

МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ ТА СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ КЕРІВНИХ КАДРІВ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРАКТИЧНОЇ КУЛЬТУРОЛОГІЇ ТА
АРТМЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА АРТМЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІВЕНТ-ТЕХНОЛОГІЙ

На правах рукопису

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

на тему:

Бібліотечний менеджмент та напрями його вдосконалення

Виконала:

студентка II курсу магістратури,
група МКД-11-22з

спеціальності: 028 «Менеджмент
соціокультурної діяльності»

Белоус Діана Олександрівна

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент

Бортяна Єлена Ярославівна

Рецензент:

директор Білоцерківського центру
дистанційного навчання МАУП

доктор філософії, доцент

Ткаченко Олександр Вікторович

Допущено до захисту:

протокол засідання кафедри

№4 від 20 листопада 2024 р.

в.о. завідувача кафедри артменеджменту

та івент-технологій

_____ **Вікторія ДОБРОВОЛЬСЬКА**

Київ – 2024

АНОТАЦІЯ

Белоус Д. О. Бібліотечний менеджмент та напрями його вдосконалення. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Об'єкт дослідження – процес формування системи бібліотечного менеджменту.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування ефективного менеджменту у бібліотечній справі. Поглиблені дослідження здійснювалися на матеріалах Вінницької обласної універсальної наукової бібліотеки імені Валентина Отамановського.

Мета дослідження – обґрунтування теоретико-методичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо бібліотечного менеджменту та напрямів його вдосконалення.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та методичні основи менеджменту бібліотек, що дозволило досягти теоретичних та практичних результатів, які містять наукову новизну. В результаті вивчення актуальних проблем сучасного бібліотечного менеджменту, аналізу існуючих систем менеджменту бібліотеки на прикладі Вінницької обласної універсальної наукової бібліотеки імені Валентина Отамановського, автором було розроблено новітні шляхи до підвищення його ефективності та запропоновано дієві механізми для впровадження інноваційних методів управління. Автором було встановлено, що розробка сучасної системи менеджменту спроможна знизити рівень невизначеності та ризиків, а також направити ресурси на ключові стратегічні напрями. На думку автора, інноваційна діяльність бібліотеки повинна бути спрямована на стимулювання розвитку через оновлення змісту, структурно-організаційні перетворення та модернізацію технологій, що сприяють позитивним змінам у професійній свідомості бібліотечних працівників. В умовах нестабільності важливим є поглиблення розуміння бібліотечного менеджменту як механізму реалізації нових смислів і форм задля подальшого збереження, розвитку та вдосконалення інформаційно-культурної сфери країни.

Ключові слова: менеджмент, бібліотечна справа, наукова бібліотека.

ANNOTATION

Belous D. O. Library management and directions for its improvement. - Qualification work on manuscript rights.

Object of research – the process of forming a library management system.

Subject of the study – theoretical, methodical and practical aspects of the formation of effective management in librarianship. In-depth research was carried out on the materials of the Vinnytsia Regional Universal Scientific Library named after Valentyn Otamanovsky.

The purpose of the study – substantiation of theoretical and methodological principles and development of practical recommendations regarding library management and directions for its improvement.

The qualification work explores the theoretical and methodological foundations of library management, enabling the achievement of theoretical and practical results that contain scientific novelty. By studying current issues in modern library management and analyzing existing library management systems based on the Vinnytsia Regional Universal Scientific Library named after Valentyn Otamanovsky, the author has developed innovative approaches to enhance its effectiveness and proposed effective mechanisms for implementing innovative management methods. The author has determined that the development of a modern management system is able to reduce the level of uncertainty and risks, as well as direct resources to key strategic directions. According to the author, the innovative activities of the library should be aimed at stimulating development through updating the content, structural and organizational transformations and modernization of technologies, which contribute to positive changes in the professional consciousness of library staff. In the conditions of instability, it is important to deepen the understanding of library management as a mechanism for the implementation of new meanings and forms for the further preservation, development and improvement of the information and cultural sphere of the country.

Keywords: management, librarianship, scientific library.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ БІБЛІОТЕК	7
1.1. Теоретичні основи менеджменту бібліотек	7
1.2. Методичні аспекти дослідження бібліотечного менеджменту	14
1.3. Принципи застосування менеджменту в бібліотечній справі	32
Висновки до першого розділу	38
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ БІБЛІОТЕК НА ПРИКЛАДІ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ УНІВЕРСАЛЬНОЇ НАУКОВОЇ БІБЛІОТЕКИ ІМЕНІ ВАЛЕНТИНА ОТАМАНОВСЬКОГО	40
2.1. Загальна характеристика організації діяльності ВОУНБ ім. В. Отамановського	40
2.2. Аналіз особливостей менеджменту діяльності бібліотеки	49
2.3. Оцінка потреб користувачів ВОУНБ ім. В. Отамановського	55
2.4. Визначення впливу гібридних загроз на менеджмент ВОУНБ ім. В. Отамановського	67
2.5. Менеджмент діяльності бібліотеки в умовах військового стану	74
Висновки до другого розділу	87
РОЗДІЛ III. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ УНІВЕРСАЛЬНОЇ НАУКОВОЇ БІБЛІОТЕКИ ІМЕНІ ВАЛЕНТИНА ОТАМАНОВСЬКОГО	88
3.1. Формування ефективної системи менеджменту в бібліотеці	88
3.2. Інноваційні форми соціокультурної діяльності бібліотеки	99
3.3. Удосконалення бібліотечного менеджменту в умовах гібридних загроз	108
Висновки до третього розділу	118
ВИСНОВКИ	120
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	127
ДОДАТКИ	138

ВСТУП

Актуальність дослідження. На сучасному етапі свого розвитку суспільство характеризується переходом до всеохоплюючої інформатизації усіх соціальних інституцій та процесів, які пов'язані із формуванням інформаційних ресурсів і передачею знання. Відповідно до сучасних тенденцій, бібліотека в умовах інформатизації та глобальних загроз перетворюється із книгосховища у соціальний інститут, що забезпечує кумуляцію, збереження, загальну доступність і поширення документів, інформації, знань. Для прискорення цього процесу необхідно вивчити теоретичні, методичні та практичні основи бібліотечного менеджменту та проаналізувати можливості його вдосконалення.

Найважливішою умовою успішного функціонування бібліотеки є реконструкція системи менеджменту. Бібліотека змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів і за допомогою менеджменту набуває якісного визначення своєї діяльності. Процес розвитку закономірний і об'єктивний. Сучасні виклики на місцевому, державному та міжнародному рівнях вимагають швидкого реагування. Трансформаційні процеси мають забезпечуватися шляхом розробки та впровадження ефективних систем управління інноваційних соціокультурних форм та методів протидії гібридним загрозам у режимі реального часу.

В умовах нестабільності важливим є поглиблення розуміння бібліотечного менеджменту як механізму реалізації нових смислів і форм задля подальшого збереження, розвитку та вдосконалення інформаційно-культурної сфери нашої країни. В умовах російсько-української війни продуктивним є забезпечення стійкої та гнучкої системи, яка задовольняє інформаційні, дослідницькі, освітні та культурні потреби користувачів бібліотек і створює нові засоби опору на основі збалансованого та ефективного менеджменту культурної сфери.

Метою магістерського дослідження є обґрунтування теоретико-методичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо бібліотечного менеджменту та напрямів його вдосконалення.

Реалізація поставленої мети зумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- висвітлити теоретичні основи менеджменту бібліотек;
- визначити методичні аспекти дослідження бібліотечного менеджменту;
- розглянути принципи застосування менеджменту в бібліотечній справі;
- надати загальну характеристику організації діяльності Вінницької обласної універсальної наукової бібліотеки імені Валентина Отамановського;
- провести аналіз особливостей менеджменту діяльності ВОУНБ ім. В. Отамановського;
- здійснити оцінку потреб користувачів ВОУНБ ім. В. Отамановського;
- визначити вплив гібридних загроз на менеджмент ВОУНБ ім. В. Отамановського;
- проаналізувати менеджмент діяльності бібліотеки в умовах військового стану;
- сформувати ефективну систему менеджменту в бібліотеці;
- обґрунтувати інноваційні форми соціокультурної діяльності бібліотеки;
- розробити напрями удосконалення бібліотечного менеджменту в умовах гібридних загроз.

Об'єкт дослідження – процес формування системи бібліотечного менеджменту.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування ефективного менеджменту у бібліотечній справі. Поглиблені

дослідження здійснювалися на матеріалах Вінницької обласної універсальної наукової бібліотеки імені Валентина Отамановського.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, таких як: теоретичний аналіз наукової і методичної літератури, метод спостереження, термінологічний аналіз та інші. Зокрема, описовий метод дозволив визначити сутність поняття бібліотечний менеджмент, ознайомитися з особливостями практичного менеджменту у повсякденній роботі ВОУНБ ім. В. Отамановського. У процесі вивчення діяльності закладу під впливом гібридних загроз використовувалися статистичні методи економічного аналізу. З метою оцінки потреб користувачів бібліотеки було використано метод опитування для збору соціальної інформації через анкетування. Системний і розрахунково-конструктивний дозволив скласти сценарії розвитку менеджменту бібліотеки із врахуванням запропонованих інноваційних удосконалень.

Джерельна база та стан наукової розробленості теми. Теоретико-методичну основу дослідження становлять наукові праці та теоретичні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених у менеджменті бібліотек, законодавчі та нормативні акти України, інформаційні матеріали з періодичних та цифрових видань, інтернет-ресурси, матеріали науково-практичних конференцій. Вивченню питань формування системи бібліотечного менеджменту присвячені праці багатьох сучасних українських науковців, зокрема: Вилегжаніна Т. І., Антонюк О. В., Головач Н. М., Бондаренко О. М., Хімич Я. О., Слободяник М. С., Ніколаєнко Н. М., Матвійчук О. Є., Канюка О. А., Грушина А. І. та інші.

Проблематику функціонування та розвитку бібліотечного менеджменту розглядали у численних наукових працях й іноземні вчені, такі як Н. Carlsson, Т. Torngren, R. M. Hayes, R. F. Hill, С. E. Ogar, Т. Y. Dushu, G. L. Shaffer, С. K. Sharma, K. Singh.

Наукова новизна. У дослідженні зроблено спробу узагальнити теоретико-методичні знання про бібліотечний менеджмент з метою отримання

теоретичних і практичних результатів, які містять наукову новизну. У результаті окреслених проблем сучасного бібліотечного менеджменту розроблено інноваційні шляхи підвищення його ефективності.

Практичне значення результатів дослідження полягає в запровадженні дієвих механізмів практичної реалізації інноваційних методів менеджменту в роботу бібліотечного закладу (ВОУНБ ім. В. Отамановського). На основі аналізу наявної системи менеджменту бібліотеки запропоновано ряд нововведень щодо удосконалення її ефективності та дієвих форм інноваційної діяльності бібліотеки.

Апробація результатів магістерської роботи. Результати дослідження були оприлюднені на VIII Всеукраїнській науковій конференції молодих вчених, аспірантів та магістрантів «Культура і мистецтво: сучасний науковий вимір» (7 листопада 2024 р., м. Київ), тема доповіді «Бібліотечний менеджмент та напрями його вдосконалення».

Структура та обсяг магістерської роботи. Структура та обсяг магістерського дослідження обумовлені метою та його завданнями. Робота складається зі вступу, трьох розділів, що включають у себе 11 підрозділів, висновків, списку використаних джерел (94 од.). Загальний обсяг магістерського дослідження становить 149 сторінок.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ БІБЛІОТЕК

1.1. Теоретичні основи менеджменту бібліотек

Відповідно до Закону України «Про бібліотеки і 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» [62].

Сьогодні крім виконання основних функцій перед бібліотеками постає ряд нових завдань, що вимагає ефективної діяльності та наріжним каменем якого є менеджмент. Сучасні бібліотеки є складними системами, які потребують високоякісного професійного менеджменту, здатного охопити всі аспекти їхньої соціальної, виробничої та економічної діяльності. Менеджмент має забезпечити ефективне функціонування на основі систематичного здійснення комплексу організаційних, технічних, виробничих, освітніх і соціальних заходів.

Після усвідомлення власниками організацій очевидної думки, що для ефективного розвитку та досягнення цілей організаційно-виконавчі функції необхідно передати професійному керівникові, тобто менеджеру, менеджмент виник і почав розвиватися як практика. Бажання скористатися перевагами нової техніки та здійснити наукові розробки для знаходження кращих методів її виконання зумовило формування менеджменту як науки.

Термін «менеджмент» почав використовуватися в Україні на початку 1990-х років, що було пов'язано з інтеграцією країни у світовий економічний простір після розпаду командно-адміністративної економічної системи [55]. У представників різних наук і професій феномен менеджменту викликав неабияке зацікавлення. На сьогоднішній час існує понад п'ятдесят визначень поняття

«менеджмент». Походить назва цієї діяльності від англійського дієслова «to manage», що означає керувати. Слово походить від латинського «manus» (рука). Науковці по-різному трактують це поняття та його роль у виробничо-господарській діяльності.

У відомій книзі «Основи менеджменту» Майкла Мескона, Майкла Альберта і Франкліна Хедоурі подані такі визначення [90]:

- це здатність використовувати працю, інтелект і мотивацію поведінки інших людей для досягнення мети; це вид діяльності, який передбачає управління людьми в різних організаціях;

- це процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності, необхідної для формулювання та досягнення цілей організації;

- це організація та управління роботою людей, а не об'єктів. Це діяльність з пошуку найкращих шляхів і найкращих методів для досягнення цілей організації;

- це наука про управління, сукупність управлінських принципів, методів і прийомів, спрямованих на підвищення ефективності організації та збільшення прибутку.

Серед інших найбільш часто вживаних визначень менеджменту можна виділити [40]:

- це управління людьми та виробництвом, виконання роботи в найбільш гуманний та економічний спосіб;

- це мистецтво керувати людьми, щоб отримати те, що їм потрібно;

- це система організації колективної праці, ефективного використання ресурсів і концентрації зусиль на постійному підвищенні якості та ефективності людських ресурсів;

- це ефективне лідерство, яке полягає не в тому, щоб змушувати підлеглих робити те, що керівник вважає правильним, а в тому, щоб заохочувати оточуючих до досягнення спільних цілей;

- це сучасна система менеджменту, яка найбільш повно відповідає функціонуванню соціально-економічної системи в ринкових умовах.

Важко дати чітке, повне і лаконічне визначення цього поняття, але можна перерахувати основні його риси (рис. 1.1).

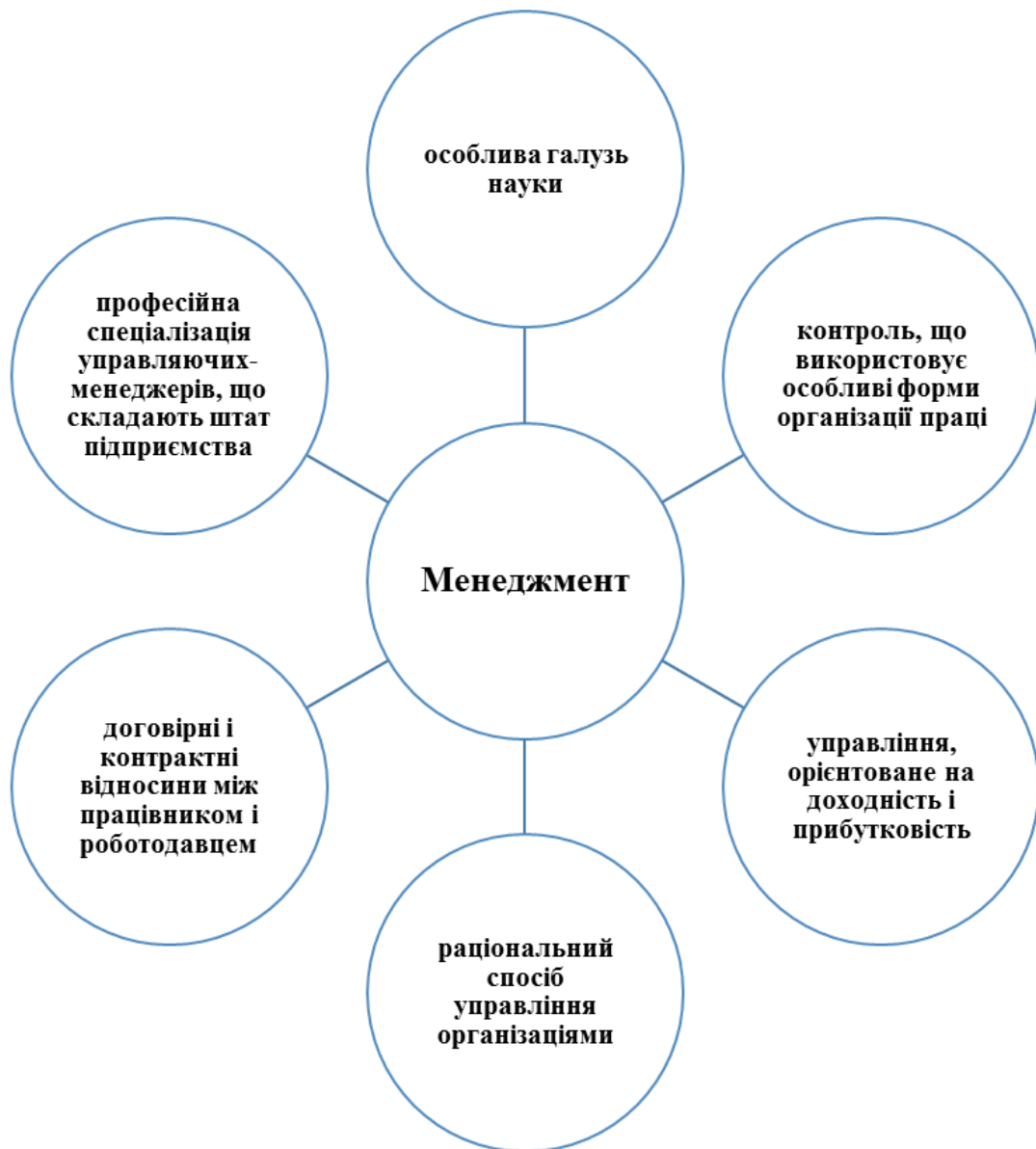


Рис. 1.1. Основні риси менеджменту
Джерело: розроблено на основі [80]

Враховуючи те, що менеджмент є унікальною формою управлінської діяльності, розрізняють загальне та функціональне управління (рис. 1.2).

Під загальним менеджментом розуміється управління діяльністю організації в цілому або її окремими економічними одиницями.

Функціональний менеджмент – управління окремими сферами діяльності організації або її ланками. Основною метою функціонального менеджменту є

забезпечення безперебійного функціонування організації. Існують різні форми функціонального управління, кожна з яких відображає унікальні характеристики процесів, що відбуваються в організації.

Загальне та функціональне управління є невід'ємними складовими комплексної системи управління. Основна мета менеджменту – гарантувати безперебійне функціонування організації шляхом раціонального використання всіх доступних ресурсів [71].



Рис. 1.2. Структура менеджменту

Джерело: розроблено на основі [71]

Суть будь-якої цілеспрямованої діяльності, особливо в менеджменті, виражається у виконуваних функціях. Загальними функціями менеджменту, що обов'язкові для всіх організацій є планування, організація, мотивація, контроль, координація та регулювання [17]. Кожна із них життєво важлива. Водночас головною вважається функція планування, що забезпечує основу для інших функцій. Функції організації, регулювання, мотивації та контролю спрямовані на реалізацію тактичних і стратегічних планів.

Планування – це функція управління, яка передбачає та визначає цілі, стратегії, політику та завдання конкретного суб'єкта господарювання. Планування – це свідомий вибір рішень, пов'язаних з роботою – як, ким і коли вони мають бути реалізовані.

Організаційна функція відповідає за формування систем контролю та управління, а також зв'язків і відносин між ними. Вони забезпечують впорядкованість технічної, економічної, соціальної, психологічної та правової діяльності кожного суб'єкта.

Мотивація – це процес спонукання співробітників брати участь у високопродуктивній діяльності, яка задовольнить їхні потреби та сприятиме досягненню цілей організації. Для ефективною мотивації потрібно усвідомити, що спонукає працівників та зрозуміти як направити ці спонукання в правильне русло.

Контроль – це система, завданнями якої є спостереження і перевірка чи функціонування підприємства відповідає встановленим стандартам та іншим нормативам. Також функція контролю виявляє допущені відхилення від прийнятих рішень та визначає причини їх невиконання. Контроль буває випереджаючим, поточним та заключним.

Координація відповідає за процес розвитку різних аспектів діяльності установи (виробничих, технічних, фінансових тощо) пропорційно і гармонійно, з оптимальними витратами матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Регулююча функція спрямована на вирішення конфлікту між структурою і хаосом, порядком і елементами, які порушують цей порядок.

Отже, всі функції управління – планування, організація, мотивація, контроль, координація та регулювання вимагають ухвалення рішень та не можуть існувати без комунікації та обміну інформацією. Оскільки лише взаємодія дозволить ухвалити правильне рішення та зробить його зрозумілим для інших членів організації [42].

З початку більш глибокого вивчення теорії менеджменту більшість дослідників дотримувалися двох основних поглядів на реалії менеджменту.

Перший з них спирався на твердження, що будь-який менеджмент це насамперед менеджмент бізнесу та існує лише одна єдина правильна організаційна структура і один вірний спосіб управління персоналом. Другий погляд містив у собі такі уявлення: ринки, технології та кінцеве споживання уже визначені; поле діяльності менеджменту визначене юридично та політично; менеджмент зосереджено на внутрішньому середовищі організації. Довгий час ці погляди залишалися дійсними, на них спиралися проводячи наукові дослідження та у практичній діяльності. Нині ж, як влучно стверджує відомий американський дослідник Пітер Ф. Друкер, вони застаріли та повністю вичерпали себе [25]. Нові парадигми менеджменту, основні переконання про практики і принципи управління вже змінилися та продовжуватимуть змінюватись.

Культура є однією з найважливіших сфер розвитку українського суспільства, а тому управління культурою є елементом державного управління. Культура є не лише потужним засобом підтримки національної єдності в часі та просторі, підвищення престижу країни в цілому або окремих регіонів та створення інвестиційної привабливості, а й важливим інструментом забезпечення безпеки держави та формування демократичного громадянського суспільства [21]. Якщо раніше під культурним менеджментом розуміли управління різними культурними установами, такими як театри, музеї, бібліотеки, то сьогодні його трактування набагато ширше. Іншими словами, це творча робота, спрямована на урізноманітнення культурного життя суспільства та задоволення духовних і культурних потреб людей. Менеджмент культури - це діяльність, спрямована на координацію процесів у цій сфері, які впливають на економічну, політичну, соціальну та духовну складові суспільства [18].

Сьогодні сфера культури включає в себе як некомерційну, так і комерційну діяльність, а менеджмент характеризується тим, що фінансується переважно за рахунок коштів різних донорів, серед яких органи влади, благодійні організації, спонсори та меценати [16].

Сучасний менеджмент культурно-мистецького комплексу має включати такі складові як, «по-перше, активне впровадження як науково-аналітичних підходів в управлінні, так і стратегічного цільового управління; по-друге, посилення централізованого державного управління в регулюванні духовно-культурних відносин, а водночас – посилення регіонального, муніципального управління і самоврядування; по-третє, формування дійової системи добору, підготовки і використання професійних управлінських кадрів» [1, с. 104].

