

УДК 021.2:[004.5:316.772]:005.8

DOI 10.32461/2409-9805.3.2023.290998

Цитування:

Хрущ С. С. Проектний менеджмент як інструмент ефективного формування інноваційного медіапростору бібліотеки. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2023. № 3. С. 129–135.

Khrushch S. (2023). Project Management as a Tool For Effective Formation of Innovative Library Media Space. *Library Science. Record Studies. Informology*, 3, 129–135 [in Ukrainian].

Хрущ Світлана Сергіївна,
кандидат наук із соціальних комунікацій,
старша викладачка кафедри комп'ютерних наук
Київського національного університету
культури і мистецтв
<https://orcid.org/0000-0001-9349-7762>
svektor.ua@gmail.com

ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕДІАПРОСТОРУ БІБЛІОТЕКИ

Мета роботи – дослідити роль проєктного менеджменту як ключового інструменту в процесі формування інноваційного медіапростору в бібліотеках. Дослідження спрямоване на розкриття методів, прийомів і кращих практик у застосуванні проєктного менеджменту для успішного розвитку медіапростору бібліотеки, зокрема на вивчення процесів планування, реалізації та оцінки проєктів у контексті інноваційних ініціатив. **Методологія роботи** базується на сукупності загальнонаукових методів узагальнення, систематизації і прогнозування. Для виявлення підходів до форм та змісту складових проєктного менеджменту в сучасних бібліотеках застосовано поаспектний аналіз фахової літератури. Метод інформаційної діагностики застосовано до вивчення стану медіапростору бібліотек та інноваційних проєктів, які вже впроваджені або плануються в бібліотечній сфері. **Наукова новизна.** Акцентовано на змінах в бібліотечній практиці в контексті зростаючих вимог до цифрових послуг бібліотек та актуалізовано необхідність інтеграції проєктного менеджменту як ключового інструменту для вирішення проблем інноваційного розвитку бібліотек та підвищення якості обслуговування користувачів. **Висновки.** З'ясовано, що застосування методології проєктного менеджменту в бібліотеках зумовлене інноваційністю, інтегрованістю та складністю завдань, пов'язаних з впровадженням сучасних цифрових технологій, динамічним зовнішнім середовищем сучасної бібліотеки, необхідністю координації різних видів ресурсів (фінансових, часових, професійних) і дотримання термінів виконання проєкту. Розглянуто та доведено необхідність інтеграції проєктного менеджменту в бібліотечну практику для ефективного формування інноваційного медіапростору в бібліотеках, реалізації нових цифрових ініціатив для подальшого розвитку сфери обслуговування користувачів. Визначено методи, прийоми та кращі практики застосування проєктного менеджменту для успішного розвитку медіапростору бібліотеки. Використано загальнонаукові методи узагальнення, систематизації і прогнозування для аналізу та узагальнення фахової літератури.

Ключові слова: інноваційний медіапростір бібліотеки, проєктний менеджмент, цифрові бібліотечні проєкти, цифрові трансформації бібліотеки, компетенції бібліотечних фахівців.

Khrushch Svitlana,
PhD in Social Communications,
Senior Lecturer at the Department of Computer Science,
Deputy Dean of the Faculty of Distance Learning,
Kyiv National University of Culture and Arts, Kyiv, Ukraine

PROJECT MANAGEMENT AS A TOOL FOR EFFECTIVE FORMATION OF INNOVATIVE LIBRARY MEDIA SPACE

The purpose of the work is to study the role of project management as a key tool in the process of forming an innovative media space in libraries. The research is aimed at revealing methods, techniques and best practices in the application of project management for the successful development of the media space of the library, in particular at studying the processes of planning, implementation and evaluation of projects in

the context of innovative initiatives. The research methodology is based on a set of general scientific methods of generalisation, systematisation and forecasting. In order to identify approaches to the forms and content of project management components in modern libraries, an aspect-by-aspect analysis of specialised literature was applied. The method of information diagnostics was used to study the state of the media space of libraries and innovative projects that have already been implemented or are planned in the library field. Scientific novelty. Emphasis is placed on changes in library practice in the context of growing demands for digital library services, and the need to integrate project management as a key tool for solving the problems of innovative library development and improving the quality of user service is actualised. Conclusions. It was found that the application of the project management methodology in libraries is due to the innovativeness, integration and complexity of tasks related to the introduction of modern digital technologies, the dynamic external environment of the modern library, the need to coordinate various types of resources (financial, time, professional) and to meet deadlines project. The necessity of integrating project management into library practice for effective formation of innovative media space in libraries, implementation of new digital initiatives for further development of the user service sphere was considered and proved. The methods, techniques and best practices of applying project management for the successful development of the media space of the library have been determined. General scientific methods of generalisation, systematisation and forecasting are used for the analysis and generalisation of specialised literature.

