінностей, що мотивують співробітників до розвитку і досягнення спільної мети варто в роботі використовувати різноманітні інструменти групової і командної взаємодії: коучинг, фасилітація, а також для створення згуртованого колективу проводити тренінги командоутворення і тимбілдінги.

Керівництву закладу потрібно вирішити такі питання:

- шукати шляхи заохочення молодих фахівців;
- призначати на посади завідувачів відділами людей, які знають основи менеджменту, володіють мистецтвом і культурою управління, добре розбираються у сфері психології взаємовідносин в колективі, вміють уникати конфліктних ситуацій в середині підрозділу;
- об'єднати всіх працівників у єдину команду та мотивувати їх на досягнення високих результатів.

Запропонований комплекс заходів щодо інноваційної стратегії КЗ «Обласна універсальна наукова бібліотека ім.Д.І.Чижевського» був розглянутий керівництвом бібліотеки та схвалений.

Підсумовуючи все вищеописане можна стверджувати, що розроблена інноваційна стратегія для організації є актуальною та затребуваною практикою її роботи в умовах важкопрогнозованості та ризику.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І.К. Командне лідерство: як порозумітися з будь-яким менеджером / пер. з англ. С. Сарвіна. Київ : Наш формат, 2019. 312 с.
2. Андрусь О.І., Вовк М.Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження // Ефективна економіка. 2018. № 11. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6681> (дата звернення : 9.04.2021).
3. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навчальний посібник. Київ: Знання, 2011. 236 с.
4. Баришевська І.В. Малишенко Ю.Г. Склема К.В. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг // Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2018. №11. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4915/1/baryshevskaya.pdf> (дата звернення : 17.03.2021).
5. Бібліотечна орбіта Кіровоградщини: збірник статей / упор., ред. В.Козлова. Кропивницький: РА «Євгенія плюс», 2018. Вип. 10. 341,[1] с.
6. Бібліотечна орбіта Кіровоградщини: збірник статей / упор., ред. Н.Калашнікова. Кропивницький: РА «Євгенія плюс». 2019. Вип. 11. 397,[1] с.
7. Бібліотечна орбіта Кіровоградщини: збірник статей // упор., ред. Н. Калашнікова. Кропивницький: Видавець Лисенко В.Ф., 2020. Вип. 12. 299, [1] с.
8. Бузоверя Д.В., Лінькова О.Ю. Управління персоналом на підприємстві // Труды X - ої Міжнародної науково–практичної Internet - конференції студентів та молодих вчених «Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард-2019». 2019. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286994724.pdf#page=37> (дата звернення : 13.04.2021).
9. Вінниченко О.П., Кравцов О.В., Кравцова О.О. Коучинг у менеджменті // Розвиток промисловості та суспільства. 2020. URL : <http://ds.knu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3948/1/%D0%92%D1%96%D0%>

BD%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9E.%20%D0%9F.%20%D0%9A%D0%BE%D1%83%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20%D1%83%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%96.pdf (дата звернення : 1.10.2021).

10. Волошина Н.В., Терлецька Ю.М. Тренінг «Фасилітація опору змінам в організації» // Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Вип. 6(1). С.149-153 URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvkhp_2017_6\(1\)_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvkhp_2017_6(1)_27) (дата звернення : 1.10.2021).

11. Волянська-Савчук Л.В., Мицишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах // Економіка і організація управління. 2019. №1 (33). С.33-42.

12. Воробйова Н.П., Музиченко Р.О. Аналіз фінансового стану підприємства: сутність і необхідність // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2017. № 13. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2017_13_15 (дата звернення : 28.08.2021).

13. Воробйова Н.П. Інновації в системі формування парадигми менеджменту // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія : Економіка та менеджмент. 2017. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2017_11_19 (дата звернення : 5.09.2021).

14. Воробйова Н.П. Ключова позиція стратегічного менеджменту в організації // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2017. № 12. URL : https://www.nonproblem.net/wp-content/uploads/2019/12/2017_12_050.pdf (дата звернення : 28.08.2021).

15. Воробйова Н.П. Організаційна культура в системі менеджменту // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2013. № 1. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2013_1_11 (дата звернення : 1.09.2021).