Основними проблемами менеджменту в українському культурному секторі є відсутність сталих і компетентних практик прийняття рішень та недостатнє кадрове забезпечення. Перше призводить до низької якості культурного виробництва, маргіналізації культурної сфери, недовіри між громадськими медіа та владою, а також опору зовнішнього середовища культурній діяльності. Друга проблема призводить до низької якості управління культурними установами, недостатньої інституційної стійкості у сфері культури та відтоку молодих кадрів [74].

Бібліотеки сьогодні є важливою складовою культури суспільства. Не даремно відомий англійський письменник Ніл Гейман стверджував: «...бібліотеки – це свобода. Свобода читати, свобода думок, свобода спілкування. Це освіта (що не є процесом, який зупиняється в день, коли ми закінчуємо школу або університет), це розваги, це створення безпечних просторів, а також доступ до інформації» [53].

Згідно ДСТУ 7443:2013, «бібліотечний менеджмент – це діяльність керівництва бібліотеки, яка охоплює планування, організацію, оптимізацію праці, керування бібліотечними процесами. Сутність бібліотечного менеджменту полягає у визначенні стратегії (напрямів) і тактики (методів) керування конкретною бібліотекою» [26].

Бібліотечний менеджмент – це субдисципліна інституційного менеджменту, яка зосереджена на конкретних проблемах, з якими стикаються бібліотеки та фахівці з бібліотечного менеджменту [93]. Основні функції управління бібліотекою включають нагляд за всіма бібліотечними операціями,

управління бібліотечним бюджетом, планування та ведення переговорів щодо придбання матеріалів, планування заходів, залучення коштів та управління людськими ресурсами.

Тільки завдяки єдиній політиці, одностайній лінії керівництва, а також чіткій, злагодженій та скоординованій роботі дирекції та профспівкової організації можна досягти раціонального та ефективного управління бібліотекою. Спільні завдання можуть вирішуватися різними методами, але все має бути скероване на спільну мету. Виникнення та розвиток інформаційних комунікативних технологій у бібліотеках, перехід до гібридної моделі, створення електронних ресурсів і поєднання традиційних та електронних колекцій, а також запровадження нових форм обслуговування призвели до потреби змін у бібліотечному менеджменті [13].

З цією метою використовувалися різні форми адміністративних і структурних рішень для адаптації та подальшого розвитку бібліотек. В останні роки бібліотеки стають все більш тісно пов'язаними з ринковим середовищем. Сучасний менеджмент в умовах ринку або ринкової економіки – це система управління, яка передбачає постійні зусилля, спрямовані на орієнтацію організації на запити і потреби ринку та підвищення ефективності її діяльності. [32]. Сьогодні бібліотечний менеджмент – це творчий пошук нових управлінських рішень.

1.2. Методичні аспекти дослідження бібліотечного менеджменту

В умовах інформаційного суспільства нові пріоритети бібліотечної діяльності зумовили потребу в удосконаленні та оновленні бібліотечного менеджменту. Світові обсяги знань у результаті активного, динамічного процесу інформатизації збільшилися у 250 разів на початок XXI століття, а з 1991 року – щорічно подвоюються [59]. На думку фахівців, за таких умов саме

бібліотечна мережа найбільш підготовлена до модифікації та інтенсифікації процесу інформатизації суспільства

У 21 столітті значення бібліотек значно зросло в усьому світі. У своїй книзі «Палаці для людей. Як соціальна інфраструктура може допомогти боротися з нерівністю, поляризацією та занепадом громадського життя» американський соціолог Ерік Кліненберг зазначив: «Демократичне суспільство базується не тільки на спільних цінностях, а й на спільних просторах, якими можуть стати, зокрема, публічні бібліотеки, як важлива частина «соціальної інфраструктури» майбутнього» [89]. Він підкреслює, що найбільш важливою частиною соціальної інфраструктури є саме бібліотеки, але в той же час їх найбільш недооцінюють.

Можна виділити певні тенденції, що сьогодні впливають на зміст бібліотечної справи:

- надзвичайно важливою сьогодні є освіта, тому значна увага приділяється безперервній освіті;

- сучасне суспільство потребує більш знань для роботи з електронними документами та послугами, а також навичок медіаграмотності і бібліотеки відіграють у цьому значну роль;

- бібліотека як заклад, що безпосередньо має відношення до інформації набуває нового значення у концепції «інформаційного суспільства».

Унікальність бібліотек полягає в їх здатності відповідати на інформаційні потреби кожного громадянина шляхом надання безперешкодного доступу до різноманітних культурних ресурсів для людей будь-якого віку та етнічної належності. Це кардинально відрізняє бібліотеки від шкіл і засобів масової інформації, які, зазвичай, пропонують вже відібрані матеріали, подача й сприйняття яких часто залежать від суб'єктивних поглядів тих, хто їх транслює – телеведучих, журналістів та вчителів, або ж інституцій, що стоять за ними. Користувачі бібліотек у той же час отримують доступ до різноманітного інформаційного матеріалу, що може містити різні погляди та дозволяє сформуванню власну думку.

Проблема недооцінювання ролі бібліотек у сучасному суспільстві є надзвичайно актуальною. Бібліотеки часто сприймаються лише як мережі для обміну книгами, що призводить до недооцінки їхнього значного потенціалу на національному, регіональному та місцевому рівнях. Таке ставлення спричиняє зниження обсягів бюджетного фінансування та рівня оплати праці працівників бібліотек [30]. У цьому контексті особливо важливим стає питання ефективного управління ресурсами бібліотек. Для просування інноваційних процесів це є обов'язковою умовою.

Професійні бібліотечні менеджери повинні добре розуміти сучасний соціально-політичний клімат і тенденції, вміти визначити відповідне місце своєї установи в навколишньому соціальному середовищі та відрізнити її від інших подібних установ. Такі знання та навички допомагають їм визначати свою поведінку в конкретних ситуаціях та використовувати всі наявні ресурси у найбільш ефективний спосіб.

Існує три рівні сучасного менеджменту: інституційний, адміністративний і технічний. Цими рівнями керують менеджери трьох рівнів: вищого, середнього та нижчого [2]. Наприклад, у бібліотеці менеджерам інституційного рівня будуть відповідати директор та заступники директора, адміністративний рівень – завідувачі відділами, головні бібліотекарі, технічний – завідувачі секторами, провідні бібліотекарі та бібліографи (табл. 1.1).

Менеджери вищого рівня в бібліотечній сфері є найменш численною, проте найбільш впливовою групою. Вони володіють повноваженнями на укладення контрактів для корпоративної діяльності, закупівлі програмного забезпечення, впровадження нових інформаційних технологій та наймання персоналу. Діяльність цих менеджерів на інституційному рівні відзначається масштабом та складністю. Координувати і контролювати роботу керівників низового рівня – це завдання для бібліотечних менеджерів середнього рівня. Переважно вони вирішують тактичні задачі, але це не виключає участі цих менеджерів у розробці стратегічних завдань. Найбільш численну управлінську групу складають бібліотечні менеджери низового рівня. Вони вирішують

переважно тактичні та оперативні задачі, відповідають за використання ресурсів і виконання виробничих завдань. Робота бібліотечних менеджерів низового рівня характеризується розмаїтістю дій, що виконуються. Крім того, вони також часто переходять з однієї роботи на іншу, постійно спілкуються зі своїми безпосередніми підлеглими і виконують рішення в найкоротші терміни.

Бібліотечні менеджери різних рівнів у своїй діяльності мають різну значимість функцій управління. Менеджери вищого рівня найбільше часу витрачають на планування, а для менеджерів нижчих рівнів важливішою є функція мотивації. Однак керівники на всіх рівнях, як правило, приділяють удвічі більше часу плануванню, ніж виконанню усіх інших функцій загалом.

Табл. 1.1. Рівні управління у бібліотеці

Рівень управління	Менеджери рівня	Функції менеджерів рівня
Інституційний рівень	Директор бібліотеки, заступники директора, вчений секретар	Здійснюють стратегічне та загальне керівництво, розробляють політику бібліотеки, визначають основні напрями функціонування і розвитку бібліотечного закладу та його основних підрозділів, ухвалюють ключові рішення щодо стратегії розвитку та поточних питань.
Адміністративний рівень	Завідуючі відділами, головні бібліотекарі	Відповідають за реалізацію політики функціонування бібліотеки, розробленої вищим керівництвом, деталізують завдання для підрозділів та контролюють їх виконання.
Технічний рівень	Завідуючі секторами, провідні бібліотекарі, провідні бібліографи	Відповідають за передачу завдань безпосереднім виконавцям та забезпечення їх ефективного виконання.

Джерело: розроблено на основі [56, 63, 52]

Для ефективного бібліотечного менеджменту важливим є правильне використання методів менеджменту.

Методи менеджменту являють собою засоби цілеспрямованого впливу на колектив або окремих співробітників з метою досягнення цілей організації (рис. 1.3). Використання прогресивних методів і їх вміла імплементація є ключовими факторами успіху в бібліотечному менеджменті. Зазначені методи спрямовані на забезпечення злагодженої роботи команди, стимулювання максимальної

творчої активності кожного члена бібліотеки, а також оперативне і ефективне усунення відхилень від поставлених цілей та планів. Вони мають створювати умови для чіткої організації процесу управління, впровадження сучасних технологій і прогресивних підходів до організації бібліотечної діяльності, щоб досягти максимальної ефективності у реалізації завдань.

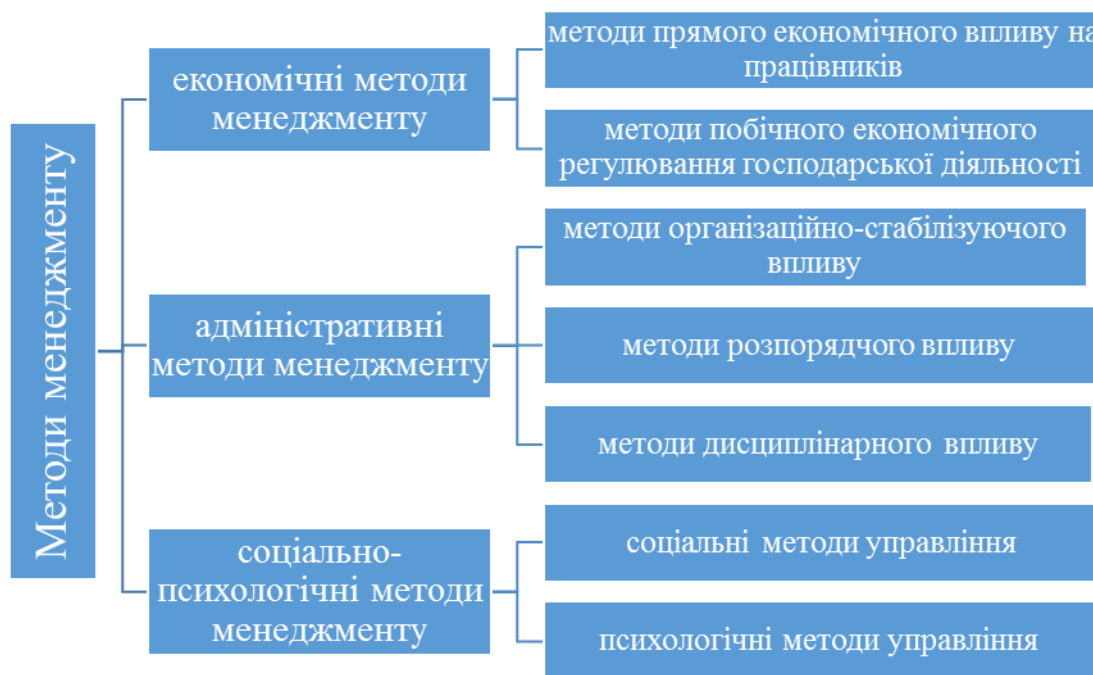


Рис. 1.3. Методи менеджменту
Джерело: розроблено на основі [57, 45, 48]

Економічні методи менеджменту формуються низкою економічних чинників, які використовуються для задоволення потреб. В їх основі лежать індивідуальні та колективні економічні інтереси працівників. Економічні методи управління можна поділити на ті, що мають прямий економічний вплив на працівників, і ті, що опосередковано регулюють господарську діяльність [22]. До перших відносять:

- організаційне та виробниче планування;
- комплексні програми, що охоплюють організацію
- бізнес-планування;
- комерційний розрахунок;
- системи внутрішнього економічного регулювання.

Надзвичайно важливими для бібліотечної справи є організаційно-виробниче планування і цільові комплексні програми. Основна мета планування полягає у визначенні оптимального співвідношення між часом, зусиллями, витратами та якістю виконання завдань бібліотеки, а також у забезпеченні ефективного використання всіх необхідних ресурсів для цього. Саме завдяки правильному організаційно-виробничому плануванню бібліотека виконує визначені цілі, дотримується планових показників та отримує відповідне фінансування для подальшого ефективного функціонування. Завдяки ефективному плануванню можна забезпечити матеріальні стимули для роботи. Використання фінансових заохочень, таких як підвищення зарплати та премії, сприяє зменшенню плинності кадрів, що означає покращення управління персоналом бібліотеки.

Комплексні цільові програми організації – це взаємопов'язані завдання та конкретні соціальні, наукові, економічні, організаційні, технічні заходи, об'єднані спільною метою та орієнтовані на певні строки. Саме завдяки цим програмам до бібліотеки залучається додаткове фінансування на виконання цілей цих заходів, зростає відвідуваність та з'являється можливість для додаткової фінансової мотивації працівників.

Методи непрямого економічного регулювання господарської діяльності представляють собою системи непрямого державного економічного впливу та підсистеми управління організаціями, що використовуються для стимулювання або гальмування певних напрямів діяльності суб'єктів господарювання. До них належать національні (галузеві) комплексні цільові програми та системи загальнодержавного, регіонального та внутрішнього економічного регулювання господарської діяльності, такі як податки, ціни та тарифи. Саме завдяки цим методам формується організація та ціноутворення додаткових платних послуг бібліотеки.

Адміністративні методи менеджменту представляють собою сукупність організаційно-наказових підходів, що ґрунтуються на використанні об'єктивних організаційних відносин між індивідами і загальних принципів

управління [47]. Ці методи спираються на авторитет та владну силу, яка втілюється через накази, постанови, розпорядження, вказівки та інструкції. Вони служать для регулювання діяльності бібліотеки, забезпечення відповідності нормативним стандартам та підтримання трудової дисципліни серед співробітників бібліотеки. Для адміністративних методів менеджменту характерні такі особливості:

- шляхом встановлення повноважень, тобто прав і обов'язків, менеджер здійснює прямий вплив на керований об'єкт;

- менеджери самостійно обирають безпосередню кінцеву мету управлінського процесу, завдання, порядок і терміни його виконання за об'єктами, а також забезпечення ресурсами та умови виконання завдання на кожному етапі;

- адміністративні акти (накази, постанови, рішення, розпорядження та резолюції) є юридично обов'язковими до виконання, а їх невиконання розглядається як порушення службових обов'язків, що може стати підставою для притягнення до адміністративної, дисциплінарної або навіть кримінальної відповідальності.

Отже, адміністративні методи управління передбачають чіткий розподіл обов'язків у структурі управління бібліотекою, суворе дотримання правових норм і повноважень при вирішенні оперативних питань, застосування примусових і дисциплінарних заходів.

Дослідники виділяють три групи адміністративних методів управління: організаційно-стабілізуючі, розпорядчі та дисциплінарні.

Методи організаційно-стабілізуючого впливу полягають в утворенні стійких організаційних зв'язків між компонентами бібліотечної системи шляхом покладання на них конкретних обов'язків як перед системою в цілому, так і перед окремими її частинами. Цей організаційний вплив спрямований на динамічне вдосконалення підсистем бібліотеки, зокрема відділів і секторів, а також їхньої структури і порядку функціонування. До таких методів належать регламентування, нормування та інструктування. Діяльність будь-якої

бібліотеки не можлива без дотримання стандартів, директив, норм та інструкцій, як державного і місцевого рівня, так і внутрішніх, створених організацією.

Методи розпорядчого впливу становлять другу категорію адміністративних методів управління, які відображають актуальне використання наявних організаційних зв'язків у системі управління бібліотекою з можливістю їх часткового коригування у разі зміни робочих умов. Ці методи ґрунтуються на повноваженнях та обов'язках. Накази, розпорядження, постанови, протоколи засідань, оперативні вказівки – це методи розпорядчого впливу на діяльність бібліотеки.

Для підтримки стабільної роботи бібліотеки були розроблені методи дисциплінарного впливу, які сприяють дотриманню дисципліни та відповідальності серед колективу і його працівників. Ці методи передбачають санкції за порушення встановленого порядку, а також за невиконання вимог державної, фінансової та договірної дисципліни, а також статуту бібліотеки. Не зважаючи на частково творчу специфіку роботи, без дисциплінарного впливу менеджмент бібліотечної діяльності стає неможливим.

Адміністративні методи управління відіграють ключову роль у забезпеченні організованості функціонування бібліотек, підтримуючи високий рівень трудової дисципліни. Вони також сприяють ефективній координації зусиль працівників через безпосереднє адміністративне спонукання до продуктивної діяльності.

Водночас, соціальні методи менеджменту формують систему інструментів і механізмів впливу на соціально-психологічний клімат у колективі, активізуючи трудову і соціальну активність співробітників. Ці методи спрямовані на задоволення соціальних потреб працівників, включаючи розвиток особистості та соціальний захист, тим самим сприяючи гармонізації соціальних відносин у колективі.

Серед зазначених соціальних методів виділяються такі компоненти: соціальне прогнозування, нормування, регулювання та планування. [65].

Соціальне прогнозування представляє собою концептуальне бачення менеджером майбутнього стану колективу, визначення цілей соціально-економічного розвитку та засобів досягнення цих цілей. Цей підхід сприяє створенню інформаційної бази, необхідної для формулювання стратегій соціального розвитку даної організації та визначення методів соціального впливу в конкретному середовищі. Важливими показниками для соціального прогнозування є зміни в рівні освітньої та професійної кваліфікації працівників, демографічні зміни в колективі, зокрема вік і стать, динаміка співвідношення фізичної та інтелектуальної праці, а також зміни в матеріальних умовах і побуті співробітників.

Поведінкові аспекти окремих осіб та груп у колективі модеруються шляхом запровадження та дотримання соціальних норм і нормативів. Ці соціальні процеси науково обґрунтовані та керуються методом соціального нормування. Усі соціальні норми відображають певні інтереси, такі як суспільні, класові, колективні та групові. Головне їхнє завдання полягає в узгодженні цих інтересів. У бібліотечній сфері, як і в будь-якій іншій, управлінські відносини регулюються трьома типами соціальних норм:

- юридичними нормами, встановленими або санкціонованими державними органами;
- суспільними нормами, запровадженими громадськими організаціями та товариствами;
- нормами моралі, що формуються через виховання та повсякденну діяльність у свідомості людей.

Соціальне регулювання використовується менеджерами для впливу на окремих працівників та їх групи з метою активізації соціальних ролей і трудової діяльності, а також для підтримки соціальної справедливості в організації. Інструментами соціального регулювання в бібліотечному менеджменті є колективні договори, контракти, взаємні зобов'язання, правила внутрішнього розпорядку, закони та нормативні акти (в частині, що регулює поведінку персоналу), правила етикету. До них також належать пріоритети

задоволення соціальних потреб на основі стажу роботи, виробничої діяльності працівників тощо.

Соціальне планування передбачає визначення цілей соціального розвитку колективу організації та розробку стратегії і тактики їх досягнення, що здійснюється шляхом підготовки плану соціального розвитку колективу організації. Цей план, як правило, складається з чотирьох розділів:

1. Покращення соціальної структури колективу.
2. Поліпшення умов праці, забезпечення охорони праці та зміцнення здоров'я працівників.
3. Зростання життєвого рівня, поліпшення житлових та культурно-побутових умов для працівників.
4. Сприяння розвитку трудової та громадської активності працівників і удосконалення соціальних взаємин у колективі.

План соціального розвитку повинен включати завдання, спрямовані на комплексні зміни, а також містити чіткий перелік конкретних заходів із зазначенням строків виконання, відповідальних осіб, розмірів фінансування та джерел його походження.

Психологічні методи управління служать для регулювання відносин між працівниками з метою створення сприятливого психологічного клімату [3]. Ці методи спрямовані на формування позитивних міжособистісних взаємодій серед усіх членів колективу, включаючи керівників та підлеглих.

Види психологічних методів менеджменту:

1. Методи формування та розвитку колективу – враховуючи психологічну сумісність працівників дозволяють підтримувати їх оптимальне кількісне співвідношення. Бібліотечні процеси передбачають тісну взаємодію працівників та спільність поглядів, переконань, цінностей, моральних установок є надзвичайно важливою для ефективної роботи бібліотеки.

2. Методи гуманізації взаємин у колективі зосереджені на розвитку стилів лідерства, ділової етики, культури управління та організації праці. Розвиток оптимальних стосунків між керівниками та працівниками допомагає просувати

такі принципи, як соціальна справедливість та гідні умови праці. Авторитарний стиль керівництва, що досі характерний для частини бібліотек України, є найменш ефективним в управлінні бібліотечним колективом. Для найефективнішого використання ресурсів, слід забезпечити працівникам простір для дій та певну незалежність.

3. Методи психологічної мотивації базуються на формуванні у працівників стимулів, що сприяють підвищенню продуктивності праці шляхом розвитку їхньої ініціативи. У бібліотечній справі ініціативність працівників, нові шляхи управління, створення стратегічних цілей сприяють її розвитку та залученню нових кадрів. Успіх у виконанні поставлених завдань та результати цієї діяльності мотивують працівника продовжувати ефективну роботу та підвищують його впевненість і самооцінку як бібліотечного фахівця.

4. Методи відбору та підготовки фахівців допомагають забезпечити відповідність психологічних характеристик особи з роботою, яку вона має виконувати. Робота бібліотек зосереджена на задоволенні потреб користувачів, спілкуванні з різними верствами населення. Бібліотекар зобов'язаний бути стресостійким, психологічно стабільним, толерантним тощо. Психологічна характеристика працівника обов'язково враховується при прийнятті на роботу та підтримується бібліотечним менеджером за допомогою тренінгів, навчань.

Бібліотечний менеджер має розвивати та підтримувати почуття власної гідності у своїх працівників. Коли бібліотекар володіє таким почуттям на високому рівні, він діє послідовно, успішніше розв'язує внутрішні конфлікти та демонструє високий рівень самоконтролю.

Вся діяльність, включно з управлінською, повинна бути орієнтована на досягнення конкретних результатів. Основними завданнями менеджерів усіх рівнів є пошук ефективних методів впливу на співробітників, вибір оптимальних управлінських інструментів і створення дієвих механізмів для їх реалізації.