Keywords. *Innovative media space of the library, project management, digital library projects, digital transformations of the library, competencies of library specialists.*

Актуальність теми дослідження. Інформаційне суспільство змінюється швидкими темпами, вимагаючи від бібліотек реагувати на зростаючі потреби користувачів і надавати доступ до цифрових ресурсів та інноваційних сервісів. З цифровою трансформацією, яка швидко змінює спосіб доступу до інформації та знань, бібліотекам необхідно ефективно адаптуватися до нових вимог та технологій. Проектний менеджмент, як методологічний інструмент, може допомогти бібліотекам не лише адаптуватися до цього нового середовища, але і активно сприяти формуванню інноваційного медіапростору. Зазначена тема актуальна через зростання конкуренції в інформаційній сфері, де бібліотеки змагаються за увагу та підтримку користувачів з іншими джерелами інформації, такими як інтернет та соціальні медіа. Від бібліотек вимагається надавати актуальні та цікаві послуги, які відповідають потребам і очікуванням сучасного суспільства. Успішне впровадження інновацій у медіапростір бібліотеки вимагає системного та методичного підходу. Проектний менеджмент надає можливість структурувати і керувати інноваційними проектами, визначати цілі та завдання, розподіляти ресурси та дотримуватися строків. Зокрема тема дослідження актуальна із соціальної точки зору. Бібліотеки виступають як важливі центри знань і культури, які можуть об'єднувати спільноту та залучати її до активної участі в розвитку медіапростору. Впровадження проектного менеджменту в бібліотечну сферу може сприяти залученню громадян, партнерів та стейкхолдерів до спільного створення інноваційного медіапростору.

Конкурентність на ринку інформаційних послуг вимагає від бібліотек надавати інноваційні рішення, які задовольняють потреби та очікування користувачів. Це вимагає якісного

управління ресурсами та розвитку інноваційних ініціатив. У такому контексті, дослідження ролі проектного менеджменту у формуванні інноваційного медіапростору бібліотеки може надати важливі відповіді та інсайти щодо оптимальних стратегій та практик для досягнення цієї мети. Таким чином, тема дослідження має вагоме значення як для самого розвитку бібліотечної галузі, так і для суспільства загалом, сприяючи створенню сучасного та інноваційного середовища для доступу до знань та культурних ресурсів.

Аналіз досліджень і публікацій. Під впливом цифрових технологій відбувається трансформація такого традиційного соціального інституту як бібліотека. Переосмислюються принципи організації бібліотечного простору, оновлюються методи бібліотечно-інформаційної діяльності, бібліотеки використовують у своїй повсякденній діяльності можливості цифрових технологій. Вирішальну роль у збереженні гуманістичної місії бібліотеки в умовах цифровізації суспільства відіграє «соціальний» ефект – задоволення культурних, освітніх, інформаційних потреб громадян.

Ключові виклики цифровізації бібліотек, поміж яких – розбудова спроможності (підготовка персоналу, ресурсів та інфраструктури для цифрової трансформації) та управління змінами (проекування та керування процесом трансформації) висвітлює у своїй статті Т.Маринич [12]. Описуючи практику цифрових трансформацій бібліотек, дослідники І. Давидова та О. Мар'їна наголошують, що бібліотекарям необхідно відійти від елементарної комп'ютерної грамотності, галузь потребує фахівців з «цифровим мисленням», оригінальними навичками, знаннями та лідерів, здатних стратегічно мислити, ефективно здійснювати процеси цифрової модернізації [9, 1003]. Загальні

питання менеджменту процесу цифрових трансформацій у соціокультурній сфері розглянуто, зокрема, у статті А. Бондар, В. Комаровського, В. Шобик, В. Яценко [8, 66–71].