16. Воскобійник С. Я. Теоретичні підходи до визначення терміну "кадрова політика" // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького.

2015. Т. 17, № 4. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvlnu_2015_17_4_40 (дата звернення : 9.04.2021).

17. Галкова А.В. Дослідження сутності поняття “мотивація” // Труди X - ої Міжнародної науково–практичної Internet - конференції студентів та молодих вчених «Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард-2019». 2019. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/286994724.pdf#page=37> (дата звернення : 13.04.2021).

18. Глебова А.О., Головка С.А. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях // Молодий вчений. 2015. Ч.1. № 12(27). URL : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/12/35.pdf> (дата звернення : 15.04.2021).

19. Готра В.В., Теличко В.В. Напрями вдосконалення кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання // Науковий вісник Ужгородського університету. 2019. Випуск 1 (53). - С. 86-90.

20. Грицай А.М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2014. № 1(63). С. 148-155.

21. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація // Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 18. URL : http://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf (дата звернення : 7.04.2021).

22. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств // Вчені записки університету “КРОК”. 2018. № 4(52). URL : <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/137> (дата звернення : 12.04.2021).

23. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю. Сучасні альтернативні джерела фінансового забезпечення інноваційної діяльності промислових підприємств : монографія. Дніпро: Пороги, 2020. 520 с

24. Дороніна О.А. Кадрова політика як інструмент антикризового управління підприємством // Інвестиції: практика та досвід. 2015. №20. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_20_21 (дата звернення : 14.04.2021).

25. Дьякова Н. М., Колісник А.В. Інноваційні стратегії підприємства: від розробки до реалізації // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2013. № 67(2). URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2013_67\(2\)_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2013_67(2)_19) (дата звернення : 7.04.2021).

26. Єпіфанова І.Ю. Стратегічні карти як важливий елемент інноваційної стратегії // Репозитарій Винницького Національного Технічного Університета. URL : <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/17100/1824.pdf?sequence=3> (дата звернення : 21.03.2021).

27. Єрмолаєва Г.А. Керівник бібліотеки: сучасні вектори діяльності // Вісник ХДАК. 2018. Вип.52. С.92-102

28. Про бібліотеки і бібліотечну справу: Закон України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/32/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення : 3.09.2021)

29. Про затвердження Порядку виплати доплати за вислугу років працівникам державних і комунальних бібліотек : Закон України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/84-2005-%D0%BF#Text> (дата звернення : 3.09.2021).

30. Про культуру : Закон України. Із змінами від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T102778.html (дата звернення: 2.08.2021)

31. Про схвалення Стратегії розвитку бібліотечної справи на період до 2025 року “Якісні зміни бібліотек для забезпечення сталого розвитку

України” : Закон України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/219-2016-%D1%80#Text> (дата звернення : 23.08.2021).

32. Захарчин Г. М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О. Кадрова політика в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2013. Т. 18. Вип. 4/1. URL : http://visnyk-onu.od.ua/journal/2013_18_4_1/49.pdf (дата звернення : 13.04.2021).

33. Зось-Кіор М.В., Стрілков О.Ю. Особливості формування кадрової політики сучасної організації // Глобальні національні проблеми економіки. 2016. Вип. 13. С.259-263.

34. Канюка О.А. Менеджмент якості в управлінні бібліотеками: професійний підхід // Бібліотечний менеджмент як головний чинник управління: матеріали обласної школи керівника. 2014. №17. С.4-10.

35. Коваленко О.М., Воробйова Н.П., Вінчук І.М. Коучинг у системі чинників ефективного управління людськими ресурсами підприємства // Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 5. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2019_5_13 (дата звернення : 5.09.2021).

36. Ковтун О.І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади // Економіка України. 2013. № 4 (617). URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2013_4_5 (дата звернення : 19.04.2021).

37. Константинов П.В. Інноваційні орієнтири маркетингової стратегії // Інвестиції: практика та досвід. 2011. №11. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2011_11_7 (дата звернення : 19.04.2021).

38. Копилюк О.І., Музичка О.М., Холод З.М. Інноваційні стратегії формування фінансово-економічної безпеки підприємства // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. 2017. Т. 22. Вип. 1 (54). URL: http://www.visnyk-onu.od.ua/journal/2017_22_1/15.pdf (дата звернення : 15.04.2021).