Бібліотечний колектив слугує соціальним багатофункціональним професійним осередком, об'єднаним спільними професійними цілями та

завданнями, що досяг високого рівня розвитку завдяки спільній діяльності [60]. Це зазвичай єдність людей з різною освітою, віковими категоріями, професійним досвідом, смаками та інтересами, а також з різними соціальними та професійними поглядами. Водночас ці люди є високоосвіченими й начитаними працівниками з індивідуальними запитами та високими рівнями філософської, моральної, естетичної свідомості, а також наукової підготовки. Характерні риси бібліотечного колективу містять такі морально-бібліотечні вимоги: підтримка престижу професії та іміджу бібліотеки, вірність інтересам бібліотечної справи, турбота про моральний та психологічний клімат у колективі, і вдосконалення професійної майстерності бібліотечних працівників.

У 1980-х роках ХХ століття А. С. Чачко вперше звернув увагу на питання, пов'язані з бібліотечними колективами та їхніми проблемами [77]. Проте науковиця розглядає діяльність бібліотекарів з точки зору роботи з читачами за звичною для того часу схемою «Бібліотекар – Книга – Читач» та акцентує увагу на соціальній та освітній ролі бібліотекаря [78]. На сьогодні, в умовах автоматизації та інформатизації, бібліотекарі виконують нові обов'язки та діють за модернізованою схемою «Бібліотечний працівник – Інформація – (Документ) – Користувач». Також досі актуальними залишаються питання, щодо структури бібліотечного колективу.

Кожний бібліотечний колектив характеризується унікальною структурою, яка відображає специфічні ознаки його формування та розвитку. У своїй монографії «Наукова бібліотека: еволюція структури і функцій», М. Слободяник визначає декілька ключових критеріїв для оцінювання структури бібліотечного колективу: єдність цілей та завдань, адаптивність системи, її гнучкість, продуктивність, а також економічна доцільність та ефективність управління [68; 204]. До основних типів структур бібліотечного колективу належать формальні, неформальні, організаційні, функціонально-технологічні, кваліфікаційно-посадові, професійні, соціально-психологічні, соціально-демографічні, комунікативні та мотиваційні структури.

У формальній структурі взаємовідносини здійснюються згідно правил, зафіксованих у регламентуючих документах. Вона потребує узгодження дій учасників структури з офіційними суспільними вимогами та певною посадовою поведінкою. Неформальній структура не має записаних правил поведінки, але контроль її діяльності здійснюється співробітниками. Вона існує паралельно із формальною структурою колективу та характеризується емоційними взаєминами. Основна властивість – неоднорідність особистісних позицій членів структури: одні працівники мають більший вплив на колектив та авторитет, інші – навіть у своїх особистих думках залежні від поведінки авторитетних колег.

Організаційна структура являє собою впорядковану систему взаємопов'язаних елементів, таких як підрозділи та співробітники, які об'єднані стійкими відносинами. Це забезпечує можливість бібліотеці функціонувати та розвиватися як єдина система. У цьому процесі учасники розподіляють завдання, управлінські функції і несуть відповідальність за їх виконання.

Функціонально-технологічна структура відображає специфіку бібліотеки, оскільки визначається безпосередніми виробничими завданнями для кожного учасника та базується на розподілі праці. Функціонально-технологічна структура визначається характером технологічних процесів і організацією праці. Її аналіз забезпечує отримання результатів, які сприяють формуванню належної професійно-кваліфікаційної структури. Найкраще ілюструють функціональну структуру відділи бібліотеки, кожен з них виконує свою роботу, має власну мету тощо. Всередині відділу роботу теж розмежовують. У великих бібліотеках ця структура розширюється шляхом інтеграції додаткових елементів, таких як галузева, лінгвістична категоризація, класифікація за видами видань та типами носіїв інформації.

Професійно-кваліфікаційна структура має тісний зв'язок з функціонально-технологічною, оскільки базується на відмінностях у спеціальній підготовці та робочих навичках. Кваліфікаційно-посадова структура також безпосередньо пов'язана з управлінням персоналом, що робить

її однією з ключових складових кадрового менеджменту. Нині кваліфікаційні характеристики перебувають у процесі змін та не надають чіткого знання про можливість посадового просування через опанування складної роботи. На сьогодні необхідні ефективні стимули для досягнення високих професійних результатів та розвитку майстерності. Професійна структура сприяє виконанню ключових функцій бібліотечного колективу спеціалістами з відповідною кваліфікацією.

Соціально-психологічну структуру складають ціннісні орієнтації, професійні настановки, мотиви діяльності та ставлення до праці. Для соціальної підструктури характерні: співвідношення, тобто гармонічне взаємоставлення колективу до середовища; поставлені перед ними завдання; засоби, якими володіє колектив; визначення мети та її втілення; взаємовідношення положення та ролей; організація праці. У психологічній підструктурі основну увагу приділяють її меті та характеру діяльності, які піддаються впливу з боку окремих особистостей, що складають цю групу. У ній виділяють такі підструктури: лідер, ядро групи та члени групи, що можуть її зміцнити або послабити шляхом поєднання чи нейтралізації підгруп. Важливість соціально-психологічної структури бібліотечного колективу також визначається наявністю в ньому різних груп за віковими, статевими, національними та іншими ознаками.

Комунікативна структура – це організація бібліотеки, яка базується на процесах міжособистісного спілкування та обміну інформацією. Вона є складною багатоканальною системою взаємодії людей. Два основні чинники комунікативної структури включають інтерактивний аспект, який регулює взаємодію між партнерами у спілкуванні, та перцептивний, відповідальний за взаємсприйняття, взаємну оцінку та рефлексію. Мотиваційна структура є однією з ключових в бібліотечному колективі, базуючись на факторах професійної діяльності та поведінки, але все ще потребує детального вивчення.

Знання структури бібліотечного колективу та його характеристик дозволяє керівникам проаналізувати сильні та слабкі сторони колективу та

виявити особистісні сили, які підвищують або знижують ефективність його діяльності. Сьогодні бібліотечний персонал переживає трансформацію і повинен перейти на якісно новий рівень, якщо ми хочемо, щоб бібліотеки були ефективними. Сучасні бібліотечні команди є багатофункціональними і управління ними потребує відповідного підходу.

Сьогодні у багатьох бібліотеках України домінуючою залишається класична бібліотечна управлінська модель, для якої характерні авторитарний стиль управління, номінальна управлінська багаторівневність, неповороткість, бюрократичність, жорстка ієрархічна управлінська вертикаль тощо. Ця модель існувала в нашій державі багато десятиліть. Ще у 1980-х рр. Майкл Гамер та Джеймс Чампі підкреслювали недопустимість такого підходу до практичного менеджменту: «ієрархічне прийняття рішень коштує тепер надто дорого. Якщо передавати все на верхні щаблі, рішення приймаються надто повільно, щоб встигати за швидкими змінами» [24, с. 127]. Ернст Дейл пропонує діаметрально протилежні правила управління персоналом, серед них: не ускладнювати схему управління шляхом великої кількості менеджерів та нашарування рівнів підпорядкованості; бути помірними у контролі; об'єднувати та віддавати під керівництво одного працівника групи зі спільними чи спорідненими функціями [84].

З огляду на те, що провідні бібліотеки України за своїм статусом та функціями є науковими установами, для них доцільно використовувати принципи організації робочого процесу науковців. Праця вчених включає як типові, так і оригінальні види робіт, а також організаційну діяльність. У зв'язку з цим розклад роботи для усіх співробітників не може бути однаковим. Серед можливих режимів роботи передбачаються такі варіанти: щоденний самостійний вибір часу початку та завершення робочого дня; варіювання тривалості робочого дня; встановлення періоду, протягом якого всі співробітники мають знаходитися на робочому місці [49]. Такий гнучкий підхід до менеджменту інтелектуальної діяльності та висококваліфікованої праці є об'єктивною вимогою часу.

Для бібліотечного менеджменту актуальними є низка положень із праці відомого дослідника менеджменту Деса Дерлой «Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень». Серед них: «рішення може мати блискучу концепцію, але зазнати поразки, через те, що інші не схильні підтримувати його» [24, с. 32]. Є певні специфічні особливості у прийнятті рішень в бібліотеці. Бібліотека – бюджетна установа, що накладає обмеження на матеріальне заохочення, кар'єрну мотивацію за успішне та якісне виконання поставлених завдань. Досить часто колектив бібліотеки – це стала система, де працівники займають одні і ті ж посади протягом довгого часу, тож нововведення, організаційно-функціональні перетворення та реформи можуть отримати різкий спротив через нерозуміння їх потрібності та неготовність до змін.

В умовах авторитарного стилю управління жорстка логіка механізму прийняття рішень шляхом адміністративного тиску від менеджерів вищого рівня до звичайних співробітників може викликати непередбачувану реакцію. Неоднозначні, непродумані рішення, що могли б спрацювати у комерційній структурі, у бібліотечному колективі матимуть деструктивну дію та взагалі можуть його знищити. Прийняття рішень у бібліотеці слід готувати заздалегідь. Директор повинен донести доцільність та необхідність цього рішення до заступників, після чого менеджери вищого рівня разом повинні аргументувати та схилити до його прийняття менеджерів середнього рівня (завідуючих відділами), а ті, в свою чергу, переконати колективи своїх підрозділів. Лише тоді, шляхом досягнення повного консенсусу усього колективу, рішення буде успішно реалізоване [31].

Правильне прийняття рішень, делегування повноважень у кращий спосіб та час вимагають нового підходу до управління. Директор бібліотеки повинен бути не просто керівником, а ефективним та дієвим менеджером.

Керівник бібліотеки, виконуючи роль бібліотечного менеджера, виступає як авторитетний лідер, здатний на амбітні проекти, демонструючи гнучкість та готовність до обґрунтованого ризику. Бібліотечний менеджер цінує свободу і

креативність у своїй діяльності, очікуючи при цьому належної матеріальної компенсації за свій внесок. Такий керівник прагне створювати вдосконалені системи, які перевершують своїх попередників, і забезпечувати умови, за яких кожен співробітник може професійно зростати й розвиватися. Це дозволяє досягати високих результатів без перешкод з боку бюрократії.

Інноваційна модель менеджменту базується на оптимальному використанні людського ресурсу, розвитку професійних комунікацій серед працівників та адаптивності управлінських рішень, що ґрунтуються на ініціативності й творчості. За думкою експертів у галузі бібліотечного менеджменту, вдосконалення послуг і впровадження нових підходів до роботи має розпочинатися з ретельного та всестороннього аналізу кадрової ситуації, а також з формування колективного бажання й здатності ефективно працювати.

Останнім часом активно розробляються та обґрунтовуються моделі вимог до бібліотечного керівника, концептуальні уявлення про сучасного бібліотечного менеджера та професіограми фахівців у сфері управління бібліотекою (табл. 1.2).

Табл. 1.2. Основні характеристики керівника

Якості	Характеристика
Моральні якості	чесність, працьовитість, відданість справі та власним принципам, відповідальність, самокритичність
Вольові якості	наполегливість, врівноваженість, роботоспроможність та здатність до активних дій
Ділові якості та організаційні здібності	самотивація, цілеспрямованість, самоорганізація, дисципліна, належна співпраця з персоналом, творчий підхід до роботи, внесення інноваційних рішень
Професійні знання та вміння	застосування організаційних та управлінських принципів і методів; виявлення та використання резервів; дослідження та досконале знання деталей і профілів організації; вміння ведення документації
Комунікативні якості	вміння налагоджувати контакт з керівниками та підлеглими, вислуховувати та поважати їхню думку

Джерело: розроблено на основі [23, 32]

Серед професійних якостей, які відзначають у сучасного бібліотечного менеджера, можна назвати управлінські навички, досвід взаємодії з громадськістю та урядовими структурами, здатність планувати й координувати

роботу, вміння налагоджувати контакт із підлеглими, а також готовність нести відповідальність за діяльність бібліотеки. Особливо важливим вважається підприємницьке мислення. Деякі зарубіжні науковці ставлять його навіть вище за традиційну бібліотечну підготовку.

Ефективні менеджери підтримують існуючий порядок і сміливо впроваджують інновації. Для успішного здійснення такого стилю управління керівникам бібліотек необхідні особиста інноваційність та ініціативність, емоційність, комунікабельність і відкритість до нових ідей, стратегічне та критичне мислення, вміння створювати та підтримувати творчу атмосферу і позитивне мислення колективу. Крім високого коефіцієнту інтелекту (IQ), який як «традиційна мудрість» потрібен успішному керівнику, суттєво допомогти в роботі можуть емоційний (EQ) та фінансовий (FQ) інтелект, а також інтелект взаємовідносин (RQ).

Емоційний інтелект – це здатність людини рухатися вперед, незважаючи на протидію з усіх боків. Ця якість є запорукою конкурентоспроможності людини. Фінансовий інтелект – ще один спосіб стати мудрим менеджером. Він допомагає чітко розуміти кінцевий результат інновацій, які впроваджуються в бібліотеці. Інтелект взаємовідносин – це здібність налагоджувати контакти з іншими людьми. Бібліотечний менеджер з високим RQ вміє відкинути зайві емоції, взяти ініціативу на себе та отримати необхідне йому, допомагаючи досягти бажаного іншим [92].

Оскільки більшість працівників бібліотек – жінки, високо цінується здатність керівників створювати дружні, згуртовані колективи на основі вміння спілкуватися з людьми та створювати належні умови для роботи, побуту та відпочинку. Основними вимогами до менеджера у жіночому колективі є емоційна стабільність, такт, організаційні здібності, компетентність та готовність допомогти.

Хибною також є думка, що справжні адміністратори віддані своїй роботі, завжди перебувають на місці, не залежать від зовнішніх умов і є надзвичайно мобільними. Проте бібліотечний менеджер, який не є особистістю, не має

особистих інтересів і не має міцних зв'язків з родиною та друзями, не зможе впоратися з вимогами, що стоять перед бібліотеками сьогодні.

Серед проблем, що гальмують розвиток бібліотеки й заважають результативному управлінню бібліотечні менеджери виділяють:

- недалекоглядність вищого керівництва, яка стримує творчу, ініціативну діяльність;
- інертність і некваліфікованість кадрового складу, відсутність підтримки ним необхідних ініціатив;
- обмеженість ресурсів і неспроможність їх виявлення за певних умов;
- неможливість інтегрувати до складу бібліотеки молодих і перспективних співробітників, які мають навички у новітніх бібліотечних спеціальностях та в галузях, що вивчають інформаційні системи, психологічні аспекти, рекламу, дизайн та зв'язки з громадськістю.

У сучасних умовах суспільного розвитку менеджмент у бібліотечній сфері вимагає ґрунтовного переосмислення. Інноваційні процеси висвічують нагальну потребу змін у професійних уявленнях керівників бібліотек, де важливо поєднувати особистісний світогляд із високим рівнем професіоналізму.

1.3. Принципи застосування менеджменту в бібліотечній справі

Принципи менеджменту – це вироблені управлінською наукою правила, ідеї та кодекси поведінки, що гарантують ефективне управління організацією при їх дотриманні. Саме завдяки цим принципам реалізуються закони та закономірності управління [33]. Принципи управління, якими керується управлінська структура бібліотеки, мають першорядне значення для досягнення її цілей. Вони визначають характер діяльності та взаємодій, виступають як правила та норми управління.

Ксенофонт (бл. 430–354 рр. до н.е.), давньогрецький історик, письменник і політичний та військовий діяч, вперше спробував сформулювати принципи управління у своїх працях; у 1911 році Фредерік Тейлор, американський інженер-промисловець, опублікував свою працю «Принципи наукового управління», в якій вперше сформулював принципи менеджменту. Він вважав менеджмент мистецтвом точно знати, що потрібно робити, і робити це найкращим і найекономнішим способом. Ф. Тейлор підкреслював, що чотири функції менеджменту – вибір цілей, вибір засобів, підготовка засобів і управління результатами – допомагають досягти ефективного менеджменту. Наукове обґрунтування застосування принципів менеджменту міститься також у працях Р. Емерсона «Дванадцять принципів продуктивності», А. Файоля «Загальне і промислове управління» та в принципах організації виробництва Г. Форда (табл. 1.3).

Принципи менеджменту класифікуються на загальні та організаційні. Загальні принципи спрямовані на регулювання діяльності систем менеджменту відповідно до його закономірностей. Вони охоплюють такі управлінські рішення, як врахування потреб та інтересів працівників, оптимальне поєднання централізації і децентралізації, науковий підхід, гнучкість, єдність цілей, плановість і системність. Організаційні принципи регулюють внутрішні взаємозв'язки між підсистемами різних рівнів та всередині керівної підсистеми. До їх основних обов'язків належать: ієрархічна структура, делегування повноважень, безумовна відповідальність, збалансованість повноважень і відповідальності, єдиноначальність та оптимізація управлінського діапазону.

Сьогодні у бібліотечні справи крім традиційних поглядів на принципи менеджменту та їх застосування, існують нові концепції. При цьому вище наведені принципи не є застарілими та продовжують використовуватися у практичній діяльності менеджерів. Головне правильно, системно і комплексно їх застосовувати та поєднувати.

Табл. 1.3. Принципи менеджменту

Принципи наукового управління Ф. Тейлора	Принципи продуктивності Р. Емерсона	Принципи управління А. Файоля	Принципи організації виробництва Г. Форда
Застосування наукових методів до виконання кожного завдання. Дотримання професійних стандартів. Ретельний добір, підготовка та ефективне розміщення працівників. Винагорода, що базується на результативності роботи. Залучення функціональних менеджерів для оптимізації процесів. Формування доброзичливих відносин між керівниками та співробітниками.	Чітко визначені ідеали та цілі. Раціональне мислення. Компетентні поради. Дисциплінованість Справедливе ставлення до співробітників. Швидке, надійне, повне, точне і стабільне ведення обліку. Організація диспетчеризації. Норми та розклади, що сприяють ефективному використанню ресурсів. Оптимізація умов праці. Нормування робочих процесів. Стандартні інструкції в письмовому вигляді. Винагорода за ефективність.	Розподіл праці. Авторитетність. Дисциплінованість. Єдиновладдя. Єдність управління. Підпорядкування особистих інтересів загальним цілям. Заохочення за виконану працю. Централізація управлінських процесів. Ієрархічна структура. Впорядкованість. Справедливість у відносинах. Стабільність кадрів. Ініціативність. Солідарність колективу	Визначена вертикальна структура управління. Центральний координуючий орган. Виробництво у великих масштабах. Уніфікація стандартів. Конвеєрна система з детальним розподілом праці. Безперервна оптимізація управлінської системи.

Джерело: розроблено на основі [94, 85, 86, 75]

У бібліотечному менеджменті важливо пам'ятати, що сучасні тенденції акцентують увагу на людях. Основна мета менеджменту – сприяти співпраці працівників, підвищувати ефективність їхньої роботи та компенсувати їхні слабкості. Вклад бібліотекаря в суспільство залежить як від ефективного управління бібліотекою, так і від його особистої мотивації та продуктивності.

Оскільки менеджмент нерозривно пов'язаний з культурою суспільства, важливо враховувати кроскультурний аспект при організації роботи бібліотеки. Хоча менеджери різних країн прагнуть досягати схожих цілей, методи їхнього

досягнення можуть суттєво відрізнятись. Бібліотечний менеджер повинен вміти виявляти та використовувати елементи власної традиції, історії та культури для оновлення системи управління.

Будь-яка організація, зокрема бібліотека, потребує від менеджменту чітких та узгоджених завдань. Без згуртування членів колективу навколо загальних цілей єдиний робочий організм перетвориться в натовп. Бібліотечний колектив включає людей з різними навичками та знаннями, які виконують різні завдання, тому управління ним має ґрунтуватися на ефективній комунікації між працівниками та на їхній індивідуальній відповідальності. Ще одним актуальним принципом є адекватна, системна перевірка ефективності менеджменту з використання релевантних та різноманітних засобів.

Сучасний керівник бібліотеки має дотримуватись кількох ключових принципів. По-перше, це орієнтація на людей як на найцінніший ресурс установи. Також важлива висока конкурентоспроможність і вміння досягати успіху, незважаючи на виникаючі перепони та проблеми. Керівник повинен мати зовнішню перспективу, тобто здатність налагоджувати партнерства і знаходити підтримку.

Системне управління є основою для розв'язання завдань, а гнучкість і готовність приймати рішення в умовах невизначеності та гібридних загроз є життєво необхідними. Крім того, фокус на майбутнє і стратегічне планування роблять організацію міцнішою.

Менеджмент якості в бібліотеці визначається як комплексна концепція управління, що включає зусилля персоналу для задоволення потреб різних категорій користувачів і забезпечення якості бібліотечних послуг. Оптимальна структура бібліотеки та команда, готова до постійного поліпшення своєї діяльності на основі аналізу прийнятих рішень, є необхідними умовами для успішного менеджменту якості.

Якість в бібліотечній справі включає не лише фонди, інформаційні ресурси та обладнання. Центр уваги зміщується на якість процесів організації роботи та надання послуг. Тому важливою складовою є якість персоналу, який

бере участь у системі управління й надає послуги. Для бібліотеки якість означає добре налаштовані внутрішні процеси та механізми управління, орієнтовані на потреби користувачів.

Успіх бібліотечного менеджменту залежить від уміння вибирати підходящу модель управління, яка в конкретних умовах буде найбільш ефективною. В основі всіх моделей систем менеджменту якості лежать вісім основних принципів, які висувають вимоги до закладу, що прагне розвитку та процвітання [79].

Перши принципом є орієнтація на споживача. Бібліотеки мають досліджувати і розуміти потреби користувачів, прагнучи задовольняти їхні запити як сьогодні, так і в майбутньому, і навіть перевершувати очікування.

Другий важливий принцип полягає в лідерстві керівника. Очільник бібліотеки повинен на своєму прикладі показувати відповідальність та наполегливість у досягненні спільних цілей, створюючи позитивну атмосферу в команді. Справжній лідер не лише ініціює позитивні зміни в організації самостійно, але й стимулює ініціативу серед співробітників. Він створює умови, за яких удосконалення роботи стає невід'ємною частиною діяльності кожного працівника.

Іншим важливим принципом є залучення працівників. Бібліотекарі всіх рівнів повинні бути активно залучені до колективної роботи, разом забезпечуючи якість діяльності та оптимальне використання потенціалу кожного співробітника. Згідно з цим принципом, персонал бібліотеки активно шукає шляхи для покращення робочих процесів; підвищує свій рівень компетентності, знань і досвіду, а також вільно обмінюється ними всередині команди. Бібліотекарі повинні працювати над покращенням іміджу бібліотеки як на місцевому рівні, так і в суспільстві загалом, підвищуючи усвідомлення цінності своєї роботи. Таке ставлення до роботи підвищує задоволення співробітників, їхній ентузіазм та гордість за приналежність до своєї бібліотеки.

Четвертим принципом є процесний підхід. Він має на увазі ефективніше досягнення бажаного результату шляхом керування відповідними ресурсами та

видами діяльності як процесами. У цьому підході функціонування бібліотеки сприймається як мережа взаємозв'язаних і взаємодіючих процесів. Для вдосконалення управління бібліотекою необхідно ідентифікувати ці процеси, детально їх описати, визначити цілі та критерії оцінки ефективності, розподілити необхідні ресурси, оптимізувати структуру процесів та забезпечити управління ними на основі встановлених цілей та критеріїв.

Подібний принцип застосовує системний підхід в управлінні, що передбачає колективний підхід до менеджменту, усуваючи бар'єри між підрозділами і спільно координуючи всі напрямки діяльності установи.

Шостий принцип – безперервне поліпшення – полягає в адаптації до ринкових змін і вдосконаленні бібліотеки через зниження витрат, підвищення рівня освіти, мотивації та адаптивності працівників.