Питання проектного менеджменту порушувались у статті Г. Шемаєвої [19, 15], у якій дослідниця зауважує, що успіх проектною діяльністю зумовлюється організацією управління, комунікативними навичками при взаємодії між виконавцями та менеджерами проекту, вказує на необхідність підвищення кваліфікації працівників бібліотек, а також зазначає, що проектна діяльність в інформаційно-бібліотечній сфері потребує системної й узгодженої проектною практики та об'єднаних зусиль практиків та науковців. Підходи до реалізації цифрових бібліотечних проектів узагальнюються у системних дослідженнях. У монографії І. Лобузінна «Цифрові бібліотечні проекти: технологічні рішення та управління життєвим циклом колекцій» розглянуто питання оцифровування бібліотечних фондів та формування цифрових бібліотек, узагальнено міжнародний досвід реалізації масштабних проектів оцифровування полідокументних бібліотечних фондів та організації цифрових колекцій [11, 10].

Питання менеджменту якості у бібліотечній діяльності у контексті оцінювання роботи бібліотечних працівників висвітлено у статті М. Донбрович (Dąbrowicz, Małgorzata) [1, 13]. Оцінювання працівників бібліотек А. Станьчак-Гонсевська (Stańczak-Gąsiewska, Aneta) [6, 10] вважає одним з елементів управління людськими ресурсами, його застосування бачить доцільним насамперед для всебічної оцінки працівників з точки зору досягнення цілей, запланованих організацією. Аналізуючи освітньо-професійні програми у сфері управління проектами українських університетів, зокрема «Управління проектами в галузі інформаційних технологій» та «Проектний менеджмент», О. Матвієнко та М. Цивін роблять висновок, що сформульовані в них компетенції корелюються із компетенціями, представленими у Стандарті вищої освіти для «Інформаційної, бібліотечної та архівної справи» [13, 18].

Виклад основного матеріалу. Забезпечення бібліотек інноваційними медіапросторами стає необхідністю для збереження їхньої актуальності та відповідності потребам користувачів. Проте для ефективного формування інноваційного медіапростору необхідний систематичний та організований підхід. У цьому контексті, проектний менеджмент як важливий інструмент дозволяє розробити та впровадити стратегії для досягнення цієї мети.

Поліфункціональність діяльності у сфері цифрових трансформацій бібліотеки потребує переходу до сучасних моделей управління змінами. Сучасною ефективною методологією управління

визнається *проектний менеджмент* – процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного досягнення поставленої мети. Класично найважливішими параметрами у процесі управління проектом вважають виконання роботи у заданих обсягах, вчасно і в межах виділених коштів [17].

Передумовами застосування методології проектного менеджменту у діяльності бібліотек можна вважати: складні та функціонально інтегровані завдання з інноваційними елементами; необхідність координації дій різних інформаційних, освітніх, дозвіллевих структур; динамічне зовнішнє середовище бібліотеки; наявність завдань із заданими параметрами: проектним циклом, ресурсами, часом і результатами. *Проектна діяльність бібліотеки* – спеціалізована практична сфера, що базується на використанні сукупності послідовних і взаємопов'язаних організаційних, технологічних та інших рішень і заходів, спрямованих на реалізацію в книгозбірні заздалегідь продуманих і розпланованих нововведень [16].

Залежно від цілей, обсягу та специфіки цифрові бібліотечні проекти можуть набувати різних форм втілення: створення цифрового репозитарію; розробка цифрових колекцій; розробка інтерактивних платформ і мобільних додатків; створення відкритого доступу до досліджень (ОА); інтерактивні експозиції та виставки; мультимедійні проекти; соціальні мережі та веб-спільноти; електронне навчання та онлайн-курси; створення віртуальної реальності (VR) і доповненої реальності (AR); розробка бібліотечних інфраструктурних рішень.

Сьогодні проектна діяльність бібліотек стає повсякденною практикою. На сайтах багатьох бібліотек наявна спеціальна рубрика «Проекти і програми», у якій презентуються вже реалізовані бібліотекою проекти та ті, що бачаться перспективними.

На сайті Хмельницької міської централізованої бібліотечної системи представлено перелік і зміст проектів, із зазначенням проблемної ситуації, яка зумовила необхідність виконання проекту, мети, спрямованості на певну категорію споживачів. Зокрема, це такі проекти, як:

- МІКРО: Мобільна Інтерактивна Кімната Розвитку Особистості у бібліотеці (бібліотека-філія №9, переможець 2020 р., реалізується з 2021 р.);

- творчий проект ProArt (бібліотека для дітей №12, переможець 2020 р., реалізується з 2021 р.);

- SMALL-TOWN – у бібліотеці (бібліотека-філія №10, переможець 2019 р., реалізований у 2020 р.);

- SMART-бібліотека – помічник «розумного міста» (центральна бібліотека, переможець 2018 р., реалізований у 2019 р.);

- Коворкінг у бібліотеці – вільний простір для творчості (бібліотека-філія №2, переможець 2018 р., реалізований у 2019 р.);

- БібліоХаб: сучасний простір у центральній бібліотеці міста (центральна бібліотека, переможець 2016 р., реалізований у 2017 р.).