39. Копієвська О.Р. Громадське суспільство у світлі культурної розбудови України // Вісник Національно академії керівних кадрів культури і мистецтв. 2014. №2. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdakkkm_2014_2_12 (дата звернення : 21.09.2021).

40. Копієвська О.Р. Культура і людина: проблеми свободи в сучасному світі // Культурологічна думка. 2013. № 6. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Kultdum_2013_6_9 (дата звернення: 27.08.2021).

41. Копієвська О. Культурна функція держави в контексті національного державотворення : монографія. Київ : НАКККіМ, 2010. 271 с.

42. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства // Інноваційна економіка. 2016. №1-2 [61]. С.114-117.

43. Кулієва Т. Сучасний менеджер бібліотеки // Вісник книжкової палати. 2015. №7. С.27-28.

44. Мацей О.О. Формування управлінської культури керівників середньої та низової ланки в бібліотеці вищого навчального закладу // Інституційний репозитарій Хмельницького національного університету. 2015. URL : <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4179/1/11111.pdf> (дата звернення : 27.08.2021).

45. Медведь М.М. Впровадження інноваційних видів бібліотечного сервісу – основа сучасної стратегії розвитку наукової бібліотеки Ужгородського університету // Науково-практична інтернет-конференція «Сучасні завдання та пріоритети діяльності бібліотек вищих навчальних закладів: шлях інновацій». 2020. URL : <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/29044/1/%d0%92%d0%9f%d0%a0%d0%9e%d0%92%d0%90%d0%94%d0%96%d0%95%d0%9d%d0%9d%d0%af%20%d0%86%d0%9d%d0%9d%d0%9e%d0%92%d0%90%d0%a6%d0%86%d0%99%d0%9d%d0%98%d0%a5%20%d0%92%d0%98%d0%94%d0%86%d0%92%20%d0%91%d0%86%d0%91%d0%9b%d0%86%d0%9e%d0%a2%d0%95%d0%a7%d0%9d%d0%9e%d0%93%d0%9e.pdf> (дата звернення : 23.08.2021).

46. Ніколаєнко Наталія. Управління кадровим потенціалом бібліотеки: функціональний підхід // Вісник Книжкової палати. 2020. №4. URL :

http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/13510/1/vkr_2020_4_5.pdf

(дата звернення : 4.09.2021).

47. Пекар Валерій. Різнобарвний менеджмент. Харків : Фоліо, 2020. 191 с.

48. Петрицька В.А. Управлінська культура керівника бібліотеки ВНЗ // Бібліотека в освітньому просторі. 2010. №9. С.36-44.

49. Петрук Т.А., Миколайчук І.П. Роль соціально-психологічних методів в управлінні персоналом // Труди X - ої Міжнародної науково-практичної Internet - конференції студентів та молодих вчених «Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард-2019». 2019. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/286994724.pdf#page=37> (дата звернення : 20.04.2021).

50. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / 2-е вид. зі змінами та доп. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2016. 424 с.

51. Прушківська Е. В., Авраменко К.О. Інноваційні стратегії розвитку міжнародних компаній в умовах глобалізації // Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2020. № 4. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2020_4_5 (дата звернення : 7.04.2021).

52. Ревуцька Н.В. Формування концепції інтелектуалізації бізнесу в сучасній парадигмі управління : збірник наукових праць // Економіка підприємства: теорія і практика. Київ : КНЕУ, 2008. С. 543-548.

53. Семенюк О.М. Вибір та обґрунтування інноваційних стратегій підприємств // Електронний репозитарій ДВНЗ «УжНУ». URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/2002/1/%D0%92%D0%98%D0%91%D0%86%D0%A0%20%D0%A2%D0%90%20%D0%9E%D0%91%D0%93%D0%A0%D0%A3%D0%9D%D0%A2%D0%A3%D0%92%D0%90%D0%9D%0%9D%D0%AF%20%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%9E%D0%92%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%99%D0%9D%D0%98%D0%A5%20%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93%D0%86%D0%99%20%D0%9>

F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92.pdf (дата звернення : 21.03.2021).