Ключовим принципом є ухвалення рішень на основі доказів, що є обов'язковою та надзвичайно відповідальною частиною обов'язків керівника. Стратегічним завданням для бібліотечного менеджера будь-якого рівня є прийняття тих рішень, які дозволять іншим рішенням функціонувати ефективніше, а також нагляд та відстеження виконання рішень, прийнятих іншими менеджерами.

Восьмий принцип стосується взаємовигідних відносин із постачальниками. У цьому контексті бібліотека та постачальник виступають як частини одного цілого, міцність якого визначається спільною вигодою.

Всі принципи управління якістю складають своєрідну програму удосконалення роботи бібліотеки. Сьогодні важливо враховувати вимоги сучасності та ефективно застосовувати бібліотечний менеджмент для досягнення цілей, підвищення ефективності та якості обслуговування в бібліотеках.

При впровадженні менеджменту в бібліотечній сфері варто керуватися такими основними принципами: ефективний розподіл праці для оптимального використання робочих ресурсів; відповідальність за делеговані обов'язки; дисципліна та справедливе застосування санкцій до порушників порядку;

підпорядкованість та узгодженість дій; відповідність винагороди виконаній роботі; справедливе застосування встановлених правил і домовленостей на всіх рівнях управління; стабільність персоналу та орієнтація на довгострокове співробітництво; заохочення самостійних суджень працівників у рамках їх повноважень, а також підтримка корпоративного духу. Крім того не слід забувати про людиноцентричність, культурні особливості та постійний аналіз ефективності запроваджених у бібліотеці систем менеджменту.

Висновки до першого розділу

Менеджмент як особливий вид управлінської діяльності необхідний для всіх типів організацій, і бібліотеки не є винятком. Зараз існує велика кількість різноманітних бібліотек. Вони різняться за розміром, цілями, структурою, фінансовими ресурсами, персоналом і багатьма іншими характеристиками. З точки зору менеджменту, вони відрізняються за стилем управління, моральним духом персоналу, середовищем для інновацій тощо. Зараз різноманітні інформаційні та комунікаційні технології доступні як засоби покращення бібліотечних послуг та діяльності.

Менеджери бібліотек часто намагаються прийняти перевірені принципи менеджменту з «небібліотечного» світу, як такі, що мають сприяти успішній роботі їхніх установ. Проте потрібно враховувати, що бібліотеки є некомерційними організаціями, і їх мета полягає в тому, щоб надавати послідовні, ефективні та дієві продукти та послуги клієнтам.

Важливість менеджменту для бібліотек з роками зростає, оскільки у результаті активного, динамічного процесу інформатизації суспільства з'являються нові пріоритети у їх діяльності, бібліотеки стають більшими за розміром, фондами, бюджетами та персоналом. Існує очевидна потреба в високих управлінських навичках у великих універсальних або публічних бібліотеках. Комплексність бібліотечного обслуговування та різноманітність

форм документів у спеціальних бібліотеках також проклали шлях до застосування принципів наукового менеджменту в цих організаціях.

Кожна бібліотека, велика чи мала, потребує професіоналів із навичками управління. За останні роки вимоги до управлінських здібностей кожного бібліотекаря стали більшими та складнішими. Сьогодні бібліотекарі стикаються з більшими проблемами, ніж будь-коли раніше, внаслідок зростання конкуренції та постійної зміни технологій. Таким чином, методи менеджменту повинні застосовуватися в бібліотеках усіх типів і розмірів у всіх частинах світу в цілому.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ БІБЛОТЕК НА ПРИКЛАДІ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ УНІВЕРСАЛЬНОЇ НАУКОВОЇ БІБЛОТЕКИ ІМЕНІ ВАЛЕНТИНА ОТАМАНОВСЬКОГО

2.1. Загальна характеристика організації діяльності ВОУНБ ім. В. Отамановського

Вінницька обласна універсальна наукова бібліотека імені Валентина Отамановського є однією з найбільших книгозбірень в області. Вона служить інформаційним, культурним та освітнім центром, маючи в своєму розпорядженні універсальний фонд документів і доступ до різних джерел інформації, які надаються в тимчасове користування як фізичним, так і юридичним особам. Бібліотека відіграє ключову роль у бібліотечно-інформаційному обслуговуванні населення, виконуючи функції науково-дослідного, методичного і координаційного центру для інших бібліотек області. Крім того, вона є центральним обласним книгосховищем та депозитарієм краєзнавчої літератури, а також центром книгообміну і міжбібліотечного абонементу [70].

Бібліотека розташована в самому серці міста, у будівлі, що має значення архітектурної пам'ятки. Завдяки своєму унікальному фонду, сучасним підходам до організації роботи та запровадженню новітніх інформаційних технологій, вона користується великою популярністю серед мешканців Вінниччини. Вона визнана не тільки в регіоні, а й належить до найкращих обласних бібліотек в Україні [72].

Історія бібліотеки починається ще наприкінці XIX століття, коли соціально-економічні зміни привели до збільшення кількості освічених людей. Це справило значний вплив на розвиток суспільної думки, освіти та культури, сприяючи відкриттю як нових навчальних закладів, так і публічних бібліотек у великих містах України [14].

Вінницька обласна універсальна наукова бібліотека імені Валентина Отамановського, далі - ВОУНБ ім. В. Отамановського, була заснована рішенням міської Думи 20 лютого 1902 року, а свою діяльність розпочала 2 лютого 1907 року. З 1966 року їй було надано статус наукової бібліотеки, а з 1983 року вона стала універсальною.

Юридична адреса бібліотеки: Україна, 21050, Вінницька область, Вінницький район, м. Вінниця, вул. Соборна, будинок 73.

Бібліотека є юридичною особою, має власний баланс, відкриті поточні рахунки в банківських установах і реєстраційні рахунки в Головному управлінні Державної казначейської служби України у Вінницькій області. Вона володіє печаткою з найменуванням та ідентифікаційним кодом, штампом і фірмовими бланками (рис.2.1).



*Рис. 2.1. Логотип ВОУНБ ім. В. Отамановського
Джерело: розроблено на основі [15]*

Діяльність ВОУНБ ім. В. Отамановського регулюється Конституцією України, законами України, указами Президента та постановами Кабінету Міністрів, нормативами міністерств і відомств, рішеннями обласної Ради, розпорядженнями голови облдержадміністрації, наказами профільного структурного підрозділу та іншими нормативно-правовими актами.

Бібліотека, як культурний заклад, створена й діє для сприяння розвитку науки, національної культури, культур народів, що мешкають в області, поширення знань та інформації, популяризації світових культурних надбань та

вирішення соціально-економічних і культурних задач заради успішного розвитку регіону.

Вона самостійно визначає зміст, напрями та форми своєї роботи, може встановлювати перелік платних послуг у межах чинного законодавства та надавати пільги окремим категоріям користувачів. Бібліотека має право на співпрацю з іноземними бібліотеками та установами, здійснювати міжнародний обмін документами, бути членом міжнародних об'єднань і брати участь у державних та регіональних програмах розвитку бібліотечної справи в межах своїх можливостей.

ВОУНБ ім. В. Отамановського самостійно визначає джерела поповнення фондів, умови їх використання через договори з юридичними та фізичними особами, а також вилучає і реалізує матеріали відповідно до правових норм, передаючи маловикористовувані чи непрофільні видання до обмінного фонду.

Відповідно до Статуту ВОУНБ ім. В. Отамановського, цей заклад має право укладати угоди з юридичними та фізичними особами. Бібліотека спроможна закуповувати майно від будь-яких суб'єктів, включаючи іноземні, в межах затвердженого кошторису. Крім того, вона може замовляти проектно-кошторисну документацію для капітального та поточного ремонту, а також для реконструкції, враховуючи можливість розширення простору бібліотеки. Також заклад наділений правом виконувати інші дії, що сприяють його основній і соціальній діяльності, за умови, що ці дії не суперечать чинному законодавству.

Бібліотека виконує роль забезпечення реалізації прав громадян на бібліотечне обслуговування відповідно до діючого законодавства, обслуговуючи користувачів згідно з правилами користування. Заклад слідує встановленим нормам і правилам у сфері бібліотечної справи.

Щодо економічних зобов'язань, бібліотека гарантує своєчасну сплату податків і обов'язкових платежів до бюджету та державних цільових фондів у відповідності до чинного законодавства. Також забезпечується цільове використання закріпленого за бібліотекою майна та виділених коштів.

Табл. 2.1. Стратегічні цілі ВОУНБ ім. В. Отамановського

Стратегічні цілі	Діяльність бібліотеки
Забезпечення формування найповнішої колекції національних та міжнародних видань, зокрема тих, що мають краєзнавчий характер	Співпрацюючи з іншими науковими та спеціалізованими бібліотеками регіону, бібліотека формує фонд, що охоплює всі сфери знань. Особливу увагу приділяє збору краєзнавчих документів і місцевих видань. Фонд поповнюється з різних, самостійно обраних, джерел. Бібліотека забезпечує збереження своїх фондів, створюючи необхідні умови для їх зберігання та контролюючи їх використання. Проводиться систематична робота з відбору та передачі на депозитарне зберігання видань, які мало використовуються, а також здійснюється опрацювання та реставрація видань.
Налагодження повного бібліографічного обліку та всебічного аналізу фонду, з особливим акцентом на колекції цінних та рідкісних видань	Здійснює облік, каталогізацію та обробку всіх типів інформаційних носіїв, формує довідково-бібліографічний апарат; підтримує електронний каталог та повнотекстові електронні бази даних, зокрема і краєзнавчого характеру.
Розробка принципово нової системи обслуговування, спрямованої на оперативність, релевантність та комплексне задоволення потреб користувачів, яка включає інтеграцію бібліотечного, довідково-бібліографічного та інформаційного обслуговування	Забезпечує індивідуальний підхід до обслуговування користувачів, максимально задовольняючи їхні інформаційні потреби в науковій, професійній, загальнокультурній та освітній діяльності. Відправляє літературу по міжбібліотечному абонементу (МБА) не тільки абонентам регіону, а й інших областей, також активно задіює послугу МБА для обслуговування власних користувачів.
Активізація інформаційної діяльності, розвиток нових інформаційно-комунікаційних технологій.	Займається активним впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій у роботу
Виконання функції науково-методичного центру для сприяння розвитку бібліотечної сфери в регіоні	Видавнича діяльність фокусується на підготовці методичних посібників і рекомендацій, а також на створенні науково-допоміжних та рекомендаційних бібліографічних матеріалів, з особливим акцентом на краєзнавчу тематику.
Розвиток та укріплення традицій культурно-освітнього закладу в сфері соціокультурної діяльності	Виконує роль соціокультурного інституту через проведення соціологічних досліджень, рекламні кампанії, організацію масових подій і книжково-ілюстративних виставок із запрошенням та використанням засобів масової інформації.
Розробка кадрової політики, яка націлена на підвищення професіоналізму персоналу та стимулювання їх творчого ресурсу	Оптимізує управління персоналом, створюючи умови для розкриття творчого потенціалу співробітників. Покращує умови праці та відпочинку, розширює спектр спеціалізацій фахівців різних профілів. Забезпечує ефективну систему підвищення кваліфікації, а також вдосконалює систему оплати, винагород і стимулювання.

Джерело: розроблено на основі [70]

У ВОУНБ ім. В. Отамановського вся господарсько-фінансова діяльність зосереджена на досягненні поставлених цілей та здійснюється згідно з чинним законодавством України. Фінансування закладу відбувається з обласного бюджету, і він функціонує як неприбуткова організація. Бібліотека не має права розподіляти отримані доходи або частини доходів серед своїх працівників (крім оплати їхньої праці та нарахування єдиного соціального внеску), членів управлінських органів та інших пов'язаних осіб. Усі надходження використовуються виключно для покриття витрат на утримання закладу, реалізацію поставлених цілей та завдань, а також напрямків його діяльності.

Джерела коштів ВОУНБ ім. В. Отамановського включають:

- кошти обласного бюджету;
- доходи від надання платних додаткових послуг;
- надходження від господарської діяльності;
- орендна плата за використання закріпленого майна;
- добровільні пожертвування від підприємств, організацій, благодійних фондів та окремих меценатів;
- інші надходження, незаборонені чинним законодавством.

Доходи ВОУНБ ім. В. Отамановського включаються до загального кошторису, що охоплює як доходну, так і видаткову частини для забезпечення її функціонування. Ці ресурси призначені для фінансування витрат, передбачених кошторисом. У межах своєї господарської, фінансової та соціальної діяльності бібліотека має такі повноваження:

- самостійно визначати змістову складову та конкретні форми своєї діяльності відповідно до поставлених завдань і напрямів роботи;
- самостійно обирати джерела поповнення своїх фондів, зокрема за галузевими ознаками, а також визначати типи та види видань;
- вилучати документи зі своїх фондів у відповідності до чинного законодавства;
- надавати платні послуги в межах, дозволених законодавством;
- визначати види та обсяги компенсації за втрату чи псування документів;

- встановлювати пільги для окремих категорій користувачів згідно з вимогами законодавства;
- налагоджувати співпрацю з іншими бібліотеками та установами, включно із закордонними партнерами;
- створювати бібліотечні об'єднання та громадські ради у встановленому порядку;
- здійснювати будь-яку господарську діяльність, яка не заборонена законодавством;
- виконувати інші дії, що сприяють реалізації творчо-виробничої та соціальної функцій бібліотеки, якщо вони не суперечать чинним законодавчим нормам.

ВОУНБ ім. В. Отамановського здійснює облік військовозобов'язаних і проводить заходи з протипожежної безпеки, цивільного захисту та мобілізаційної роботи згідно з чинними законодавчими нормами. Бібліотека несе відповідальність за дотримання вимог і стандартів щодо охорони, раціонального використання та відновлення природних ресурсів, а також інших природоохоронних заходів у відповідності до актуального законодавства.

Органи державної влади та місцевого самоврядування, а також їх посадові особи не мають права втручатися у фінансово-господарську діяльність ВОУНБ ім. В. Отамановського, за винятком випадків, передбачених законодавством. У встановленому порядку бібліотека здійснює оперативний бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, веде статистичну звітність і відповідає за забезпечення податкової та фінансової дисципліни.

Станом на 1 січня 2024 року загальний обсяг фонду ВОУНБ ім. В. Отамановського налічував 908,7 тисяч документів більш ніж 45 мовами світу на різноманітних носіях інформації. Це включає понад 500 тисяч книг, 403,9 тисячі журналів і газет, понад 6,6 тисяч аудіовізуальних матеріалів, 3,2 тисяч електронних видань тощо (рис. 2.1).



*Рис. 2.1. Склад фондів ВОУНБ ім. В. Отамановського
Джерело: розроблено на основі [15]*

Поповнення фонду новими виданнями відбувається за кошти обласного бюджету, в межах державних програм, також це подарунками посольств, громадських організацій, видавництв та авторів, надходженнями обов'язкового місцевого примірника документів. За спонсорські кошти передплачуються окремі всеукраїнські часописи. На виконання «Рекомендацій Міністерства культури та інформаційної політики України щодо актуалізації бібліотечних фондів у зв'язку зі збройною агресією російської федерації проти України» (2022) провадиться робота щодо видалення документів із фонду бібліотеки, яке становить лише в 2023 р. 49,88 тис. пр.

У ВОУНБ ім. В. Отамановсько створено спеціальний фонд рідкісних і цінних видань. Станом на початок 2024 року колекція налічує понад 40 тисяч екземплярів, які відзначаються універсальним змістом і різноманітними мовними характеристиками, типами, видами та методами відтворення документів. Серед них представлені книги, брошури, періодичні видання, журнали, нотні збірки та альбоми.

Бібліотека оперує системою каталогів і картотек, а саме: генеральним і читацьким абетковим та систематичним каталогами, систематичною картотекою статей. Розроблено власні інформаційні продукти, у тому числі електронний каталог. На початок 2024 року обсяг бібліографічних баз даних

власної генерації становить 1 мільйон 637,3 тисяч записів, з яких 264,5 тисяч зберігаються в електронному каталозі.

ВОУНБ ім. В. Отамановського широко представлена в просторі мережі Інтернет: 3 вебсайти (офіційний, електронний каталог, Вінницький інформаційний портал), 10 блогів та сторінок у соціальних мережах, зокрема, блоги відділів. Ресурси систематично поповнюються новими записами, а користувачі бібліотеки мають до них необмежений доступ. На офіційному сайті установи розміщено електронну повнотекстову бібліотеку, яка включає всі методичні, бібліографічні матеріали та наукові збірники, опубліковані бібліотекою від 2000 року.

Основні безкоштовні послуги, які надає ВОУНБ ім. В. Отамановського з наявністю читацького квитка, включають:

- доступ до електронного каталогу, з можливістю отримання кваліфікованої допомоги при роботі з ним у відділі наукової інформації та бібліографії;

- доступ до електронної бібліотеки, яка містить оцифровані краєзнавчі матеріали, рідкісні та цінні видання, а також повні тексти творів відомих письменників Вінничини і видання самої бібліотеки;

- можливість використовувати Інтернет та Wi-Fi мережу;

- отримання літератури з правом тимчасового користування за межами бібліотеки: користувач може брати книги на 14 днів (одночасно не більше п'яти документів). Також є можливість отримати художню літературу та дублетні примірники документів з різних галузей знань, видавництв з інших структурних підрозділів за винятком рідкісних і цінних видань з терміном, визначеним відділом-фондоутримувачем:

- формування віртуальних бібліографічних довідок;

- участь у масових заходах;

- відвідування клубів і гуртків.

Додатковими платними послугами є: оформлення читацького квитка, ксерокопіювання, репрографічне відтворення ілюстративного матеріалу,

сканування документів. Дана діяльність включає в себе формування та редагування бібліографічних списків для курсових, дипломних, наукових робіт, а також надання тематичних та аналітичних довідок. Сюди відноситься створення як простих, так і складних фактографічних довідок, користування міжбібліотечним абонементом (пересилання документів), надання класифікаційних індексів на документи та консультації з використання персонального комп'ютера, включаючи доступ до інтернет-ресурсів, реєстрацію в соціальних мережах та створення електронної пошти.

Для платних послуг пропонуються організація книжкових виставок за замовленнями фізичних або юридичних осіб, проведення наукової і мистецтвознавчої експертизи культурних цінностей, до яких належать рукописні та друковані книги, періодичні видання. Також включено проведення групових та індивідуальних екскурсій, в тому числі іноземними мовами, виконання фотозйомки, відеозйомки та кінозйомки приміщень у бібліотеці і розміщення реклами на інформаційних стендах на території бібліотеки.

Щорічно ВОУНБ ім. В. Отамановського обслуговує понад 38 тисяч користувачів, що генерують приблизно 150 тисяч відвідувань. За цей період видається від 780 до 800 тисяч документів і фіксується до 331 тисячі звернень до сайту бібліотеки (рис. 2.2).

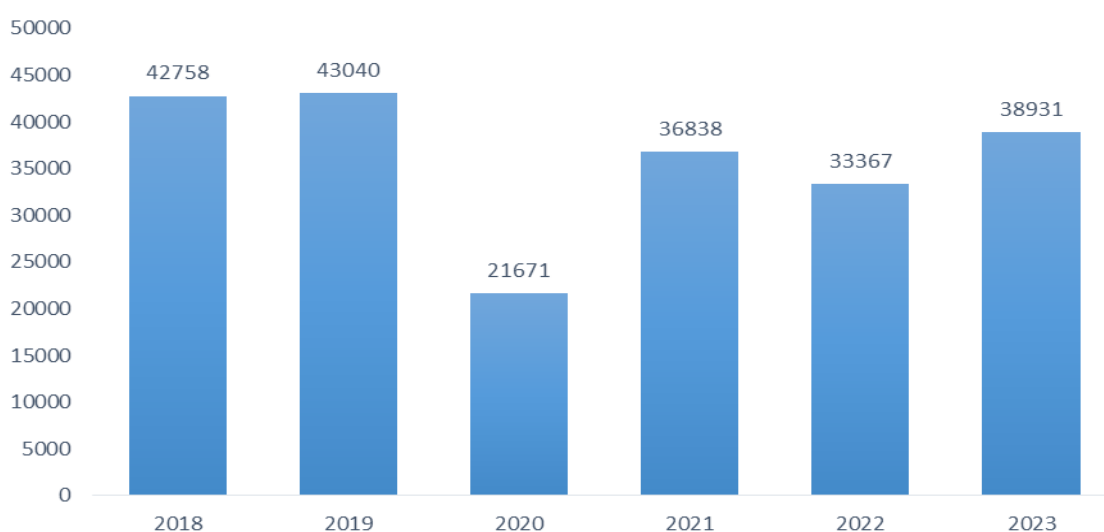


Рис. 2.2. Кількість користувачів, обслужених ВОУНБ ім. В. Отамановського у 2018–2023 роках
Джерело: розроблено на основі [15]

Серед користувачів ВОУНБ ім. В. Отамановського, використовуючи розподіл за віком, найбільше читачів від 22 років, на другому місці по кількості – від 60 років, потім користувачі вік яких 18–22 роки, та найменше користувачів до 18 років. За освітою більшість з них мають вищу освіту, на другому місці – користувачі з середньою спеціальною освітою, також є невелика частка користувачів з середньою та неповною вищою освітою.

З метою підвищення популярності ВОУНБ ім. В. Отамановського, а також просування її інформаційних ресурсів і послуг, традиційно організовуються різноманітні акційні заходи для залучення нових користувачів. Це – дні відкритих дверей, флешмоби, квести, приурочені до державних та професійних свят та ін. Творчі заходи, організовані ВОУНБ ім. В. Отамановського, відзначаються різноманітністю форм і змісту. До них відносяться традиційні Стусівські читання, святкування Міжнародного дня рідної мови, Дня Незалежності України та інших важливих і пам'ятних дат. Також проводяться презентації нових книг, літературні бали, зустрічі з письменниками, громадськими діячами й волонтерами.

У ВОУНБ ім. В. Отамановського проводяться майстер-класи різноманітного спрямування. Відділ художньої культури та мистецтв організовує виставки, що охоплюють різні жанри та концепції, представляючи роботи як місцевих митців, так і художників з інших регіонів України. Загалом в середньому відбувається 1200 заходів, які відвідують до 27 тис. користувачів.

2.2. Аналіз особливостей менеджменту діяльності бібліотеки

Організація структура, штатний розпис та кошторис ВОУНБ ім. В. Отамановського формуються та затверджуються відповідно до чинного законодавства. Основними структурними одиницями бібліотеки є відділи та сектори, поділені відповідно до їх функціональних та технологічних характеристик, і діють на основі положень, затверджених директором.

Загальне керівництво ВОУНБ ім. В. Отамановського здійснює директор, який призначається і звільняється відповідно до законодавства. З директором укладається контракт, що визначає його права, строк найму, обов'язки та відповідальність перед органом управління і трудовим колективом, а також умови матеріального та соціально-побутового забезпечення.