Так, у 2016 році Черкаська ЦМБ імені Лесі Українки розпочала співпрацю з обласною громадською організацією «Академія наукових технологій». Результатом став проєкт Народний університет з програмою «Освіта впродовж усього життя – шлях до розвитку громади». Основні пріоритети проєкту: сприяння всебічному розвитку громади; надання допомоги в адаптації до сучасних умов життя шляхом оволодіння новими знаннями; формування практичних умінь та навичок у використанні новітніх технологій; підвищення якості життя завдяки доступу до сучасних технологій і адаптації до технологічних перетворень; можливість для розширення кола спілкування та обміну досвідом [14].

Оскільки бібліотеки стикаються з проблемою недостатнього бюджетного фінансування, це спонукає їх активно шукати інші, позабюджетні джерела надходження фінансування. Одним із перспективних напрямів в роботі бібліотек, що сприяє залученню позабюджетних коштів, є

програмно-проєктна діяльність. У цьому контексті важливою у проєктній діяльності бібліотек є написання заявок на гранти [10]. Участь бібліотек у грантах є важливим інструментом для розширення своєї діяльності, впровадження нових послуг та залучення додаткових ресурсів, розвитку та збереження їх актуальності у цифровому світі. Гранти надають бібліотекам можливість отримати фінансові ресурси на виконання проєктів, вивчати нові технології, брати участь у тренінгах та семінарах, отримувати консультації від експертів, що дозволяє підвищити рівень компетентності та якості надання послуг. Грантові проєкти бібліотек часто спрямовані на розробку та впровадження програм з підтримки освіти, культурного розвитку, соціальної інтеграції та інших ініціатив, які покращують якість послуг та суттєво впливають на розвиток своєї громади.

Асоціація міст України провела опитування міст обласного значення та об'єднаних територіальних громад щодо вивчення стану справ та перспектив розвитку мережі бібліотек [7]. 176 із 324 опитаних громад визнали, що потребують значної державної підтримки у частині розвитку бібліотек. Отже, 54% органів місцевого самоврядування визнають, що мають недостатню спроможність місцевих бюджетів утримувати у належному стані та розвивати мережу закладів. Опитувані назвали основні проблеми, які потребують вирішення (рис. 1).



Рис. 1. Результати опитування щодо перспектив розвитку мережі бібліотек

Брак гнучких механізмів перетворення бібліотек, які не відповідають сучасним вимогам, насамперед негативно впливає на охоплення читачів відповідними послугами та призводить до збільшення кількості людей, які втрачають інтерес відвідувати такі бібліотеки.

У Розпорядженні Кабінету Міністрів України від 19.08.2020 №1035-р. «Про схвалення Концепції реформи фінансування системи забезпечення населення культурними послугами» зазначається впровадження проектного підходу до формування конкурентних ринків культурних послуг і у цьому контексті дослідження можливостей використання та запровадження багатоканального фінансування проєктів для сфери культури. Посольства країн, міжнародні та українські фонди оголошують конкурси проєктів, поміж яких:

EU4Culture – проєкт, що фінансується Європейським союзом, метою якого є надання грантів для створення та реалізації Стратегій розвитку культури, грантів мобільності для митців та фахівців у сфері культури та креативних індустрій, грантів на підтримку проєктів у сфері культури [2].

Горизонт Європа – це 7-річна науково-дослідна програма Європейського Союзу, яка стала продовженням програми «Горизонт 2020». Через усю програму прослідковується взаємодія науки, технологій, соціальних та гуманітарних наук, включаючи культурний та креативний сектор [5].

Український культурний фонд – державна установа, створена у 2017 році, на підставі відповідного Закону України, з метою сприяння розвитку національної культури та мистецтва в державі, забезпечення сприятливих умов для розвитку інтелектуального та духовного потенціалу особистості та суспільства, широкого доступу громадян до національного культурного надбання, підтримки культурного розмаїття та інтеграції української культури у світовий культурний простір [4].