54. Сербін О., Кулик Є. Професійне вдосконалення бібліотекарів в умовах необхідності якісних змін галузі // Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук. 2019. Вип. 3. URL : <http://irbis-nbuv.gov.ua/everlib/item/er-0003086> (дата звернення : 19.04.2021).

55. Статут комунального закладу «Обласна універсальна наукова бібліотека ім. Д.І.Чижевського». Кіровоград, 2012. 13 с.

56. Стратегія розвитку комунального закладу «Обласна універсальна бібліотека ім. Д.І.Чижевського»: 2020-2025 / уклад. В.Г.Животовська. Кропивницький, 2020. 37 с.

57. Студвей - новини і статті про освіту та молодь. URL : <https://studway.com.ua/biblioteki-nash-i-zakordonnijj-dosvid/> (дата звернення : 5.09.2021).

58. Тарнавська Н.П., Сивак Р.Б. Інноваційне управління конкуреспроможністю логістичних ланцюгів : монографія. Тернопіль, 2011. 240 с.

59. Тарнавська Н.П. Розвиток конкурентних переваг в умовах експансії нововведень // Економіка України. 2011. С. 16-27.

60. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2006. 487 с.

61. Хімич Я.О. Інноваційні зміни в бібліотеці на основі проектного, кадрового менеджменту та ініціативної діяльності бібліотек. Київ.: Самміт-книга, 2012. 88 с.

62. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства // Управління розвитком. 2015. № 3. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2015_3_23 (дата звернення : 9.04.2021).

63. Хромушина Л. А. Інноваційність та формування інноваційної стратегії підприємств // Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 40. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_40_56 (дата звернення : 5.04.2021).

64. Череп А.В., Сучко А.В. Стратегічне планування і управління : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2011. 334 с.
65. Шейбут В.С. Якісні зміни бібліотеки задля забезпечення сталого розвитку України // Збірник матеріалів Міжнародної Інтернет-конференції «Інформація та культура в забезпеченні сталого розвитку людства». 2017. URL : http://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/685/1/informatsiia_ta_kultura_2017.pdf#page=112 (дата звернення : 23.08.2021).
66. Шморгун Л.Г. Менеджмент організації : навч. посіб. / Київ : Знання, 2010. 452 с.
67. Шморгун Л.Г., Мідляр А. Організаційно-економічна модель управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства соціально-культурного сервісу // Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 9. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2016_9_9 (дата звернення : 7.09.2021).
68. Щьокіна Є.Ю., Черна І.І. Кадрова політика як інструмент управління людськими ресурсами // Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. 2020. Вип. 43. URL : http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/64.pdf (дата звернення : 12.04.2021).
69. Юринець З.В. Інноваційний потенціал і державна інноваційна політика в системі підвищення конкурентоспроможності і національної економіки // Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 4. URL : http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2016/9.pdf (дата звернення : 5.04.2021).
70. Юринець З.В., Кіщук Н.В. Оцінювання результативності праці менеджера // Науковий вісник НЛТПУ України. 2012. Вип. 22.5. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2012_22 (дата звернення : 13.08.2021).
71. Юринець З.В. Роль організаційної культури у формуванні іміджу компанії // Науковий вісник НЛТПУ України. 2013. Вип. 23.10. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2013_23 (дата звернення : 15.08.2021).
72. Юринець Зорина. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика: монографія. Львів : Сполом, 2016. 412 с.

73. Яворська Т.М. Бібліотеки на етапі розвитку інформаційного суспільства // Збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції «Інформація та соціум». 2019. URL : https://r.donnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1501/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%86%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D1%96%20%D1%81%D0%BE%D1%86%D1%96%D1%83%D0%BC_2019%20%D1%80..pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=37 (дата звернення : 27.08.2021).

74. Язлюк Б.О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління // Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 4. С.191-198.

75. Якубовський Олексій. Сучасна регіональна кадрова політика та нова модель її реалізації. – 2019. Вип.25. URL : https://www.researchgate.net/publication/338183885_SUCASNA_REGIONALNA_KADROVA_POLITIKA_TA_NOVA_MODEL_PI_REALIZACII (дата звернення : 14.04.2021).