У своїй діяльності директор бібліотеки:

- виконує загальне керівництво бібліотекою, приймає самостійні рішення щодо її роботи і несе персональну відповідальність;
- забезпечує виконання завдань, передбачених планами;
- діє від імені бібліотеки у взаєминах з іншими підприємствами й організаціями;
- укладає угоди, договори, підписує фінансові документи, відкриває банківські рахунки й залучає благодійну допомогу для розвитку бібліотеки;
- контролює облік та збереження бібліотечних фондів і майна, а також бухгалтерський облік і звітність;
- розпоряджається коштами в межах затвердженого кошторису;
- затверджує плани роботи бібліотеки;
- формує структуру і штатний розпис у межах граничної чисельності та фонду оплати праці;
- видає накази в межах своєї компетенції й контролює їх виконання;
- має право приймати на роботу, звільняти і переводити працівників, а також накладати дисциплінарні стягнення згідно з процедурою;
- вживає заходів для забезпечення бібліотеки кваліфікованими кадрами й максимально ефективного використання знань і досвіду працівників, а також зміцнює трудову дисципліну;
- організовує роботу та ефективну взаємодію між відділами, дбаючи про безпечні та сприятливі умови праці в кожному підрозділі;
- здійснює інші повноваження, визначені чинним законодавством.

Крім директора ВОУНБ ім. В. Отамановського, обов'язки якого виконує сьогодні Слотюк Галина Миколаївна, менеджерами вищого рівня є заступник

директора з основної діяльності (нині обов'язки виконує Коновальчук Ольга Миколаївна) та заступник директора з наукової роботи та інформатизації (посада тимчасово вільна). У бібліотеці діє впорядкована бухгалтерська та кадрова служба.

Самоврядуванням ВОУНБ ім. В. Отамановського керують загальні збори трудового колективу. Вони затверджують Колективний договір з додатками і виконують інші функції, передбачені чинним законодавством. Такі збори проводяться за необхідністю, але не менше двох разів на рік.

До трудового колективу бібліотеки входять усі громадяни, які працюють у ній на умовах трудового договору. Прийом на роботу здійснюється відповідно до кваліфікаційних вимог, а працівники проходять періодичні атестації. Права та обов'язки працівників регулюються Правилами внутрішнього трудового розпорядку та посадовими інструкціями.

Станом на 1 січня 2024 року, штат закладу складається зі 134 осіб. З них 102 є бібліотечними працівниками, 91 з яких мають вищу освіту.

ВОУНБ ім. В. Отамановського створює сприятливі умови для творчої роботи своїх співробітників, забезпечує законні умови праці, зарплати та соціальний захист, а також відповідає за можливі збитки для їх здоров'я. В бібліотеці ведеться підготовка резерву на керівні посади, і для бібліотекарів діє інтелектуально-просвітницький проєкт «На перетині культур».

Протягом свого існування, ВОУНБ ім. Валентина Отамановського відзначилася тим, що п'ять її провідних працівників отримали престижне звання «Заслужений працівник культури України»: А. Лучко (1987), В. Циганюк (1986), П. Цимбалюк (2004), Г. Авраменко (2007), Н. Морозова (2012). Крім того, багато бібліотекарів були відзначені державними нагородами, такими як ордени і медалі, а також отримали почесні відзнаки від Міністерства культури України, грамоти та подяки від державних установ і громадських організацій.

Для узгодженого колегіального обговорення та ефективного вирішення ключових питань, що стосуються основних напрямків діяльності бібліотеки,

створено дорадчі органи, персональний склад яких затверджує директор. До цих органів належать: рада при директорі, рада з формування фонду та організації довідково-бібліографічного апарату (ДБА), атестаційна комісія, науково-методична рада та інші структури, що визначаються потребами виробничої діяльності.

У ВОУНБ ім. В. Отамановського сьогодні функціонують 15 відділів і 13 секторів, що знаходяться в основному приміщенні бібліотеки (вул. Соборна, 73) та філії, виділеній місцевою владою у 1990 році (вул. Соборна, 70):

- відділ наукової інформації та бібліографії;
- відділ абонементів;
- центр обслуговування людей з інвалідністю «INVA-INFORM»;
- сектор газетної періодики;
- відділ документів із гуманітарних, технічних та природничих наук;
- сектор аграрних наук;
- відділ рідкісних і цінних видань;
- відділ краєзнавства;
- сектор створення краєзнавчих баз даних;
- відділ художньої культури та мистецтв;
- сектор наукової інформації з питань культури і мистецтв;
- відділ новітніх технологій, економічних і юридичних наук;
- сектор правової інформації;
- сектор «Регіональний тренінговий центр»;
- відділ документів іноземними мовами;
- сектор «Вікно в Америку»;
- відділ медичних наук;
- сектор медичної інформації.
- науково-методичний відділ;
- відділ маркетингу, реклами та соціокультурної діяльності;
- відділ зберігання та гігієни бібліотечних фондів;
- відділ формування фондів;

- сектор каталогізування та організації каталогів;
- сектор обмінного фонду;
- сектор обліку користувачів;
- редакційно-видавничий сектор;
- відділ з електронних комунікацій та баз даних;
- сектор інформаційних технологій.

23 квітня 2021 р. відповідно до рішення № 144 8-ї сесії Вінницької обласної Ради 8 скликання «Про зміни в діяльності обласних бібліотек» до ВОУНБ ім. В. Отамановського приєднано Вінницьку обласну наукову медичну бібліотеку (ліквідована як самостійний заклад) у статусі відділу медичних наук із сектором медичної інформації.

При бібліотеці функціонують різноманітні клуби та об'єднання за інтересами, зокрема науково-краєзнавчий клуб «Дослідник краю», клуб садівників-любителів «Садівник», екологічний клуб «День X», клуб для людей старшого віку та внутрішньо переміщених осіб «Зустріч», а також правовий лекторій «Феміда» і гендерний клуб «Я+Ти=Ми». Для внутрішньо переміщених осіб діє об'єднання «#Єдині». Крім того, на базі бібліотеки розташована творча студія «Усе підвладно руці майстра», розмовний клуб «Українське слово», клуб «Відродження» та громадська юридична приймальня. Бібліотека також пропонує гуртки для вивчення англійської, польської та німецької мов. 3 травня 2012 року, за підтримки Генерального Консульства Республіки Польща у місті Вінниця, при відділі документів іноземними мовами функціонує Центр польської літератури та інформації [15].

Загалом у ВОУНБ ім. В. Отамановського працює 102 бібліотечні спеціалісти, включаючи бібліотекарів, бібліографів, методистів, керівників підрозділів та керівництво (рис. 2.3). Із них 97 осіб мають вищу освіту, а 71 особа володіє фаховою вищою освітою.

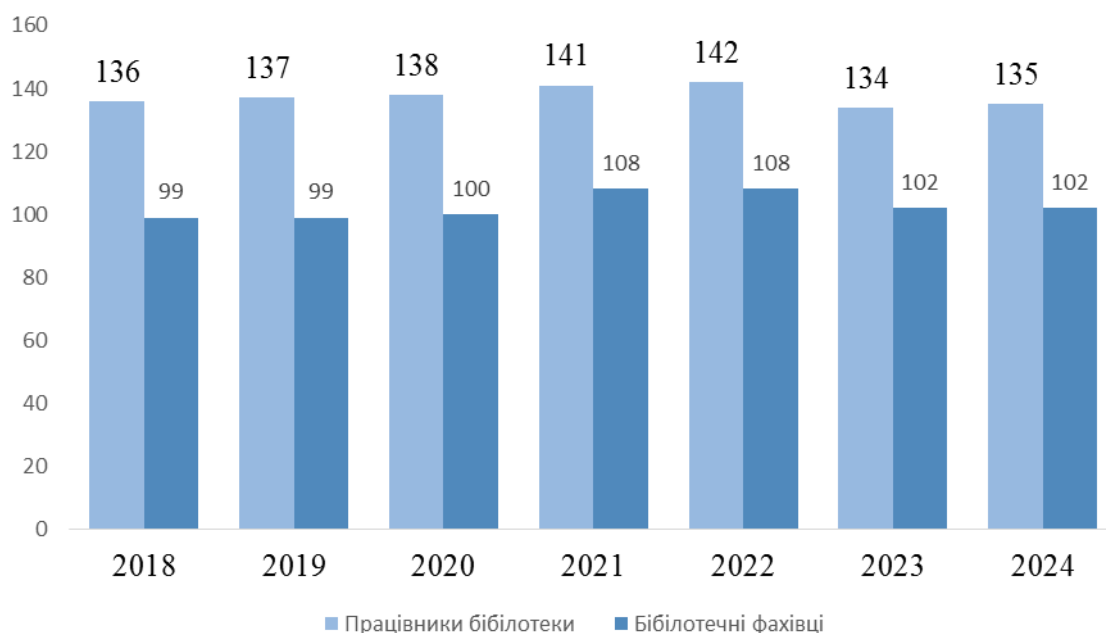


Рис. 2.3. Кількість працівників ВОУНБ ім. В. Отамановського у 2018–2024 роках

Джерело: розроблено на основі [15]

Відносно вікового складу: серед працюючих є 47 пенсіонерів і 13 молодих фахівців віком до 30 років, при цьому середній вік персоналу складає 47 років. Жінок серед працівників налічується 124. Щодо стажу роботи: до трьох років працює 7 осіб, від трьох до десяти років – 16 осіб, від десяти до двадцяти років – 33 особи, та понад двадцять років – 52 працівники (рис. 2.4).

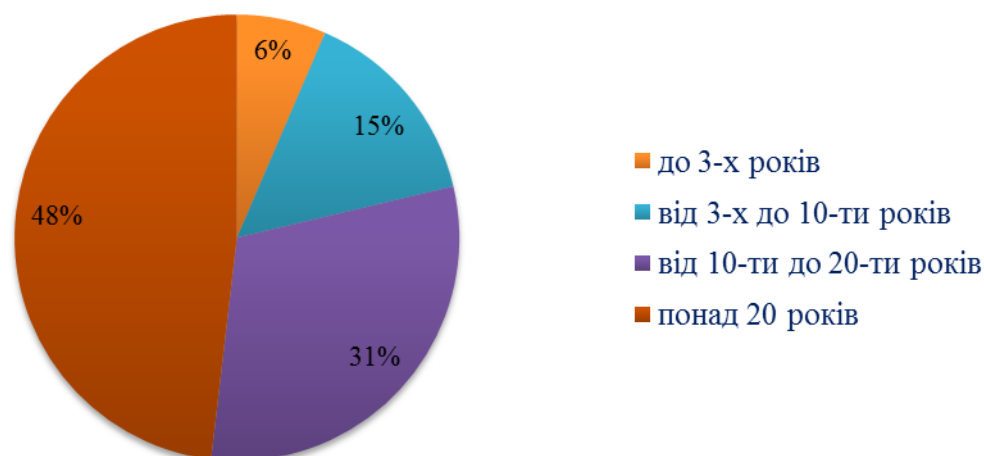


Рис. 2.4. Бібліотечний стаж роботи фахівців ВОУНБ ім. В. Отамановського

Джерело: розроблено на основі [15]

Бібліотекарям нараховується доплата за вислугу років відповідно до Закону України «Про бібліотеку і бібліотечну справу», розміри та порядок якої визначено Постановою Кабінету Міністрів України від 22 січня 2005 року № 84 «Про затвердження Порядку виплати доплати за вислугу років працівникам державних і комунальних бібліотек». Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України № 1073 від 30 вересня 2009 року «Про підвищення заробітної плати працівникам бібліотек» встановлені надбавки за особливі умови праці до 50% посадового окладу.

Виплата заробітної плати працівникам здійснюється в повному обсязі та у строки, визначені Колективним договором, відповідно до чинного законодавства.

Гнучка організаційна структура ВОУНБ ім. В. Отамановського дозволяє ефективно поєднувати різні сторони діяльності бібліотеки, а колектив високопрофесійних фахівців має стійку систему службових взаємовідносин між всіма структурними підрозділами. При цьому, завдяки безперервному навчанню, підвищенню кваліфікації, різноманітним проєктам і тренінгам, кожен з бібліотекарів може перейти в інший структурний підрозділ без зниження ефективності роботи.

2.3. Оцінка потреб користувачів ВОУНБ ім. В. Отамановського

Менеджмент бібліотечної діяльності передусім спрямований на користувача та задоволення його інформаційних, культурних, освітніх, соціальних потреб. Лише при умові забезпечення якісного виконання завдань бібліотеки можливо говорити про ефективне управління її роботою. Для цього необхідно постійно вивчати користувача бібліотеки та його потреби. Для вивчення інформаційних потреб користувачів бібліотек використовують кілька основних методів отримання інформації: анкетування, інтерв'ю, наукові спостереження, експеримент, аналіз бібліотечних документів (книжкових і

читацьких формулярів, облікових і звітних документів, читацьких запитів на літературу), методи експертних оцінок, математико-статистичні методи тощо. [34]. Сьогодні поширеними є методи, запозичені з інших наук, зокрема методи фокус-груп, контент-аналізу, омнібуса, кластерного аналізу та соціальних портретів.

Організація вивчення користувачів у бібліотеці має бути планова і систематична з обґрунтованим вибором методів та їх поєднання. Всі результати досліджень зафіксовані, узагальнені та викладені до звіту.

Сучасні експерти стверджують, що подальші дослідження користувачів будуть зосереджені на виявленні та аналізі їхніх основних цінностей. Для бібліотек це означає необхідність враховувати не тільки інформаційні потреби та поведінку, але й вимоги споживачів щодо інформаційних продуктів та загальної комфортності обслуговування.

Лише через ретельне вивчення ціннісних орієнтацій користувачів, їхньої поведінки та інформаційних потреб можна об'єктивно аналізувати соціокультурні процеси, які відбуваються як у бібліотечних системах, так і в суспільстві в цілому [8].

Опитування користувачів пропонують корисну можливість подивитися на речі з точки зору клієнтів і тому відіграють важливу роль у покращенні якості бібліотечних послуг. Вони дешеві в адмініструванні, корисні для опису ознак серед більших груп користувачів і пропонують високу надійність [83].

Отримані відповіді є інструментом, що допомагає зрозуміти потреби, вподобання, інтереси та відчуття користувачів. Опитування проводяться з наступною метою:

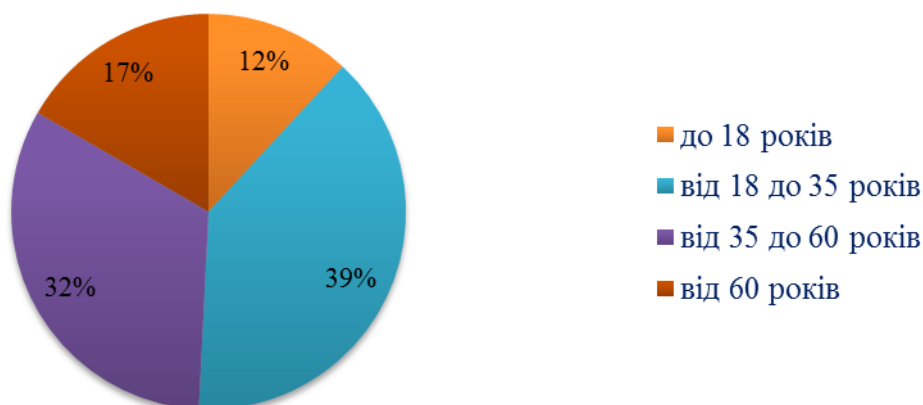
- виявлення потреб аудиторії, оскільки вони дозволяють визначити конкретні послуги та ресурси, які цікавлять користувачів;
- оцінювання якості роботи, щоб зрозуміти рівень задоволення користувачів послугами бібліотеки та виявити сильні й слабкі сторони для покращення якості обслуговування;

- виявлення проблем, адже дозволяють помітити недоліки, з якими стикаються користувачі, і поліпшити якість обслуговування;
- планування розвитку, адже допомагають прогнозувати подальший розвиток та вдосконалення діяльності бібліотеки, окреслюючи пріоритети й напрями завдяки отриманій інформації;
- залучення читачів до процесу прийняття рішень щодо розвитку бібліотеки, показуючи, що думки кожного користувача важливі і враховуються при плануванні роботи;
- створення комфортного середовища, дозволяють оцінити рівень комфортності бібліотечного простору та його потенційні покращення [6].

ВОУНБ ім. В. Отамановського проводять різні маркетингові дослідження. Одне з них, під назвою «Книга тижня», націлене на вивчення читацьких уподобань, популяризацію книжок і читання, а також бібліотечного фонду, формуючи цікавість до читання. Відділ маркетингу щотижня фіксує попит і зацікавленість читачів у конкретних виданнях, публікуючи результати на вебсайті бібліотеки, а також у Facebook та Instagram. Соціологічне дослідження «Бібліотечно-інформаційне обслуговування: форми діяльності в умовах воєнного стану» дозволило проаналізувати заходи бібліотеки, які спрямовані на допомогу користувачам у подоланні психологічних травм, отримання правової підтримки тощо. Інше дослідження, «Жіноче читання: особливості та уподобання», зосереджується на вивченні смаків і потреб жінок-читачок в умовах сучасного конфлікту. Для вивчення популярності бібліотеки в онлайн-середовищі як майданчика для соціокультурної комунікації та ефективності онлайн-платформ для взаємодії з користувачами було розроблено програму і розпочато соціологічне дослідження «Бібліотека та віртуальний користувач».

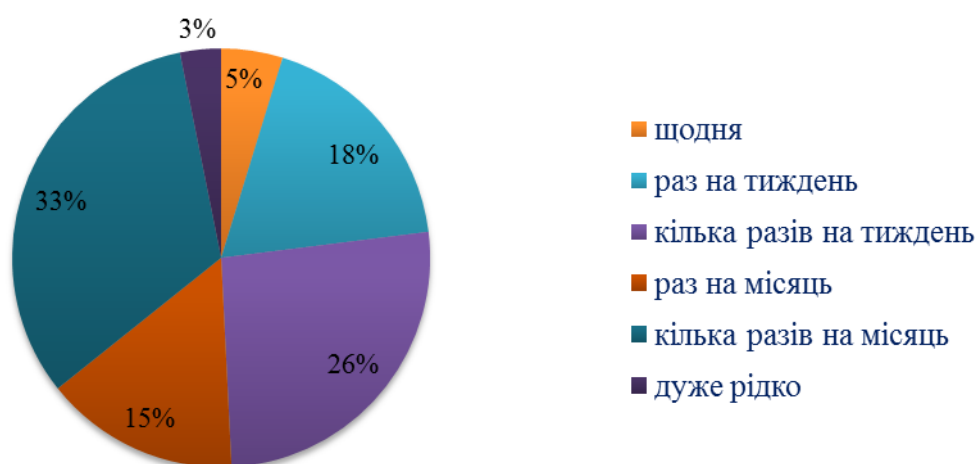
У 2024 році з метою оцінки потреб користувачів ВОУНБ ім. В. Отамановського було проведено соціологічне дослідження «Сучасна діяльність бібліотеки: шляхи вдосконалення». Дослідження мало на меті визначити пріоритетні напрями в роботі з користувачами, а також підвищити якість бібліотечного обслуговування. В опитуванні взяло участь 126 респондентів,

серед яких віком до 18 років – 15, від 18 до 35 років – 49, від 35 до 60 років – 41, користувачів віком від 60 років – 21 (рис. 2.5).



*Рис. 2.5. Вік учасників соціологічного дослідження «Сучасна діяльність бібліотеки: шляхи вдосконалення»
Джерело: власна розробка*

Запитання до респондентів чи часто вони відвідують бібліотеку мало на меті визначити потребу в її послугах. Серед користувачів найбільше голосів набрала відповідь «кілька разів на місяць» – 41, «кілька разів на тиждень» – 33, 23 респондентів зазначили, що відвідують бібліотеку раз на тиждень, 19 – раз на місяць. 6 з опитуваних відвідують бібліотеку щодня, а 4 респонденти дуже рідко (рис. 2.6).



*Рис. 2.6. Як часто відвідують бібліотеку учасники соціологічного дослідження «Сучасна діяльність бібліотеки: шляхи вдосконалення»
Джерело: власна розробка*

Важливим для дослідження було питання «Якими послугами бібліотеки Ви найчастіше користуєтесь?». Серед запропонованих варіантів найбільше голосів отримали: видача літератури з тимчасовим доступом до книг поза межами бібліотеки – 38, а також доступ до мережі Інтернет та до зони Wi-Fi – 25, робота з документами із фондів ВОУНБ ім. В. Отамановського у читальних залах – 22, відвідування клубів та гуртків – 18. Менш популярними виявилися відвідування масових заходів – 13, віртуальні послуги (доступ до е-каталогу ВОУНБ ім. В. Отамановського та е-бібліотеки, віртуальна бібліографічна довідка) – 7, і лише 3 респонденти вибрали користування додатковими платними послугами бібліотеки (рис. 2.7).

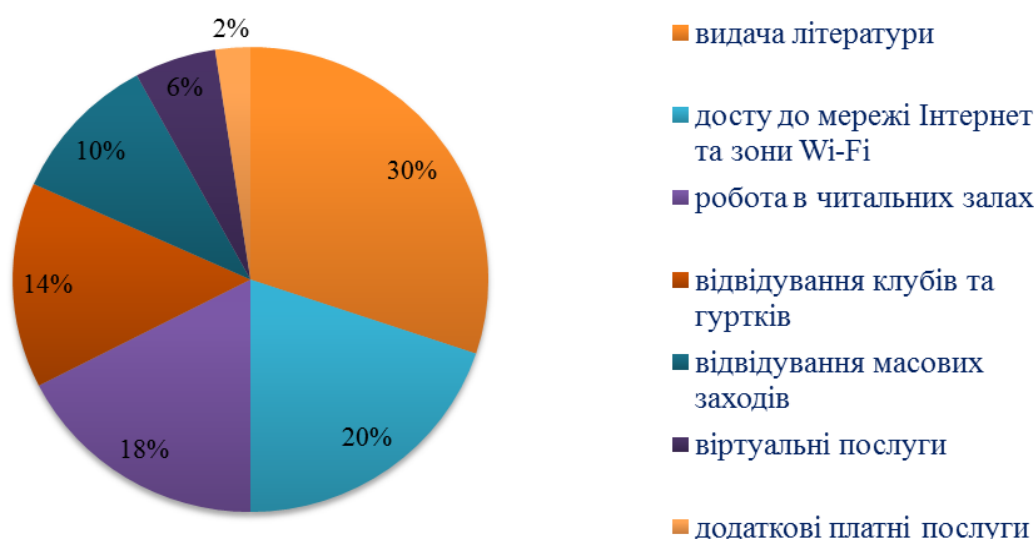


Рис. 2.7. Послуги бібліотеки, якими користуються учасники соціологічного дослідження «Сучасна діяльність бібліотеки: шляхи вдосконалення»
Джерело: власна розробка

Оцінюючи потрібність та актуальність інформаційних ресурсів бібліотеки, були використані питання: «Якому типу ресурсів Ви надаєте перевагу?» та «Чи задоволені Ви літературою, що є у фондах ВОУНБ ім. В. Отамановського?». Традиційним ресурсам надають перевагу 56 респондентів, електронним – 32. 29 опитаних відповіли, що вибір залежить від наявності необхідної інформації, варіант «важко відповісти» обрали 9 учасників. Отже, незважаючи на лідерство традиційних ресурсів, велика кількість користувачів

обирає електронні джерела, або ж робить свій вибір в залежності від обставин (рис. 2.8).