House of Europe – програма, що фінансується Європейським Союзом, створена для підтримки професійного та творчого обміну між українцями та їхніми колегами в країнах ЄС та Великій Британії [3].

Отримання інфраструктурних грантів дозволяє соціокультурним організаціям забезпечити себе необхідними ресурсами для реалізації нових проєктів та підвищення якості своїх послуг. Це сприяє збільшенню доступності та розширенню соціокультурного простору в місті, залученню більшої аудиторії та сприяє розвитку спільноти.

Звертаючись до питання компетенцій персоналу бібліотеки, варто звернути увагу на пропозицію, висловлену у статті О. Матвієнко та М. Цивіна щодо підготовки *менеджерів цифрових трансформацій* за спеціальністю «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа» [13, 16]. Автори статті наголошують, що позитивною тенденцією у сучасній проєктній діяльності є пошук організацією «власного» фахівця для управління проєктом

цифрової трансформації, а на передньому плані постають знання і розуміння предметної галузі та об'єкта цифрової трансформації, організаційного середовища підприємства, у якому реалізується проєкт цифровізації, бачення реальних потреб у цифрових трансформаціях, знання технологій діяльності у предметній галузі [13, 16]. У сфері проєктного менеджменту можна виокремити компетенції, необхідні бібліотечному фахівцю: здатність визначати і описувати характеристики бібліотеки; здатність аналізувати результати діяльності бібліотеки, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього середовища; здатність визначати функціональні області організації та зв'язки між ними. У результаті відповідних освітніх заходів з набуття компетенцій у проєктному менеджменті бібліотечний фахівець повинен уміти: критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах; ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення; планувати життєвий цикл проєкту та управляти ним поетапно; адаптуватись до нових ситуацій, розробляти рішення щодо управління змінами в проєкті в умовах криз, нештатних ситуацій, катастроф тощо; генерувати альтернативні рішення в проєкті.

Зазначимо, що в освітньому процесі підготовки за спеціальністю ІБАС пропонується освітня компонента «Проєктна діяльність бібліотек, архівів та інформаційних установ». Програма освітньої компоненти представлена, зокрема, Київським університетом імені Бориса Грінченка (розробник Є. Сошинська, 2019) [15]. Пропоновані у програмі змістові модулі – «Проєктний менеджмент», «Проєктна та програмна діяльність бібліотек, архівів та інформаційних установ», «Проєктна діяльність як додаткове джерело фінансування», «Складники проєктної документації» – формують у студентів необхідні предметні компетентності протягом навчання.

Ефективний проєктний менеджмент допомагає: планувати, координувати та створювати проєкти, спрямовані на розробку та впровадження нових медіатехнологій, інфраструктури, послуг у бібліотеках; керувати ризиками, ресурсами та графіком робіт, що пов'язані з реалізацією інноваційного медіапростору. Крім того, дозволяє створити структуровану систему управління проєктами та забезпечує прозорість і взаємодію всіх учасників проєкту.

При формуванні і використанні інноваційного медіапростору бібліотек, проєктний менеджмент є необхідним для успішної реалізації проєктів та досягнення стратегічних цілей бібліотеки, допомагає забезпечити систематичний підхід до реалізації інновацій, ефективно використання ресурсів та забезпечення якості впроваджених рішень.

Отже, проєктний менеджмент бібліотек у формуванні і використанні інноваційного медіапростору можна описати більш загальним

терміном «менеджмент цифрових трансформацій бібліотеки» і визначити його як цілеспрямовану діяльність з формування стратегії та реалізації плану дій щодо цифровізації бібліотечного виробництва з метою переходу на якісно новий рівень комфортного дистанційного обслуговування користувачів за допомогою інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій [18, 12].

Наукова новизна полягає у розгляді методів, прийомів та кращих практик в застосуванні проектного менеджменту конкретно для бібліотек, що може стати корисним керівникам бібліотек та дослідникам у галузі бібліотечної сфери. Дослідження також виявляє та аналізує процеси планування, реалізації та оцінки проектів в контексті інноваційних ініціатив, розширює обґрунтованість використання проектного менеджменту у бібліотечній галузі та розкриває його роль у підвищенні якості обслуговування користувачів у сучасному інформаційному суспільстві.