ДОДАТКИ

Додаток 1

ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ ПО ОБСЛУГОВУВАННЮ КОРИСТУВАЧІВ

Показники роботи	Вик. 2019р.	План 2020р.	Вик. 2020р.
Кількість користувачів	38595	37000	37022
в т.ч. за єдиним реєстраційним номером	13022	13000	13012
до 21 року	7105	5000	7015
Кількість відвідувань	186324	175000	175154
Книговидача	745659	725000	728552
Читаність	19,3	19,8	19,7
Кількість абонентів МБА	2	30	1
Книговидача по МБА	21	50	36

Додаток 2

**ВИКОНАННЯ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ З ОБСЛУГОВУВАННЯ КОРИСТУВАЧІВ
СТРУКТУРНИМИ ПІДРОЗДІЛАМИ БІБЛІОТЕКИ**

№ п\п	Найменування показників	Роки	В т.ч. по відділах бібліотеки												Всього план на рік
			АБ	ВОК	ВВЛ	ВМ	ВДІМ	КР	РК	М Б А	НМ В	ІБВ	ВМО З	Щ	
1	Кількість користувачів	2019	5129	11146	6114	4158	3304	2165	712	2	151	1164	1847	2703	38595
	<i>план</i>	2020	5100	9000	6000	3500	3500	2500	720	30	150	1300	2500	2700	37000
	<i>вик.</i>	2020	5121	9089	6006	3503	3505	2532	728	1	152	1392	2509	2484	37022
2	Читачі до 21 року	2019	1483	6179	2567	1780	1358	990	285	0	0	327	882	1615	17466
	<i>вик.</i>	2020	1116	2957	1938	1411	1774	274	269	0	0	125	956	790	11610
3	Кількість відвідувань	2019	40621	49783	21125	18159	14031	7648	3543	0	321	5337	5339	20417	186324
	<i>план</i>	2020	40500	44000	20600	17000	12000	6000	2800	0	300	5800	7000	19000	175000
	<i>вик.</i>	2020	40771	44246	20611	17002	12054	6011	2858	0	321	5803	7000	18477	175154

4	Книговидача	2019	101326	328351	134810	52210	69918	24904	5127	21	730	3063	25199	0	745659
	<i>план</i>	2020	101000	318000	130000	50500	67000	23000	4450	50	700	3300	27000	0	725000
	<i>вик.</i>	2020	101053	319940	130182	50502	67008	23683	4884	36	710	3354	27200	0	728552

ЗАХОДИ ПО ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ ДОКУМЕНТІВ:

			вик.	вик.	Відділи
		1. Виставкова робота	2019	2020	
1.	Книжкові виставки		9	5	АБ
			7	7	ВВЛ
			2	3	ІБВ
			24	21	ВДІМ
			63	37	ВОК
			25	7	ВМ
			46	24	КР
			25	18	ВМОЗ
			9	7	РК
2.	Відкриті перегляди		18	14	АБ
			7	6	ВДІМ
			1	2	ВВЛ
			48	27	ВМОЗ
3.	Календарі мистецтв		19	23	ВМ
4.	Календарі ювілеїв		12	10	КР
5.	Календарі літературні, ювілейні		27	32	ВОК
			7	4	ВВЛ
			2	1	АБ
6.	Виставки художників		15	9	ВМ
			12	6	ВВЛ

			5	11	Щ
			4	5	КР
			3	8	ВОК
	7.	Огляди книжкових виставок	7	5	ВМОЗ
			39	13	ВОК
		Всього за р.1 :	436	305	
		2. Масова робота			
					Відділи
	1.	Відеоперегляди з оглядами літератури	15	53	ВВЛ
			7	7	АБ
	2.	Вечори літературні , музичні	84	18	ВОК
			23	3	АБ
			2	8	ВВЛ
			3	1	КР
			175	173	ВМ
	3.	Зустрічі	0	0	
	4.	Експерсії	19	1	КР
			8	1	АБ
			14	2	ВВЛ
			1	8	СКД
			29	4	ВМОЗ
			25	11	РК
			6	48	Щ
	5.	Конференції, семінари	2	1	АБ
			66	70	ВДІМ