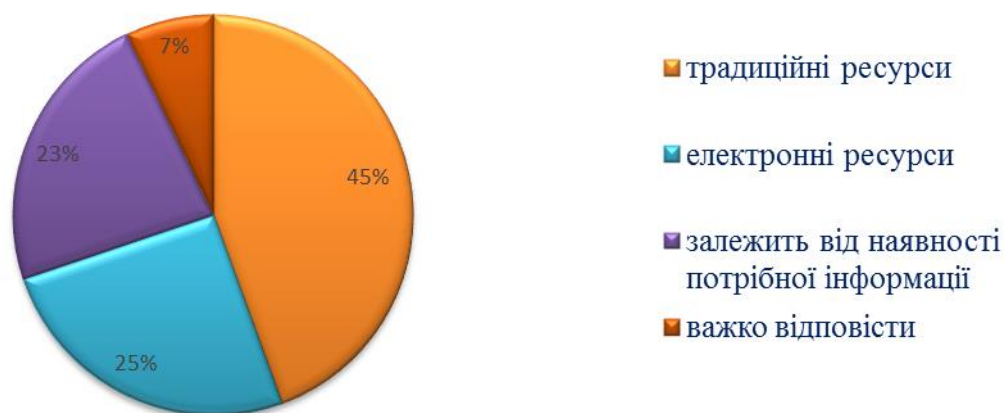


Рис. 2.8. Типу ресурсів віддають перевагу учасники соціологічного дослідження «Сучасна діяльність бібліотеки: шляхи вдосконалення»
Джерело: власна розробка

На питання про задоволеність наповненістю фондів бібліотеки більшість респондентів відповіли ствердно – 69 опитаних. 35 учасників частково задоволені, не вся необхідна література є в фондах бібліотеки, 13 – не задоволені, важко відповісти відповіли 9 респондентів (рис. 2.9). Активна діяльність для поповнення фондів ВОУНБ ім. В. Отамановського ведеться постійно, проте на заваді стає обмежене фінансування під час військового стану. Саме це призвело до таких результатів опитування.

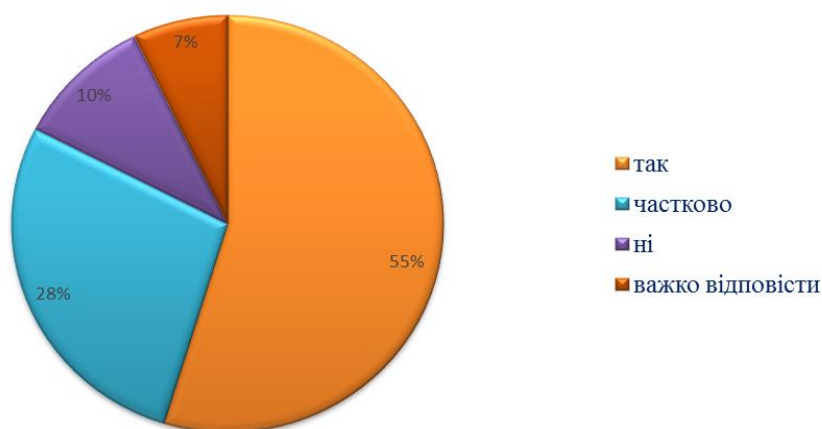


Рис. 2.9. Задоволеність фондом бібліотеки учасників соціологічного дослідження «Сучасна діяльність бібліотеки: шляхи вдосконалення»
Джерело: власна розробка

Для ефективного планування діяльності є критично важливим аналізувати думки користувачів стосовно потреби у проведенні соціокультурних заходів у ВОУНБ ім. В. Отамановського. Зокрема, 94 респонденти висловили думку, що такі заходи є ключовою складовою функціонування бібліотеки. Такі події, як творчі зустрічі, презентації книг, квести, тренінги, лекції та літературно-мистецькі свята, можуть значно підвищити інтерес до відвідування закладу. Проте 20 респондентів відповіли на це питання негативно, а 12 зазначили, що їм важко визначитися з відповіддю. Тому варто також враховувати погляди цих груп та вивчити можливості залучення їхньої уваги до таких заходів.

В ракурсі аналізу опитування користувачів ВОУНБ ім. В. Отамановського доцільно розглянути запитання стосовно того, заходи якого спрямування найбільше викликають інтерес у опитаних. 83 респонденти вибрали літературне спрямування: презентації книг, зустрічі з письменниками і книговидавцями тощо. 79 респондентів вказали надали перевагу мистецьким заходам – музичним вечорам, квартирникам, відкриттям виставок. 67 опитуваних вказали навчальне спрямування заходів, це лекції, тренінги, майстер-класи тощо. 49 учасників вибрали благодійні заходи (ярмарки, зустрічі з волонтерами тощо) та 38 – заходи національно-патріотичного спрямування (історичні та патріотичні години, вечори пам'яті). Ще 29 респондентів вибрали інтерактивні заходи – квести, екскурсії, вікторини. Та все ж 20 опитаних вказали відповідь «жодні не викликають зацікавленості» (рис. 2.10). Плануючи заходи, бібліотечним фахівцям доцільно взяти до уваги результати опитування для подальшої ефективної діяльності.

Особливої уваги слід надати питанню «Яка соціокультурна діяльність бібліотеки, на Вашу думку, важлива під час війни?». Респонденти могли вибрати декілька варіантів відповіді. Найбільш актуальними учасники дослідження визнали зустрічі з військовими, їх родинами, волонтерами та громадськими діячами – 94 і тренінги (психологічні, по наданню першої домедичної допомоги тощо) – 92. 71 респондент обрав заходи спрямовані на збереження української історії, культури, традицій і звичаїв, 35 – презентації

сучасних українських книг та 29 – літературно-мистецькі заходи присвячені видатним українським діячам. Волонтерські акції обрали 56 опитуваних, благодійні ярмарки – 32. У цьому випадку жоден з респондентів не обрав варіант непотрібності таких заходів (рис. 2.11). Отже, користувачі бібліотеки все ж визнають важливість соціокультурної діяльності у військовий час задля збереження національної культури, української мови та підвищення морального духу українців.

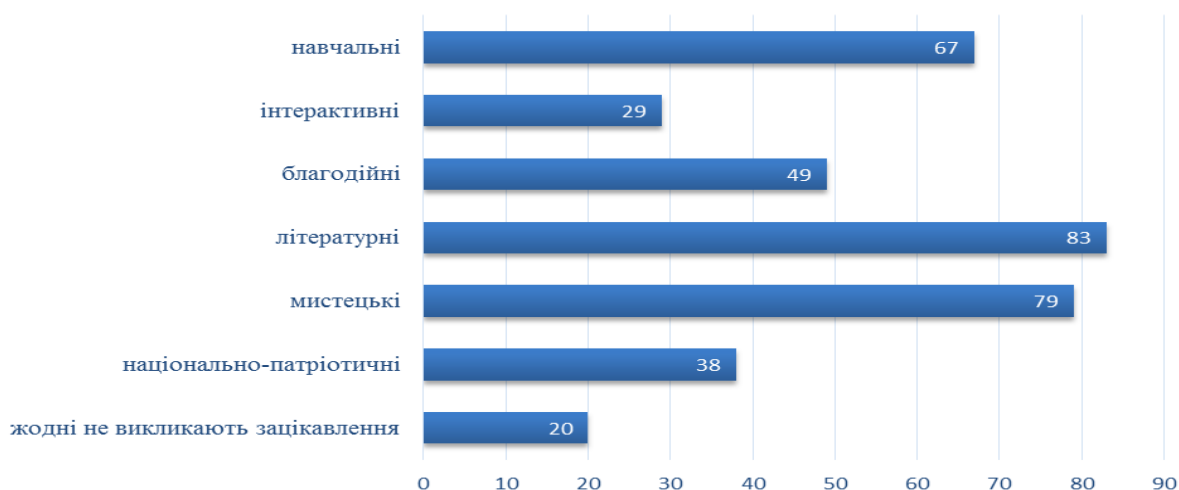


Рис. 2.10. Заходи якого спрямування цікавлять учасників соціологічного дослідження «Сучасна діяльність бібліотеки: шляхи вдосконалення»
Джерело: власна розробка



Рис. 2.11. Соціокультурна діяльність бібліотеки, яка важлива під час війни. Результати соціологічного дослідження «Сучасна діяльність бібліотеки: шляхи вдосконалення»
Джерело: власна розробка

Забезпечення комфорту та підвищення продуктивності користувачів є важливою задачею для працівників бібліотеки. У зв'язку з цим, до опитування було включено питання: «Чи забезпечено належні умови праці в читальних залах?». Відповідно, 98 респондентів зазначили, що їх влаштовують умови роботи в читальних залах Вінницької обласної універсальної наукової бібліотеки ім. В. Отамановського. Така позитивна оцінка свідчить про те, що бібліотекарям вдалося створити відповідний комфорт та затишок. 26 опитуваних вказали на певні незручності. Серед них: недостатня кількість розеток, недостатній рівень освітленості, незручні робочі місця, періодично слабка швидкість з'єднання з мережею Інтернет, забагато шуму тощо. 2 з опитуваних вказали, що умови для роботи не комфортні, але не пояснили свій вибір детальніше (рис. 2.12). Загалом, результати опитування свідчать, що більшість користувачів задоволені умовами в читальних залах, проте існують деякі моменти, які варто покращити. Серед них можна виділити вдосконалення правил дотримання тиші та встановлення більшої кількості розеток чи фільтрів для захисту від перенапруги.

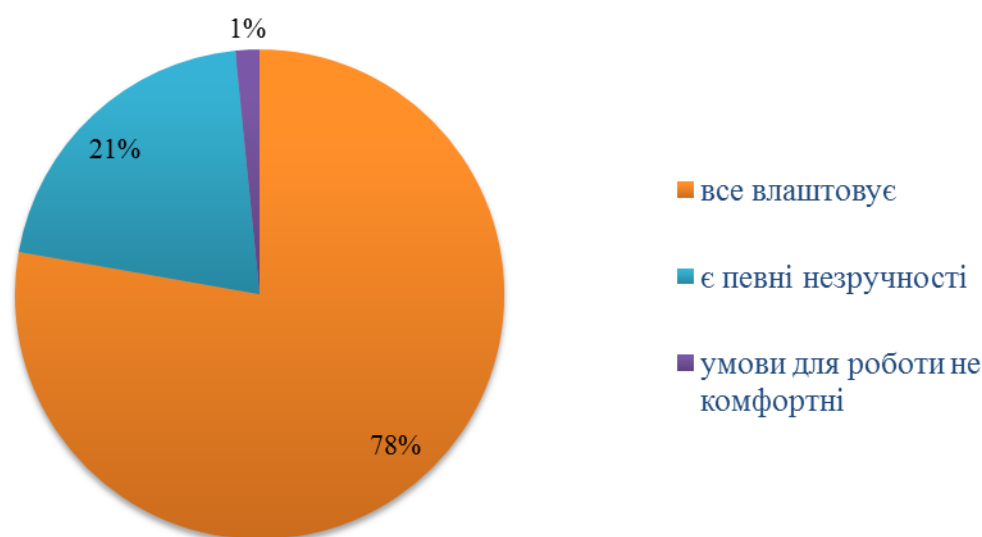


Рис. 2.12. Задоволеність учасників соціологічного дослідження «Сучасна діяльність бібліотеки: шляхи вдосконалення»

Джерело: власна розробка

Оскільки у ВОУНБ ім. В. Отамановського діють клуби та об'єднання за інтересами, важливо дослідити їх відвідуваність і популярність у користувачів бібліотеки. Анкетування дало такі результати: науково-краєзнавчий клуб «Дослідник краю» – 35, клуб садівників-любителів «Садівник» – 19, екологічний клуб «День X» – 26, клуб для людей старшого віку та внутрішньо переміщених осіб «Зустріч» – 44, правовий лекторій «Феміда» – 9, гендерний клуб «Я+Ти=Ми» – 4, клуб для внутрішньо переміщених осіб «#Єдині» – 38, студія творчості «Усе підвладно руці майстра» – 53, розмовний клуб «Українське слово» – 31, клуб «Відродження» – 11, гуртки спілкування англійською, польською, німецькою мовами – 51. Відповідь «жодного не відвідую» дали 33 респондента. Можна зробити висновок, що найбільшою популярністю користуються гуртки спілкування іноземними мовами та студія творчості «Усе підвладно руці майстра», також користувачі відвідують клуби «Зустріч», «#Єдині», «Українське слово», «Дослідник краю». Слід, використавши результати опитування, оцінити необхідність певних об'єднань, реорганізувати їх та створити нові проєкти.

Важливим також було оцінити доцільність ведення вебсайтів та сторінок бібліотеки в мережі Інтернет. На питання «Які інтернет-ресурси бібліотеки Ви найчастіше відвідуєте?» 55 користувачів обрали офіційний вебсайт бібліотеки, 41 – електронний каталог ВОУНБ ім. В. Отамановського. 61 респондент дізнається новини з сторінки бібліотеки в соціальній мережі Facebook, 29 відвідують сторінку в Instagram, лише 5 з опитуваних знають про канал бібліотеки в YouTube, а 18 учасників цікавлять блоги структурних підрозділів бібліотеки. 48 респондентів не відвідують жодного з інтернет-ресурсів бібліотеки (рис. 2.13). Результати анкетування спонукають продовжувати активно вести офіційний вебсайт бібліотеки, її сторінку в Facebook та створити нову маркетингову стратегію по популяризації інших представництв ВОУНБ ім. В. Отамановського в мережі Інтернет.

Плануючи опитування серед користувачів, ми прагнули дізнатися про загальне враження від роботи ВОУНБ ім. В. Отамановського та професійності

його співробітників. Респондентів попросили оцінити організацію роботи бібліотеки за 5-бальною шкалою. 89 респондентів дали найвищу оцінку, що є дуже позитивним свідченням їхнього задоволення рівнем послуг і ресурсів. Оцінку 4 бали надали 32 учасники, а 5 респондентів оцінили її роботу та фахівців на 3 бали. Ці респонденти можуть вважати роботу бібліотеки задовільною просто тому, що вони стикалися з певними проблемами або були незадоволені певними аспектами діяльності бібліотеки (рис. 2.14).

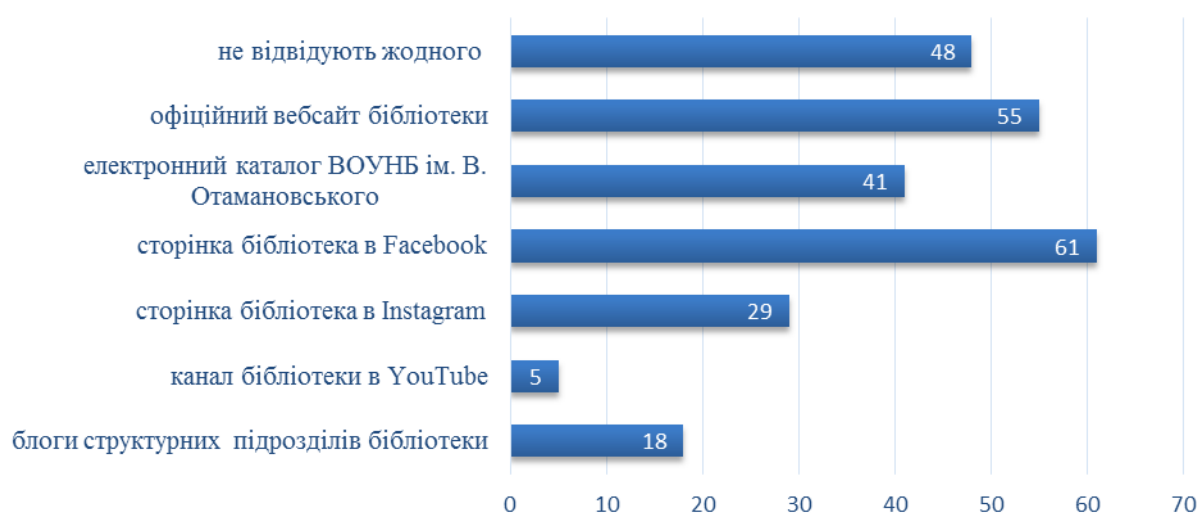


Рис. 2.13. Які інтернет-ресурси бібліотеки відвідують учасники соціологічного дослідження «Сучасна діяльність бібліотеки: шляхи вдосконалення»

Джерело: власна розробка

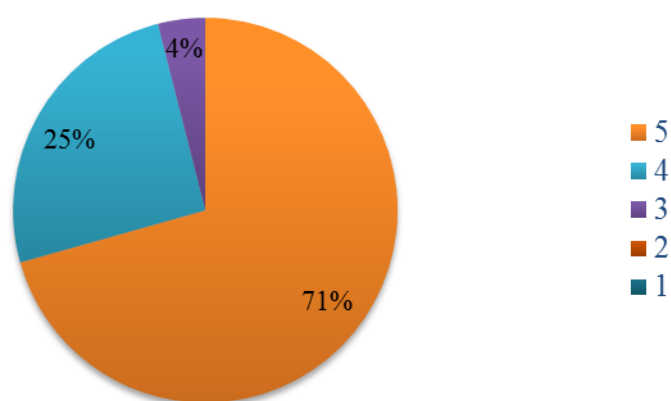


Рис. 2.14. Оцінка організації роботи бібліотеки учасниками соціологічного дослідження «Сучасна діяльність бібліотеки: шляхи вдосконалення»

Джерело: власна розробка

Проведене дослідження має важливе значення. Користуючись аналізом отриманих результатів, можна виробити систему ефективних та дієвих рекомендацій щодо покращення задоволення потреб користувачів ВОУНБ ім. В. Отамановського. Загальна оцінка роботи бібліотеки схвальна, проте залишаються питання, які потребують детальнішого вивчення та вирішення. Це покращення умов роботи в читальних залах, популяризація та наповнення правильним контентом сторінок бібліотеки в мережі Інтернет, реформування та розвиток клубів і гуртків бібліотеки. Також можна визначити пріоритетні напрямки соціокультурної діяльності бібліотеки під час війни, напрямки підготовки та проведення масових заходів. Отже, результати анкетування можуть слугувати основою для подальшого розвитку бібліотечної діяльності.

Загалом, такі опитування дозволяють перевірити стан бібліотечних матеріалів та їхню актуальність для роботи, а також визначити, наскільки інформаційні потреби суспільства задовольняються бібліотечними матеріалами. Іншими словами, оцінюючи потреби користувачів, можна визначити, наскільки фонд бібліотеки відповідає потребам користувачів, чи достатня кількість бібліотечних фахівців для надання якісних послуг, чи відповідає приміщення бібліотеки потребам обслуговування, наскільки сучасні інформаційно-комунікаційні технології використовує бібліотека у своїй діяльності та можна знайти відповіді на низку важливих запитань, як-от: чи впроваджують бібліотеки новітні інформаційно-комунікаційні технології у своїй діяльності?

Динамічні зміни сьогодення ставлять перед керівниками бібліотек такі виклики, як необхідність переосмислення ролі бібліотек у громаді та постійного оновлення знань для покращення рівня надання послуг. Тому оцінка потреб користувачів сприятиме подальшому якісному розвитку бібліотеки і ствердженню її як важливої культурної інституції на національному рівні.

2.4. Визначення впливу гібридних загроз на менеджмент ВОУНБ ім. В. Отамановського

Гібридні загрози – це небезпечні для суспільства явища чи процеси, що виникають через зміни у глобальному безпековому середовищі. Вони формуються завдяки застосуванню агресором нетрадиційних методів війни, окрім звичайних збройних сил та засобів. До таких методів належать тероризм, злочинна діяльність, інспірація громадянських конфліктів та диверсії. Гібридні загрози також включають невійськові способи тиску, які перетворилися на зброю в різних сферах діяльності, таких як дипломатія, інформаційні операції, економіка, фінанси, торгівля та соціальні відносини [82].

Протидія гібридним загрозам завжди була пріоритетом для українського суспільства. Це пов'язано з тим, що гібридна загроза поєднує військові можливості з політичними, дипломатичними, економічними, кібербезпековими та дезінформаційними заходами. Нейтралізація таких загроз вимагає не лише нових можливостей, але й передусім нового мислення.

Керуючись теорією менеджменту, гібридні загрози є результатом ризику, тобто потенціалу виникнення несприятливих ситуацій або негативних наслідків у майбутньому. Діяльність організації завжди пов'язана з певною часткою ризику. Тобто потенційну можливість втратити ресурси або досягти результатів, менших за заплановані.

Ризик-менеджмент – одна з галузей сучасного менеджменту, що вивчає проблему управління ризиками, які виникають у діяльності організації. Його можна визначити як систему ухвалення та реалізації управлінських рішень, які спрямовані на зменшення впливу наслідків реалізації ризиків на діяльність установи [10]. Це система, що об'єднує осіб, які приймають рішення, та виконавців, установлюючи між ними зв'язки та регламентуючи порядок їхньої взаємодії. У ширшому розумінні, ризик-менеджмент є процесом ідентифікації та оцінки ризиків, а також вибору ефективних методів та інструментів управління для мінімізації цих ризиків. До його складових входять:

- визначення, аналіз і оцінка ризиків;
- превентивна розробка плану заходів для усунення наслідків ризикової ситуації;
- впровадження системи страхування;
- розробка механізмів адаптації та виживання;
- прогнозування розвитку організації з урахуванням потенційних змін у її діяльності.

Передусім у бібліотечній діяльності виділяють фінансовий ризик через відсутність або недостатність фінансування, що зазвичай пов'язано з невиконанням державними структурами та органами місцевого самоврядування гарантованих зобов'язань. Частково цей ризик бібліотечні менеджери ліквідують спонсорською допомогою, отриманням грантів, створенням нових платних послуг, але без своєчасного і повного державного фінансування знищення цього ризику не можливе.

Також поміж ризиків для бібліотек виділяють недостатній рівень кваліфікації кадрів та недостатній рівень їх підготовки. Ризик, пов'язаний з негативним впливом людського та техніко-технологічного факторів, призводить до конфліктних ситуацій в колективі, невиконання робочих завдань та, як наслідок, до появи ризику ліквідності самої бібліотеки [12]. Для запобігання та зменшення дії цих ризиків потрібно безперервно оцінювати виконання статутних, інструктивно-методичних, технологічних, управлінських документів, постанов і розпоряджень. Також витрати на функціонування бібліотеки повинні відповідати плановим та бути науково, професійно та нормативно обґрунтованими; передусім бібліотека повинна виконувати свої основні функції відповідно до державної політики галузі тощо.

Сьогодні найбільш глобальними та відчутними стали ризики утворені пандемією коронавірусу та російсько-українською війною. Вони внесли кардинальні зміни як у бібліотечну діяльність так і у менеджмент в цілому.

У 2020 році ВОУНБ ім. В. Отамановського була змушена зіткнутися з ризиками коронавірусу COVID-19. Відповідно до Постанови Кабінету

Міністрів України від 11 березня 2020 року під номером 211 «Про запобігання поширенню на території України коронавірусу COVID-19», з урахуванням змін, та протоколу №7 від 12 березня 2020 року позачергового засідання обласної комісії з питань техногенно-екологічної безпеки і надзвичайних ситуацій, була видана дирекція бібліотеки для зупинення обслуговування користувачів через карантинні заходи. Наказ, датований 16 березня 2020 р. під номером 37, передбачав обмеження роботи. Впродовж березня по вересень 2020 року бібліотечний заклад функціонував з обмеженнями, здійснюючи видачу літератури за допомогою попереднього замовлення та надаючи інформаційні послуги у форматі онлайн.