Висновки. Результати дослідження підтверджують важливість та актуальність теми, що стосується ролі проектного менеджменту у формуванні інноваційного медіапростору бібліотеки. В сучасному інформаційному суспільстві, де доступ до інформації є ключовим, бібліотеки повинні вдосконалювати свої медіапростори для забезпечення користувачів необхідними ресурсами та послугами. Проектний менеджмент є ключовим інструментом у впровадженні інноваційних рішень в бібліотечну сферу. Він допомагає структурувати процеси, ефективно керувати

ресурсами, оцінювати ризики, планувати та реалізовувати інноваційні проекти, спрямовані на поліпшення медіапростору та розширення послуг, інтегрувати цифрові технології та створювати інтерактивні сервіси для користувачів. Цифрова революція та зростаючі вимоги користувачів вимагають від бібліотек швидкої адаптації до нових технологій та форматів медіа. Забезпечення якісних та доступних медіасервісів стає пріоритетом для бібліотек, і проектний менеджмент дозволяє їм ефективно досягати цієї мети.

Дослідження також вказує на важливість застосування кращих практик та рекомендацій у процесі формування інноваційного медіапростору. Обмін досвідом та співпраця з іншими бібліотеками можуть допомогти досягти кращих результатів. Проектний менеджмент стає важливою складовою цього процесу, допомагаючи бібліотекам залишатися актуальними та конкурентоспроможними у сфері надання медіасервісів. Важливо підкреслити, що успішна імплементація проектного менеджменту потребує професійної підготовки та компетентності бібліотечних фахівців, і тому інвестування у навчання та розвиток кадрів може значно підвищити конкурентоспроможність бібліотеки. Отже, проектний менеджмент як інструмент ефективного формування інноваційного медіапростору бібліотеки відкриває нові можливості для залучення та покращення якості обслуговування користувачів, а також сприяє розвитку бібліотечної сфери у сучасному інформаційному суспільстві.

Список використаних джерел

1. Dąbrowicz M. Zarządzanie przez ocenianie. System ocen okresowych pracowników w bibliotece. *Biuletyn EBiB*. 2019. № 2 (185). [13] s.
2. EU project page – EU NEIGHBOURS east. EU NEIGHBOURS east – The latest news and information on the European Union's cooperation with its Eastern Partners: Armenia, Azerbaijan, Belarus, Georgia, the Republic of Moldova and Ukraine. URL: <http://surl.li/myebj> (дата звернення: 07.06.2023).
3. Інфраструктурні гранти «House of Europe». URL: <https://houseofeurope.org.ua/grant/infrastucture-grants> (дата звернення: 07.06.2023).
4. Український культурний фонд. URL: <https://ucf.in.ua/> (дата звернення: 07.06.2023).
5. Horizon Europe. URL: <https://www.horizon-eu.eu/> (дата звернення: 07.06.2023).
6. Stańczak-Gąsiewska A. Czy bibliotece potrzebny jest system oceny pracownika? *Biuletyn EBiB*. 2019. № 2 (185). [10] s.
7. Асоціація міст України. URL: <http://surl.li/myean> (дата звернення: 10.06.2023).
8. Бондар А., Комаровський В., Шобик В., Яценко В. Менеджмент процесів цифрової трансформації у соціокультурній сфері. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. ОРІДУ. 2021. С. 66–72.
9. Давидова І., Мар'їна О. Сучасний стан цифрової модернізації бібліотек України. *Молодий вчений*. 2018. № 11(63). С. 1001–1005.
10. Літвак О. Проектна діяльність бібліотеки або Як написати заявку на грант. URL: <http://surl.li/myeat> (дата звернення: 12.06.2023).
11. Лобузин І. Цифрові бібліотечні проекти: технологічні рішення та управління життєвим циклом колекцій : монографія. Київ, 2016. 216 с.
12. Маринич Т. О. Бібліотеки у цифровому середовищі: виклики та можливості. URL: <http://surl.li/myeat> (дата звернення: 10.06.2023).
13. Матвієнко О. В., Цивін М. Н. Менеджер цифрових трансформацій у сфері бібліотечно-інформаційної та архівної діяльності: галузева спеціалізація. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2021. № 2. С. 14–22.