				1	КР
				1	Щ
			1	4	ІБВ
			4	1	ВВЛ
			1	6	ВМОЗ
6.	"Круглі столи"		0	2	ВВЛ
	Красзнавчі студії (в т.ч.)		7	6	КР
7.	Лекції		0	2	ВМ
			22	13	ВМОЗ
			1	7	ВВЛ
8.	Презентації, прем'єри книг		24	7	КР
			10	3	ВМ
			2	1	ВВЛ
9.	Літня програма "Бібліотека - острів фантазії і творчості"		21	0	відділи обслуг
	Літній читальний зал "Бібліотечне надвечір'я"		13	0	усі відділи
10.	Дні інформації		3	1	КР
			7	11	ВМ
			1	6	ВВЛ
			8	5	ВМОЗ
			15	11	ВДІМ
11.	День відкритих дверей		1	1	всі відділи
12.	Бібліографічні огляди, тренінги				
			4	6	ВМОЗ
			18	27	ІБВ

	13.	Тренінги, веб-бесіди, майстер-класи	10	32	Щ
		Майстер-класи		2	РК
			14	2	ВВЛ
		Акції	5	3	ВВЛ
				4	ВМОЗ
		Фестиваль документального кіно "DOCUDAY"	11	6	ВОК
	14.	Спеціалізований майданчик "ІнтерСвіт"	106	32	АБ
		ВСЬОГО за р.2	788	612	
		3. Робота бібліотечних клубів, центрів			
	1	Центр Європейської інформації	11	15	ВОК
	2	Канадсько - український бібліотечний центр	3	1	ВОК
		Клуб "Психологос"	5	0	ВОК
	3	Консультативний гендерний центр	2	24	ВОК
	4	Клуб інтелектуальних ігор	40	22	ВОК
	5	Літературні клуби "Степ", "Парус"	55	80	КР
		Клуб англійської розмовної мови по вівторках	51	32	ВДІМ
	7	Відеоклуб по середах з Сарою Чапел			
		"American English Sland and Culture"	48	32	ВДІМ
	8	Клуб англійської розмовної мови по четвергах	0	28	ВДІМ
	9	Клуб народних ремесел "Єлисаветградський узвіз"	36	7	ВВЛ
	10	Клуб народних ремесел "Ниточка"	31	16	КР
	11	Клуб "Екскурс-інформ"	8	3	КР
	12	Вища народна школа	15	6	КР
	13	Клуб французької розмовної мови з месьє Домініком	19	64	ВДІМ

	14	Перегляд і обговорення фільмів англійською	41	18	ВДІМ
	15	Кіноклуб "Артхаус"	16	23	ВМ
		ВСЬОГО за р.3	381	371	
		ВСЬОГО РЕАЛЬНИХ ЗАХОДІВ (ОФЛАЙН)		1288	
		4. Робота з видаленими користувачами (ОНЛАЙН)			
	1	Віртуальні виставки		8	ВМОЗ
				10	КР
				23	ВОК
	2	Відеоролики		28	СКД
				5	ВМОЗ
	3	Онлайн вікторини, тести		5	ВМОЗ
				21	ВОК
				4	СКД
		Онлайн клуб англійської мови з Вільмом Томпсоном		184	ВДІМ
	4	Вебінари		3	ІЦ
				8	НМВ
	5	Флешмоб		3	СКД
	6	Челеджи		15	СКД
	7	Розіграші		5	СКД
		ВСЬОГО за р.4		322	
		ВСЬОГО ЗАХОДІВ	1605	1610	

Додаток 4

ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ і НАУКОВО-МЕТОДИЧНОЇ РОБОТИ

№ п/п	Показники роботи	Викон.2020	План 2020
1.	Науково-соціологічні дослідження	2	4
2.	Аналітичні довідки	8	8
3.	Організаційно-методичні заходи:		
	Обласні семінари	2	3
	Вебінари	7	4
	Дні творчого спікування	2	2
	Обласні конкурси	1	1
4.	Міжвідомчі ради	1	2
5.	Ради директорів обласних бібліотек	1	4
6.	Ради при директорі	3	3
7.	Відрядження,	2	8
	в т.ч.		
	в бібліотеки області	2	5
	за межі області		3
	Відвідано бібліотек області	2	10