Під впливом зростаючої потреби у відновленні стандартної діяльності всіх відділів ВОУНБ ім. В. Отамановського, які забезпечують обслуговування читачів, і взявши до уваги численні запити користувачів щодо відкриття бібліотеки, з 5 жовтня 2020 року прийнято рішення про повне відновлення роботи в офлайн режимі для надання бібліотечно-інформаційних послуг населенню.

Ці обставини мали вплив на виконання ВОУНБ ім. В. Отамановського планових показників. У 2020 році за єдиною реєстрацією зареєструвалося 7257 користувачів, що склало 44,5% від запланованого; усіма підрозділами бібліотеки було обслужено 21671 користувачів, або 50,5% від плану; кількість виданих документів становила 352,2 тисяч примірників, що склало 45% від виконання плану; число відвідувань досягло 65,2 тисяч, або 56% від запланованого. У 2021 році ситуація покращилася завдяки ефективному управлінню діяльністю бібліотеки: за єдиною реєстрацією зареєструвалося 14656 користувачів, що становить 90% від плану; всі підрозділи бібліотеки обслужили 36838 користувачів, або 86% від запланованого; кількість виданих документів зросла до 676112 примірників, або 86% від плану; число відвідувань збільшилося до 119661, що становить 75% від запланованого (рис. 2.15).

В умовах карантину бібліотека зіткнулася із завданням організації віртуальних культурно-просвітницьких заходів, які спрямовані на задоволення

інформаційних, культурних та освітніх потреб користувачів. Це забезпечувалося можливістю користувачів отримувати доступ до всіх інформаційно-бібліографічних послуг у режимі онлайн, зокрема через вебсайт бібліотеки, соціальні мережі та інші інтернет-ресурси.

23 квітня 2020 року ВОУНБ ім. В. Отамановського провела перший онлайн-захід під назвою «Бібліотеки Вінниччини: організація роботи в умовах карантину та виходу з нього», який був орієнтований на бібліотекарів області і зібрав 42 учасники. Протягом 2020 року бібліотека організувала понад 250 онлайн-заходів, що свідчить про її активну діяльність у цих складних умовах. Для користувачів публікувалися списки електронних посилань, бібліографічні списки літератури, були проведені традиційні загальнобібліотечні акції, презентації, інформаційні години з нагоди визначних дат [37]. Поєднання традиційних і сучасних методів виявилось успішним завдяки високому рівню професіоналізму та чутливості до потреб сучасного користувача, які частково визначені стресом, зумовленим пандемією.

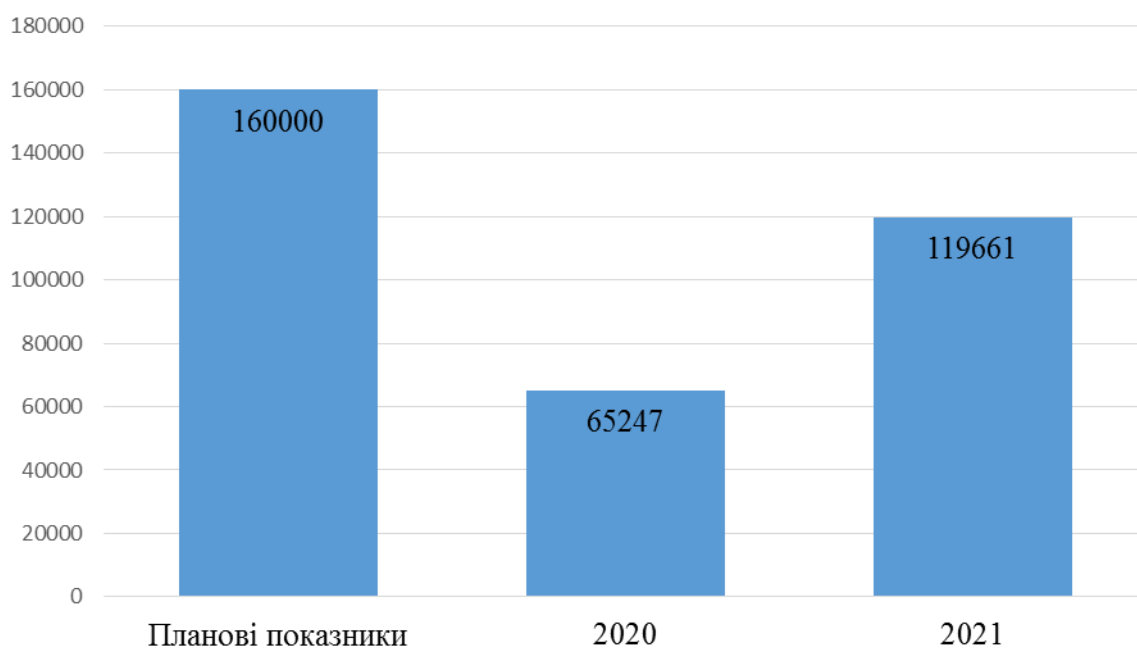


Рис. 2.15. Кількість відвідувань ВОУНБ ім. В. Отамановського у 2020–2021 рр.
Джерело: розроблено на основі [15]

Соціокультурна діяльність ВОУНБ ім. В. Отамановського є критично важливим компонентом її функціонування, що сприяє утвердженню бібліотеки

як позитивного культурного інституту. Протягом 2020-2021 років культурно-масова програма була різноманітною як за темами, так і за формами реалізації. Окрім заходів, які стали традиційними в арсеналі бібліотеки, було впроваджено низку ініціатив в онлайн-форматі.

Серед визначних подій варто відзначити науково-практичну конференцію «Василь Стус – син України, велич світова», організовану в рамках Стусівських читань. Постійно проводяться щорічні Шевченківські читання, XV літературні читання «Під знаком Кирила і Мефодія», а також поетичний марафон «Вільна поезія» до Всесвітнього дня поезії. Крім того, бібліотека регулярно проводить численні онлайн-лекції різних форматів – презентації, консультації, тренінги – на актуальні теми сьогодення, як нові, так і в контексті існуючих проектів. Серед них проекти, орієнтовані на динаміку розвитку української літератури початку XXI століття та дослідження творчості Бориса Грінченка в європейському культурному контексті у рамках інтелектуально-просвітницького проекту «На перетині культур», та багато інших важливих заходів [29].

Одним із яскравих прикладів онлайн-заходів стала презентація книги українського історика, доктора історичних наук, професора та громадського діяча Арсена Зінченка «Роздоріжжя», що відбулася 17 листопада 2020 року на платформі ZOOM. Змістовна програма онлайн-зустрічі включала не лише виступ автора, але й коментарі та вітальні слова запрошених колег і друзів, а також уривки з оповідань у виконанні студентів філологічного факультету Вінницького гуманітарно-педагогічного коледжу. Усі охочі могли приєднатися до відеоконференції через посилання, доступне на вебсайті та на сторінках ВОУНБ ім. В. Отамановського в соцмережах.

Виставкова діяльність бібліотеки завжди відіграє важливу роль у популяризації бібліотечного фонду та заохоченні читання. Під час карантину бібліотечні виставки повністю перейшли у віртуальний формат. Віртуальні виставки, завдяки своїм програмним можливостям, надають бібліотекарям більше свободи для креативних рішень у їх підготовці. Використання аудіо- та

відеоматеріалів, ілюстрацій та інших мультимедійних елементів може зробити виставку ще більш привабливою.

У науковій діяльності фахівців ВОУНБ ім. В. Отамановського значне місце посідають віртуальні виставки, доступні на офіційному сайті та сторінках бібліотеки в соціальних мережах. Наприклад, віртуальна виставка «Навколо світу завдяки 20 книгам» надає можливість здійснити захоплюючу подорож за допомогою визначних книжок про мандри, відвідавши всі континенти та повторивши шлях головного героя Жуля Верна з роману «Навколо світу за 80 днів». До Дня української писемності та мови була створена виставка «Пізнай себе і свій народ через слово», яка включає книги, що знайомлять користувачів з історією української мови, сприяють збагаченню словникового запасу та заохочують до грамотного спілкування рідною мовою. Фахівці бібліотеки також підготували віртуальну експозицію до Дня пам'яті захисників України, що присвячена тим, хто загинув у боротьбі за незалежність, суверенітет і територіальну цілісність України під назвою «Герої не вмирають, герої поміж нас». Тут представлені видання, які вшановують наших співвітчизників, а також документи з відкритих джерел, спогади бойових товаришів, дружин і матерів, військові репортажі та свідчення.

З метою протидії поширенню коронавірусу COVID-19 було видано наказ від 12 березня 2020 року № 36 «Про організацію заходів у бібліотеці у зв'язку із запровадженням на території області карантину». Цей документ передбачає заходи, що охоплюють господарську діяльність, санітарне прибирання приміщень та утримання прилеглої території з метою забезпечення безпечного середовища та комфортних умов для співробітників у період карантинних обмежень.

Спеціалізовані служби щодня здійснюють прибирання приміщень бібліотеки із застосуванням дезінфекційних засобів, а також проведення роботи з систематизації бібліотечного фонду. Періодично виконуються заходи з підтримки чистоти прилеглої території. Для забезпечення потреб персоналу бібліотеки було придбано мийні та дезінфікуючі засоби. Пункти

обслуговування користувачів були модернізовані шляхом встановлення захисних бар'єрів для забезпечення безпеки як відвідувачів, так і працівників бібліотеки. Бібліотекарям було надано гумові рукавички, захисні маски та індивідуальні антисептики.

Директор бібліотеки видав наказ щодо організації праці в умовах запобігання поширенню COVID-19, який містить затверджені інструкції з охорони праці на робочому місці для запобігання захворюванню та контролю над поширенням вірусу. Також були проведені позапланові виробничі інструктажі з питань роботи в умовах карантину.

З моменту оголошення карантину адміністрація бібліотеки здійснює постійний моніторинг здоров'я працівників шляхом регулярного температурного скринінгу. Було проведено роз'яснювальну санітарно-освітню роботу для підвищення обізнаності про профілактику COVID-19. Працівники з ознаками гострих респіраторних захворювань одразу ізолюються з подальшим сповіщенням відповідних медичних закладів.

Перепланування звичних процесів в бібліотеці допомогло перетворити карантинні обмеження на можливості для самоосвіти та професійного розвитку. Співробітники ВОУНБ ім. В. Отамановського у цей період підвищували свою кваліфікацію за допомогою безкоштовних онлайн-платформ. Освоївши різноманітні інструменти дистанційного навчання, вони активно ділились досвідом, організовували та брали участь в онлайн-заходах, що стали особливо актуальними через вимушену ізоляцію. Це сприяло повному переходу в цифровий формат і надало можливість брати участь у глобальних подіях, раніше недоступних через географічні обмеження. Наприклад, бібліотечні фахівці долучилися до онлайн-конференції «Бібліотеки в умовах пандемії COVID-19», організованої ВГО Українська бібліотечна асоціація та Українським інститутом книги.

У результаті практичного застосування нових підходів співробітники бібліотеки не лише швидко адаптувалися до нових умов і провели заплановані

заходи у новому форматі, але й обирали теми та форми роботи, що найбільше відповідали інтересам аудиторії.

Адаптивні властивості людини показали їй шляхи та можливості швидкого вирішення проблем. Крім переходу в онлайн-простір, карантин та пандемія прискорили та розширили розвиток технологій. Обмеження не стали на заваді діяльності ВОУНБ ім. В. Отамановського, а навпаки, стимулювали до пошуку та впровадження інноваційних форматів роботи в нових умовах.

Ефективний менеджмент під час пандемії коронавірусу підготував бібліотеку до обставин та ризиків утворених повномасштабним вторгненням Росії. Внаслідок війни українське суспільство зазнало глибоких трансформацій у різноманітних сферах життя, включаючи повсякденний побут та світоглядні й ціннісні орієнтири. Військовий конфлікт кардинально змінив функціональну роль бібліотечних установ, які тепер виступають як осередки гуманітарної допомоги, центри цивільного захисту, пункти надання тепла і стійкості, а також платформи для психоемоційної підтримки жителів місцевих громад.

2.5. Менеджмент діяльності бібліотеки в умовах військового стану

«Держава має зрозуміти, що бібліотека – це надпотужний інформаційний ресурс і стратегічна зброя, яка нічим не гірша за військову», – зазначає Василь Кметь, український історик, кандидат історичних наук, директор Наукової бібліотеки Львівського національного університету імені Івана Франка. 24 лютого 2022 року Росія розпочала масштабне вторгнення в Україну уздовж усього спільного кордону. Війна Росії проти України раптово і докорінно змінила життя кожного українця та суттєво вплинула на діяльність ВОУНБ ім. В. Отамановського.

З перших днів повномасштабного вторгнення бібліотеки, використовуючи всі накопичені за попередні вісім років російської агресії знання, активно підтримують Збройні Сили України у їхній боротьбі за

перемогу, а всіх цивільних – у стійкості перед викликами війни. Російсько-українська війна негативно впливає на бібліотечну сферу, що призводить до руйнування сотень бібліотечних будівель і знищення десятків тисяч примірників бібліотечних фондів. Це також призводить до тимчасового припинення роботи закладів та обмеження бібліотечного обслуговування в прифронтових зонах.

Сьогодні основними завданнями публічних бібліотек є:

- захист інформаційного простору шляхом підготовки актуальної під час війни інформації та проведення освітніх заходів з протидії фейкам, дезінформації та кіберзагрозам.

- формування Національної цифрової бібліотеки України, яка збирає факти, свідчення, документи та інші матеріали про війну для майбутньої колекції.

- інформаційна та просвітницька робота через представлення корисної інформації для переселенців, демонстрацію творчості митців, які підтримують українців, та інформаційну підтримку військових і волонтерів;

- надання онлайн підтримки через тренінги з першої домедичної допомоги, лекції з психологічної підтримки та бібліотерапію;

- організація бібліотечних послуг, таких як створення комфортних місць для дистанційної роботи, надання вільного доступу до інтернету, а також курси з вивчення іноземних мов та медіаграмотності;

- реалізація волонтерських проєктів, включаючи облаштування укриттів для населення, розподілу гуманітарної допомоги, приготування їжі для тимчасово переселених громадян і біженців, плетіння маскувальних сіток, чугайстрів тощо;

- благодійна діяльність зі збору нових українських книг для військових бібліотек, госпіталів, постраждалих бібліотек України та зарубіжних закладів, що підтримують українських біженців;

- збір коштів на потреби Збройних сил України шляхом організації різних благодійних акцій та ярмарків для фінансової підтримки захисників.

У перші дні війни співробітники бібліотеки вжили комплекс заходів для забезпечення безпеки та збереження як бібліотечного фонду, так і матеріальних цінностей. Зокрема, найцінніші видання, рідкісні й унікальні книги, стародруки та краєзнавчі документи були систематизовані та переміщені до захищеного місця. Архівні матеріали, особисті справи співробітників, трудові книжки та інші важливі документи також були перевезені для збереження.

Відповідно до Закону України «Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 року №2101-IX та самого Указу Президента України №64/2022 від того ж дня, з метою забезпечення належної організації діяльності бібліотеки в умовах воєнного стану, з 1 березня 2022 року бібліотека почала функціонувати у дистанційному режимі, надаючи послуги онлайн. У цей період працівники Вінницької обласної універсальної наукової бібліотеки імені В. Отамановського функціонували в онлайн-режимі, розміщуючи актуальну інформацію про події в Україні на вебсайті бібліотеки, у соціальних мережах та професійних групах.

Задля підтримки інформаційного супротиву, бібліотекарі контактували з колегами з інших країн для поширення інформації про події в Україні, блокували ворожі фейкові сайти та дезінформаційні канали. Бібліотекарі також активно займалися волонтерською діяльністю — займалися виготовленням маскувальних сіток, розподілом речей і продуктів харчування, а також приймали до себе переселенців з інших регіонів України. З березня до травня працівники бібліотеки забезпечували функціонування їдальні для військових ЗСУ, що стало першими кроками у переорієнтації діяльності бібліотеки для досягнення максимального ефекту.

Для продовження надання бібліотечних послуг населенню з 8 березня 2022 року було організовано роботу відділу абонементу, який функціонував щоденно з 11:00 до 15:00 й забезпечував видачу літератури користувачам відповідно до правил бібліотеки. Для реалізації завдань в умовах воєнного стану частина співробітників працювала офлайн, тоді як інші забезпечували

діяльність дистанційно. Вже з 5 квітня 2022 року бібліотека відновила свою повноцінну роботу.

Для того, щоб забезпечити продовження діяльності в максимально безпечних умовах, підвал бібліотеки був обладнаний для евакуації співробітників під час попередження про повітряну тривогу. Укриття було обладнано всім необхідним відповідно до вимог Державної служби з надзвичайних ситуацій.

Також були вжиті наступні заходи

- шляхи евакуації до сховища були належним чином позначені;
- у всіх структурних підрозділах розміщено інформаційні оголошення щодо дій працівників та відвідувачів у разі оголошення повітряної тривоги;
- підготовлено аптечки для надання першої медичної допомоги
- проведено позапланові інструктажі з працівниками бібліотеки на випадок оголошення повітряної тривоги.

Протягом першого місяця військових дій ВОУНБ ім. В. Отамановського працювала не за повним графіком та припиняла діяльність під час повітряних тривог для забезпечення безпеки відвідувачів і працівників. Після 18:00 години робота не проводиться через економію електроенергії. Це стало причиною невиконання планових показників на 100%.

Серед досягнень 2022 року числюються такі результати структурних підрозділів бібліотеки: згідно з єдиним реєстраційним обліком зареєструвалися 13106 користувачів, що становить 80% від запланованого; усіма підрозділами обслужено 33367 користувачів, або 75% за планом; видано 684177 документів, що складає 80% від плану; кількість відвідувань склала 120413, або 72% від плану.

У 2023 році спостерігаються такі показники: за єдиною реєстрацією зареєструвалося 14897 користувачів, що відповідає 93% від запланованого; обслуговано усіма підрозділами – 38931 користувачів, або 87% за планом; видано документів – 732129, або 86% від плану; кількість відвідувань склала 131524, або 80% від плану (рис. 2.16).

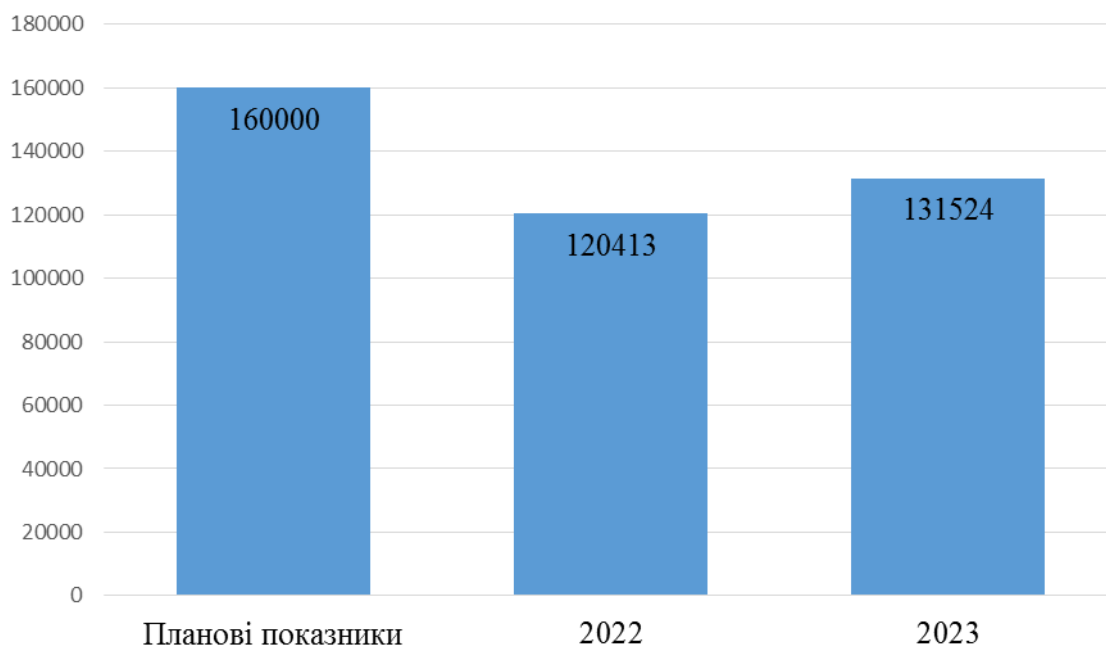


Рис. 2.16. Кількість відвідувань ВОУНБ ім. В. Отамановського у 2022–2023 рр.
Джерело: розроблено на основі [36]

У зв'язку з адаптацією роботи бібліотеки до умов воєнного стану в Україні, її діяльність була зосереджена на стимулюванні користувачів до активного залучення до інформаційних ресурсів через платформи соціальних мереж та вебсайт бібліотеки. Було організовано поширення даних про бібліотечний фонд, електронні каталоги, віртуальні книжкові виставки, онлайн-заходи, клубну діяльність, а також доступ до електронних ресурсів.

Проведено значну роботу для встановлення ефективних комунікацій з місцевою громадою, партнерами та засобами масової інформації. Це включало організацію рекламних кампаній бібліотеки, популяризацію соціокультурних подій, книжкових виставок, тренінгів і клубної діяльності. Особлива увага приділялася інтернет-маркетингу, зокрема рекламі в соціальних мережах. Для цього на офіційних сторінках та вебсайті бібліотеки регулярно публікувалися повідомлення та афіші про майбутні та вже проведені заходи.

Одним із основних завдань ВОУНБ ім. В. Отамановського було проведення культурно-просвітницьких заходів, зокрема віртуальних, для задоволення інформаційних та духовних потреб користувачів. Останні мали

можливість у режимі онлайн скористатися всіма інформаційно-бібліографічними послугами через сайт бібліотеки, сторінки у соціальних мережах та інші інтернет-ресурси.

Незважаючи на війну, лише у 2022 році було успішно організовано понад 400 культурно-мистецьких заходів. Із них 260 — книжкові виставки, зокрема 8 презентацій; 9 літературно-мистецьких свят; 4 етнозаходи; 4 авторські презентації книг; 14 творчих зустрічей; 3 виставки творів образотворчого та народного мистецтва та 106 інших заходів (рис. 2.17). У 2022 році масові заходи відвідали 9664 особи.



Рис. 2.17. Культурно-мистецькі заходи проведені ВОУНБ ім. В. Отамановського у 2022 році
Джерело: розроблено на основі [36]

Соціокультурна діяльність бібліотек під час війни зосереджена на національно-патріотичному просвітництві. Це є одним із основних напрямів діяльності та завдань ВОУНБ ім. В. Отамановського, яке успішно реалізується через організацію широкого спектра соціокультурних заходів і популяризацію літератури відповідної тематики.