14. Світ нових можливостей: творчі акції, проекти бібліотек: з досвіду роботи Черкаської міської ЦБС. Департамент культури та взаємозв'язків з громадськістю Черкас. облдержадмін., Комун. закл. «Обл. універс. наук. б-ка ім. Тараса Шевченка» Черкас. облради; уклад І. В. Терещенко. Черкаси, 2018. 12 с.
15. Сошинська В. Проектна діяльність бібліотек, архівів та інформаційних установ. 2019. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/28417/> (дата звернення: 02.06.2023).
16. Українська бібліотечна енциклопедія. Проектна діяльність бібліотеки. URL: <https://ube.nlu.org.ua/> (дата звернення: 07.05.2022).
17. Фармацевтична енциклопедія. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/957/proektnij-menedzhment> (дата звернення: 07.05.2022).
18. Хрущ С. С. Формування інноваційного медіапростору в публічних бібліотеках України: автореф. дис. ... канд. наук із соц. комунікацій: 27.00.03. Київ, 2023. 25 с.
19. Шемаєва Г. В. Проектний менеджмент в галузі інформаційно-бібліотечної діяльності. *Бібліотечний вісник*. 2006. № 9. С. 17–20.

References

1. Dąbrowicz, M. (2019). Zarządzanie przez ocenianie. System ocen okresowych pracowników w bibliotece. *Biuletyn EBIB*, 2 (185), 13 [in Polish].
2. EU project page – EU NEIGHBOURS east. EU NEIGHBOURS east – The latest news and information on the European Union's cooperation with its Eastern Partners: Armenia, Azerbaijan, Belarus, Georgia, the Republic of Moldova and Ukraine. Retrieved from <https://euneighbourseast.eu/projects/eu-project-page/?id=1487> [in English].
3. Infrastructure grants «House of Europe». Retrieved from: <https://houseofeurope.org.ua/grant/infrastructure-grants> [in Ukrainian].
4. Ukrainian Cultural Fund. Retrieved from: <https://ucf.in.ua/> [in Ukrainian].
5. Horizon Europe. Retrieved from: <https://www.horizon-eu.eu/> [in English].
6. Stańczak-Gąsiewska, A. (2019). Czy biblioteki potrzebny jest system oceny pracownika? *Biuletyn EBIB*, 2 (185), 10 [in Polish].
7. Association of Cities of Ukraine. Retrieved from: <http://surl.li/myean> [in Ukrainian].
8. Bondar, A., Komarovskij, V., Shobik, V., Yacenko, V. (2021). Management of digital transformation processes in the socio-cultural sphere. *Actual problems of public administration*, 66–72 [in Ukrainian].
9. Davydova, I., Marina, O. (2018). The current state of digital modernization of libraries in Ukraine. *Molodyj vchenyj*, 11, 1001–1005 [in Ukrainian].
10. Litvak, O. Project activity of libraries of the Zaporizhia region – Zaporizhia regional universal scientific library. Zaporizhzhia Regional Universal Scientific Library. <http://surl.li/myfci> [in Ukrainian].
11. Lobuzin, I. (2016). Digital library projects: technological solutions and collection lifecycle Management [in Ukrainian].
12. Marynych, T. Libraries in the digital environment: challenges and opportunities. Retrieved from: http://conflib.diit.edu.ua/Conf_univ_Library2020/paper/viewFile/22325/11406 [in Ukrainian].
13. Matvienko, O., Tsyvin, M. (2021). Manager of digital transformations in the field of library information and archival activity: industry specialization *Bibliotekoznavstvo. Dokumentoznavstvo. Informologhija*, 2, 14–22 [in Ukrainian].
14. The world of new opportunities: creative actions, library projects: from the experience of the Cherkasy City Central Library System. Retrieved from: <http://library.ck.ua/files/2018/07/01.pdf> [in Ukrainian].
15. Soshinska, V. (2019). Project activity of libraries, archives and information institutions. Retrieved from: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/28417/> [in Ukrainian].
16. Ukrainian library encyclopedia. Retrieved from: <https://ube.nlu.org.ua/> [in Ukrainian].
17. Pharmaceutical encyclopedia. Retrieved from: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/957/proektnij-menedzhment> [in Ukrainian].
18. Khrushch, S. (2023). Formation of innovative media space in public libraries of Ukraine [Unpublished autoref. thesis Ph.D. of social sciences communications]. Kyiv National University of Culture and Arts [in Ukrainian].
19. Shemajeva, Gh. V. (2006). Project management in the field of information and library activities. *Biblioteknyj visnyk*, 9, 17–20 [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 11.07.2023
Отримано після доопрацювання 15.08.2023
Прийнято до друку 23.08.2023