АВТОМАТИЗАЦІЯ ТА КОМП'ЮТЕРИЗАЦІЯ БІБЛІОТЕЧНИХ ПРОЦЕСІВ

№ п\п		2019	2020
1.	Загальна кількість комп'ютерів	127	130
2.	Кількість робочих місць для бібліотечних працівників	78	81
3.	Кількість робочих місць для читачів	37	49
4.	Кількість робочих місць, підключених до Інтернет	116	124
5.	Кількість робочих місць в Інтернет-центрі	20	20
6.	Бібліотечне програмне забезпечення	ІРБІС	ІРБІС
7.	Кількість електронних баз даних	33	33
8.	Кількість баз даних онлайн каталогу	16	16
9.	Кількість документів, представлених на веб-сайті бібліотеки (статей, анонсів, звітів про заходи), в т.ч.	637	739
10.	Кількість користувачів вебсайту	238398	352525
11.	Кількість переглянутих сторінок на вебсайті бібліотеки http://www.library.kr.ua	424580	581615

СКЛАД БІБЛІОТЕЧНИХ КАДРІВ

№ п/п	Посади	Всього		Вища	В т.ч. за освітою		Сер. спец.	фахов а	Серед .	Навч. закл.к-ри
		2019	2020		фахова	фахова				
1.	Директор	1	1	1	1					
2.	Заст. Дир.	3	3	2	2	1				
3.	Зав.відділів	15	15	15	10					
4.	Зав.секторами	2	2	2						
5.	Головні бібл.	17	15	14	6	1	1			
6.	Провідні бібл.	11	9	8	3	1	1			
7.	бібл 1 кат.	35	36	25	8	12	10			
8.	бібл. 2 кат.	1	1					1		

ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІ БІБЛІОТЕЧНИХ СПЕЦІАЛІСТІВ

№ п/п	Теми заходу	Виконання 2020
7.1.	Заходи щодо організації безперервної освіти, які будуть проведені бібліотечними працівниками ОУНБ	16
7.1.1	Заходи з організації безперервної освіти для колективу бібліотеки	14
7.1.2	Заходи з організації безперервної освіти для окремих категорій спеціалістів	1
7.1.3	Заходи з організації безперервної освіти для молодих спеціалістів та спеціалістів, які мають гуманітарну освіту	1
7.2.	Заходи з підвищення кваліфікації за межами ОУНБ або організовані спеціалістами інших установ та закладів	6

ПОПУЛЯРИЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ БІБЛІОТЕКИ

№ п/п		Виконан ня 2020	Виконан ня 2019
	Висвітлення роботи бібліотеки в:		
1.	періодичних виданнях	174	245
2.	на радіо	30	69
3.	по телебаченню	49	158
4.	в Інтернет - ЗМІ	311	737

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ
БІБЛІОТЕЧНІ ПРОЕКТИ – 2020

№ п/п	Назва проекту	Партнери	Термін реалізації	Відповідальні
1.	Особливим потребам – особливу увагу! (Функціонування та розвиток спеціалізованого Майданчика «ІнтерСвіт» для незрячих та слабозорих)	Обласна організація Українського товариства сліпих (УТОС) Кіровоградське учбово-виробниче підприємство УТОС, Кіровоградська обласна громадська організація матерів дітей-інвалідів та інвалідів «Серце матері», Спеціальний дитячий дошкільний заклад (ясла-садок) №46 «Краплинка»	Протягом року	АБ
2.	Функціонування інформаційно – ресурсного центру “Вікно в Америку”	Відділ преси, освіти та культури Посольства США	Протягом року	ВДІМ
3.	Розвиток інформаційного ресурсу регіону Кіровоградського регіонального	Районні бібліотеки	Протягом року	КР, АВТ

	кооперативного каталогу (КРКК)			
4.	Функціонування інформаційно – консультативного Гендерного центру	ОЖІЦ	Протягом року	ЧЗ
5.	Функціонування центру Європейської інформації	ОУНБ ім. Д.І.Чижевського	Протягом року	ЧЗ
6.	Функціонування „Заочного абонементу” Інституту ГЕТЕ в Києві	Інститут ГЕТЕ в м. Києві	Протягом року	ВДІМ
7.	Функціонування кіноклубу документального кіно з правової тематики DOCUDAYS.UA	ГО «Територія успіху», ГО «Флора»	Листопад-грудень	ЧЗ, ВМ