Разом із зосередженням на сучасних подіях важливим завданням бібліотеки є збереження історичної пам'яті та популяризація визначних історичних особистостей, що в різні періоди формували основи української

державності. Наприклад, 1 грудня 2022 року в рамках святкування 300-річчя від дня народження великого філософа і культурного діяча Григорія Сковороди, у бібліотеці було проведено літературно-мистецький захід під назвою «Григорій Сковорода: шлях мудреця» [38]. Ірина Зелененька, старший викладач кафедри української літератури у Вінницькому державному педагогічному університеті імені Михайла Коцюбинського і кандидат філологічних наук, розкрила сторінки життя Григорія Сковороди. Під час заходу звучали поетичні та музичні твори у виконанні акторів Вінницького обласного академічного українського музично-драматичного театру імені М. К. Садовського, фольклорного гурту «Мокоша» з Вінницького фахового коледжу мистецтв імені М. Д. Леонтовича, а також учнів театрального відділення Вінницької дитячої школи мистецтв «Вишенька». Учасники мали нагоду вшанувати пам'ять і долучитися до мудрості видатного українського діяча.

До 150-річчя від дня народження визначного діяча в історії України, Миколи Івановича Міхновського, фахівці відділу документів з гуманітарних, технічних та природничих наук провели круглий стіл на тему «Роль Миколи Міхновського у формуванні української держави». Захід зібрав науковців, істориків, державних службовців та юристів. Зміст доповідей надав можливість дослідити діяльність Міхновського з різноманітних аспектів, включаючи такі теми: «Роль Миколи Міхновського у суспільно-політичному і громадському житті України кінця XIX – початку XX ст.»; «Микола Міхновський як один із організаторів Збройних сил України»; «Микола Міхновський – ідеолог українського самостійництва»; «Міхновський на Донеччині»; «Юридична та адвокатська діяльність Миколи Міхновського» [28].

З метою зміцнення спадкоємності понад тисячолітньої історії українського державотворення та на основі історичних традицій української державності, в Україні вперше відзначили День Української Державності 28 липня 2022 року, у відповідності до Указу Президента України від 24 серпня 2021 року № 423 «Про день Української Державності». З цієї нагоди ВОУНБ ім. В. Отамановського організувала такі заходи: виставка-історія «Українське

державотворення: витоки, традиції, шляхи»; книжково-ілюстративна експозиція «Українська державність у часі та просторі»; віртуальна виставка «За волю, правду й майбутнє»; круглий стіл у співпраці з Вінницькою обласною організацією ветеранів України та Вінницькою обласною Асоціацією ветеранів силових структур України під назвою «День української державності – утворення історичної справедливості»; інформаційний огляд «Нове державне свято – День Української Державності»; виїзна презентація книжкової виставки-історії «Українське державотворення: витоки, традиції, шляхи» в рамках концерту «Від серця таємничі тони».

День Героїв Небесної Сотні, створений для вшанування учасників подій Революції Гідності відзначають 20 лютого. 16 лютого 2023 року у відділі документів гуманітарних, технічних та природничих наук провели патріотичну годину під назвою «Пам'ятай, Україно, своїх гідних синів». У заході взяли участь подружжя М. С. Мельника та В. Х. Шпак-Мельник. Микола Серафимович був учасником Революції Гідності і отримав поранення під час силового протистояння на Майдані, а Валентина Харитонівна очолює ГО «Вінницьке крайове козацьке молодіжне об'єднання «Молода Подільська Січ» і була особисто знайома з Героями Небесної Сотні – Максимом Шимком та Сашком Капіносом. Їхні розповіді слухали курсанти та студенти вінницьких вищих навчальних закладів. Патріотична година відбулася у День єднання – свято, спрямоване на зміцнення єдності українців у спільній боротьбі проти ворога. Завершилася вона символічною акцією єднання «Живий ланцюг».

Одним із значущих заходів, що висвітлюють об'єднаність українців задля Перемоги у війні, стало спілкування з волонтерською групою «Заради майбутнього», яке відбулося 1 березня 2023 року [27]. Сотні тисяч українців долучилися до волонтерського руху, стали основою громадянського суспільства, героями та прикладом для наслідування. Саме такі люди стали учасниками зустрічі. Волонтери розповіли учням та студентам міста про свою діяльність, особливості та складнощі волонтерської роботи.

ВОУНБ імені В. Отамановського вже третій рік поспіль реалізовує культурно-мистецький проєкт під назвою «У центрі Всесвіту – дитина». Проєкт передбачає організацію різноманітних заходів для родин, які відпочивають в оздоровчому таборі «ЯМаріуполь. Родина». Група фахівців бібліотеки регулярно відвідує табір для маріупольців, розташований у селі Стижавка Вінницького району. Кожен візит супроводжується презентаціями книг та новинок української літератури; проводяться літературні, історичні, краєзнавчі та музичні вікторини, настільні, інтерактивні та рухливі ігри, майстер-класи і творчі малюнкові майданчики, а також локації для краси та аквагриму. За три роки понад 27 виїздів охопили культурними послугами більше 3100 осіб, з яких 2700 складала діти та підлітки.

У зв'язку з війною, важливим аспектом діяльності бібліотеки стала робота з її фондами. На основі рекомендацій Міністерства культури та інформаційної політики України, у другому кварталі 2022 року почали процес актуалізації бібліотечного фонду ВОУНБ імені В. Отамановського, зумовленого збройною агресією російської федерації проти України. На спільних засіданнях науково-методичної ради та ради з формування бібліотечного фонду було ухвалено рішення провести аналіз фонду для виявлення книжкових видань, внесених до Переліків, затверджених Державним комітетом телебачення та радіомовлення України і Міністерством культури та інформаційної політики України.

З фондів книгозбірні вилучено книжкові видання, зміст яких спрямований на підриєв незалежності України, пропаганду насильства та розпалювання міжетнічної, расової і релігійної ворожнечі, а також чинення терористичних актів і посягання на права і свободи людини. До таких видань відносяться зокрема творіння російських авторів та видавництв. Наразі ведеться систематична робота з аналізу та потенційного вилучення документів російською мовою. Станом на 1 січня 2024 року з фондів бібліотеки вилучено 33,954 примірників, з них: 26,110 книг, 1,735 журналів, 4,488 газетних підшивок, 130 карт, 1,368 нотних видань, 100 альбомів та 23 електронних

видань. Документи російською мовою становили 23,471 примірників, українською – 5,794, іншими іноземними мовами – 4,689.

Для популяризації фонду ВОУНБ ім. В. Отамановського використовуються книжкові та віртуальні виставки. У 2022 році, з початком повномасштабного вторгнення, відділами бібліотеки були представлені віртуальні виставки: «Кібербезпека для бізнесу під час війни», «Про етикет та культуру поведінки під час форс-мажорів», «До кейса знань бібліотекаря: декілька правил допомоги в умовах військового стану», «Психологічна підтримка», «Воєнний стан – ризики, права й обов'язки для аграріїв», «Мистецтво проти війни» та багато інших.

У березні 2022 року на сторінці бібліотеки у Facebook відділом документів із гуманітарних, технічних та природничих наук представлено ряд рекомендаційних оглядів книг. Серед них: «План Б. Як протистояти біді, стати витривалим і повернути радість» (Ш. Сендберг, А. Грант); «Слова та війни: Україна в боротьбі з кремлівською пропагандою» (за участі українських експертів та журналістів); «Україна й українці. Ім'я як поле битви» (В. Брехуненко); «Історія українського війська» (М. Відейко); «Психологічна допомога дітям у кризових ситуаціях: методи і техніки» (за авторством науковців Інституту психології ім. Г.С. Костюка) та інші.

Книги, що належать до фондів Вінницької обласної універсальної наукової бібліотеки ім. В. Отамановського, знайшли популярність завдяки проєкту міського телеканалу ВІТА під назвою «ПроЧитати». Цей телевізійний анонс присвячено презентації цінних та рідкісних видань, унікальних документів і літератури, які готують фахівці бібліотеки. Серед представленої літератури є наукові та науково-популярні твори, а також художні книги, що охоплюють теми історії та культури України, а також біографії відомих українських діячів. В рамках цього проєкту для показу на телеканалі було підготовлено відеоогляди таких книг, як артбук «Ковчег «Україна», Х. Стівенса «Приборкай своїх драконів», Г. Мюссо «Таємне життя письменників», А. Дімарова «І будуть люди», О. Луцишиної «Іван і Феба», У. Скицької «Наші на

карті світу», Є. Кузнецової «Спитайте Мієчку», колективну роботу «Ukrainer», Р. Маленкова «Світова спадщина ЮНЕСКО в Україні», Г. Сковороди «Байки Харківські», К. Бабкіної «Мій дід танцював краще за всіх», М. Кідрука «Жорстоке небо» та інші видання.

Книжкові виставки як незмінна складова роботи бібліотеки, експонуються у різних відділах ВОУНБ ім. В. Отамановського. Серед останніх: виставка-посвята «Покликані захищати» (присвячена Дню українського козацтва, Дню захисників і захисниць України), книжково-ілюстративна виставка «Книги-ювіляри 2024 року» (до Всеукраїнського дня бібліотек), книжкова виставка-калейдоскоп «Вінниця туристична» (до Всесвітнього дня туризму), виставка-інсталяція «Два кольори свободи», книжково-ілюстративна виставка «Роль громадянського суспільства у сприянні євроатлантичній інтеграції України» тощо.

Згідно з законодавством України, а саме Законом «Про затвердження Указу Президента України "Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 року № 2101-ІХ, та відповідним Указом Президента України № 64/2022, було визначено порядок функціонування бібліотеки в умовах воєнного стану. У цей період бібліотека функціонувала за змішаним графіком роботи: з 25 лютого по 7 березня 2022 року діяльність здійснювалася в дистанційному режимі. Починаючи з 8 березня 2022 року, частина персоналу, включаючи адміністрацію, господарський та технічний підрозділи, а також відділи абонементу та наукової інформації і бібліографії, виходили на роботу фізично, тоді як інші працівники продовжували працювати дистанційно, а дев'ять осіб перебували у стані простою. Дев'ять співробітників, які перебували за кордоном, заздалегідь оформляли відпустки або відпустки без збереження заробітної плати.

З метою оптимізації діяльності Вінницької обласної універсальної наукової бібліотеки імені Валентина Отамановського під час воєнного стану та для забезпечення ефективного виконання ключових завдань установи в умовах початку відпускної кампанії з 1 червня 2022 року, наказом директора від 30

травня 2022 року № 62 затверджено Тимчасовий режим роботи бібліотеки. Відповідно до цього режиму, бібліотека відкрита для користувачів з 10:00 до 18:00 з загальним вихідним днем у п'ятницю для відділів обслуговування читачів, тоді як інші відділи працюють за змінним графіком.

Від початку війни колектив бібліотеки активно долучився до волонтерської діяльності. З перших днів працівники бібліотеки здійснювали фінансові внески на підтримку Збройних Сил України, брали участь у плетінні маскувальних сіток у волонтерських центрах та надавали прихисток переселенцям у своїх домівках. Загалом бібліотечний колектив зібрав понад 100000 гривень для забезпечення потреб ЗСУ та територіальної оборони.

З березня по травень колектив бібліотечних працівників активно підтримував функціонування їдальні для військовослужбовців ЗСУ. Профком первинної профспілкової організації ВОУНБ закупив і передав талони на 30 літрів бензину для доставки їжі. Бібліотекарі також витратили близько 5000 гривень власних коштів на придбання продуктів харчування та засобів гігієни для військових. Щоб підняти бойовий дух захисників, вони розмістили у їдальні плакат із написом: «Дякуємо вам, наші захисники! Дякуємо за черговий ранок, що настав! Дякуємо за ще один крок до Перемоги!». Крім того, для військових було організовано поличку з книгами українських авторів.

Під час повітряних тривог бібліотекарі плетуть маскувальні костюми, шують розвантаження, в'яжуть шкарпетки тощо [36]. У ВОУНБ ім. В. Отамановського організували збір і передачу продуктів харчування, медикаментів, предметів першої необхідності, військової амуніції, окремих технічних засобів і склотари для виготовлення м'ясних консервів разом з іншою гуманітарною допомогою.

У вересні 2022 року, в рамках святкування Дня відкритих дверей, приуроченого до 115-ї річниці заснування ВОУНБ ім. В. Отамановського, працівники бібліотеки організували благодійний ярмарок під гаслом «З паляницею до Перемоги». Учасники заходу, співробітники бібліотеки,

продавали випічку, фрукти, овочі та мед. У результаті було зібрано 12 000 гривень, які були передані на підтримку Збройних сил України.

Співробітники бібліотеки активно брали участь у марафоні «Зроби свій крок назустріч Перемозі!», організованому Громадською організацією «VinnSolard». Вони займалися плетінням маскувальних сіток для військових Збройних сил України. На честь Всесвітнього дня української хустки вони долучилися до марафону «Хустка оберіг для ЗСУ», в межах якого передали через громадську організацію «Мольфар» зібрані хустки-обереги, листівки з побажаннями для захисників та солодоці. Також бібліотекарі підготували новорічне відеопривітання та взяли участь в онлайн-марафоні «Новорічне привітання для наших захисників».

Під час проведення культурно-мистецьких заходів і майстер-класів працівники бібліотеки разом із користувачами, включаючи дітей, виготовляли різноманітні обереги, такі як вишиті амулети, ляльки-мотанки та янголи-охоронці, які потім передавали військовослужбовцям. Вони також організували збір дитячих малюнків.

Волонтерська діяльність Вінницької ОУНБ ім. В. Отамановського регулярно висвітлювалася у суспільному телебаченні, зокрема на телеканалі ВІТА, а також публікувалася в журналах «Вінницький край» [66], «Бібліотечна планета» [67] та багатьох інших.

Сьогодні ВОУНБ ім. В. Отамановського продовжує та покращує свою діяльність під час воєнного стану. Головними завдання менеджменту бібліотеки у цей час є збереження життя і здоров'я користувачів та працівників бібліотеки. З цією метою усі заходи бібліотеки розраховані на переміщення учасників до сховища та всі працівники книгозбірні проходять навчання задля надання кваліфікованої допомоги в разі надзвичайних ситуацій. Важливим завданням є продовження ефективної діяльності бібліотеки задля задоволення інформаційних потреб користувачів та збереження національної культури України.

Висновки до другого розділу

Вінницька обласна універсальна наукова бібліотека імені Валентина Отамановського є найбільшою книгозбірнею в області та виконує роль науково-методичного і координаційного центру для бібліотек різних типів і форм власності в регіоні. Як головне книгосховище та депозитарій краєзнавчих матеріалів Вінниччини, вона продовжує свою діяльність для задоволення інформаційних потреб громадян і збереження культурних цінностей України.

Бібліотека прагне до інноваційних рішень у питаннях управління. Оцінюючи потреби користувачів, ВОУНБ ім. В. Отамановського здійснюється систематична перевірка ефективності організаційної структури бібліотеки, що дозволяє завжди залишатися актуальними та цікавими для відвідувачів. Колектив ВОУНБ ім. В. Отамановського має стійку систему взаємовідносин, де кожен фахівець прагне підвищити свою кваліфікацію задля кращого виконання службових обов'язків.

Застосування онлайн-ресурсів і надання електронних послуг, а також їх активне просування стали неоціненним досвідом для успішної діяльності ВОУНБ ім. В. Отамановського під час карантину. Досвід вирішення ситуацій під час пандемії коронавірусу став основою для вибудовування системи організації роботи бібліотеки в умовах російсько-української війни.

Вінницька обласна універсальна наукова бібліотека імені Валентина Отамановського продовжує здійснювати свої основні функції та реалізовувати стратегічні цілі, одночасно активна у кіберпросторі для протидії дезінформації. Бібліотека формує тематичні колекції інформаційних ресурсів і виконує роль просвітницького центру. Крім того, вона розвиває інформаційно-консультативну діяльність, охоплюючи правові, соціальні, екологічні аспекти та питання охорони здоров'я.

РОЗДІЛ III. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ УНІВЕРСАЛЬНОЇ НАУКОВОЇ БІБЛОТЕКИ ІМЕНІ ВАЛЕНТИНА ОТАМАНОВСЬКОГО

3.1. Формування ефективної системи менеджменту в бібліотеці

Бібліотеки протягом багатьох поколінь набували різноманітних фізичних форм, починаючи від великих спеціально побудованих будівель, закінчуючи кімнатами в установах і невеликими тимчасовими спорудами. Потім бібліотеки пішли далі, щоб проникнути в ті місця, куди не можна було потрапити дорогою, залізницею, водою та іншими транспортними засобами. Сьогодні багато бібліотек тепер є «гібридними», поєднуючи фізичний простір і колекцію з віртуальною бібліотекою електронних матеріалів і послуг [91]. Ці зміни є сигналом того, що відбувається зміна парадигми від старого операційного методу до методу, який підтримується технологією різноманітної форми. Одне з очікувань користувача бібліотеки – мати доступ до точної, актуальної та відповідної інформації. Інноваційні технології стали каталізатором поширення інформації для всіх сфер людського існування.

Для функціонування сучасної інноваційної бібліотеки потрібен гнучкий підхід до її менеджменту. Перш за все, потрібно завжди оцінювати поточну організацію діяльності задля її майбутнього покращення. Задля цього використовують ефективність менеджменту, яка визначається рівнем виконання поставлених завдань, досягненням цілей та місії організації, а також здатністю успішно функціонувати у конкурентному середовищі [58]. Поняття «ефективність менеджменту» дослідники трактують як результативність управлінських дій, що проявляється у досягненні поставлених цілей і максимальному використанні потенціалу підприємства за умови оптимального розподілу ресурсів відповідно до наявних зовнішніх умов.

При оцінюванні системи менеджменту, яка функціонує в будь-якій організації, включно з бібліотекою, необхідно розрізняти економічну, організаційну та соціальну ефективність [61].

Економічні результати, досягнуті організацією завдяки певній системі управління, є показником економічної ефективності менеджменту. З одного боку, її визначають через показники, що відображають структуру та функціонування систем управління бібліотеки. Наприклад, у ВОУНБ ім. В. Отамановського спостерігається високий рівень автоматизації робочих місць для управлінців, розроблено ґрунтовну базу інструктивних та нормативних матеріалів, а також забезпечено високий рівень технічного оснащення бібліотечних менеджерів. Одночасно економічна ефективність систем управління вимірюється даними, що відображають результати роботи бібліотеки: кількість нових користувачів, кількість відвідування, використання основних та додаткових платних послуг бібліотеки, правильний розподіл бюджету ВОУНБ ім. В. Отамановського, отримання коштів із інших джерел фінансування тощо.

ВОУНБ ім. В. Отамановського має розгалужену систему партнерських відносин з освітніми, культурними, громадськими організаціями, меценатами та спонсорами. Проте, грантовий менеджмент бібліотеки, ініціативна діяльність, пошук нових джерел надходження коштів для мінімізації фінансового ризику потребує вдосконалення.

Бібліотекою уже реалізуються такі проєкти, як «Розвиток спроможності бібліотек-Хабів цифрової освіти», «Цифрові, інклюзивні, доступні: підтримка цифровізації державних послуг в Україні», «Голоси живої історії», «Центр польської книги та інформації», «Центр європейської інформації», «Регіональний інформаційний центр з питань євроатлантичної інтеграції України», «Кібербулінг: від проблеми до рішення», «Центр обслуговування людей з інвалідністю «INVA-INFORM» та інші.

Проєктна діяльність виступає як креативний двигун інноваційного розвитку бібліотек. Вона сприяє генерації нових ідей та їх реалізації, а також

забезпечує реорганізацію і модернізацію закладів. Це процес, що поєднує послідовні та взаємопов'язані дії, спрямовані на досягнення конкретного результату протягом визначеного часу [64]. Завдяки проєктній діяльності бібліотека може впроваджувати інноваційні технології, розробляти нові послуги, покращувати матеріально-технічну базу і створювати комфортні умови для задоволення інформаційних потреб користувачів, організації їх дозвілля, а також формувати й підвищувати рівень інформаційної культури як серед користувачів, так і персоналу.

У глобальному соціально-економічному контексті управління бібліотечними проєктами виступає єдиною цілісною методологією для реалізації реформ. Таким чином, можна підкреслити, що проєктний менеджмент є управлінням змінами. Ретельний аналіз стану бібліотечної діяльності в контексті сучасних подій та реформ дозволяє обґрунтувати актуальність і важливість застосування проєктного менеджменту в цій галузі. Це визначається потребою реформування сфери, складністю і комплексністю завдань, що постають перед сучасними бібліотеками, а також розвитком методології проєктного управління в світовому менеджменті.

У ВОУНБ ім. В. Отамановського реалізуються організаційні, інформаційні, корпоративні, освітні, соціальні, культурно-дозвілеві проєкти та проєкти з підвищення кваліфікації. Для підвищення ефективності управління важливо зосередитися на таких аспектах:

- Інвестиційні проєкти, які включають вкладення певних ресурсів (інтелектуальних, фінансових, матеріальних, людських) з метою досягнення запланованих результатів та реалізації заданих цілей у встановлені терміни. Наприклад, проєкти, спрямовані на залучення коштів для модернізації бібліотеки та її процесів, а також створення комфортного бібліотечного середовища.

- Інноваційні проєкти, націлені на здійснення інноваційної діяльності та впровадження нововведень. Це можуть бути проєкти зі створення нових

продуктів і послуг, а також модернізація всіх напрямків бібліотечної діяльності, таких як комплектування, обслуговування та збереження.

- Маркетингові проекти, орієнтовані на розробку стратегії розвитку бібліотеки та визначення пріоритетних напрямків її діяльності в зовнішньому середовищі. Вони включають вивчення і аналіз зовнішнього бібліотечного середовища як ринку збуту бібліотечної продукції і послуг, а також місць їх рекламування.

- Стратегічні проекти, які є частиною стратегічного планування бібліотеки і спрямовані на визначення напрямків її діяльності для майбутнього розвитку. Вони підтримують формулювання стратегічних цілей, що не створюють перешкод при вирішенні поточних завдань та формуванні матеріальних, кадрових і фінансових ресурсів бібліотеки.

- Економічні проекти, які зосереджуються на вирішенні фінансових проблем бібліотеки, формуванні бюджету та визначенні шляхів залучення позабюджетних коштів, а також поліпшенні економічних показників її діяльності.

Найбільш розповсюдженою формою фінансування проектів є гранти, що надаються донорськими організаціями. Донори, включаючи міжнародні організації, державні установи, комерційні структури, громадські організації (релігійні, наукові тощо), приватні благодійні фонди або приватні особи, забезпечують бібліотеку необхідними додатковими ресурсами на некомерційній безповоротній основі для реалізації цілей, спрямованих на благо суспільства в цілому [19].

Для їх пошуку, написання грантових проектів бібліотечним менеджерам потрібні відповідні вміння та практичні навички. Фандрайзинг це досить широка сфера діяльності організації, що охоплює залучення різних джерел фінансування: донорських, членських, благодійних. Також, слід не забувати про грантрайтинг. Це мистецтво написання грантових заявок, засноване на застосуванні найкращих практик, ефективних інструментів і практичного досвіду [50].

Отже, для вдосконалення менеджменту ВОУНБ ім. В. Отамановського доцільним є формування окремої команди бібліотечних менеджерів з високим рівнем вмотивованості та підвищення їх кваліфікації у напрямках проєктного, грантового менеджменту, пошуку джерел фандрайзингу та написання грантових заявок. Їх завдання полягатиме в знаходженні нових можливостей для ефективного розвитку бібліотеки, презентації її діяльності, здобуті досвіду через практичну діяльність та консультації з експертами.

Якість організаційної структури, системи управління та процесів прийняття рішень, а також реакція цієї системи на стресові ситуації, конфлікти та зміни в організації характеризують ефективність менеджменту організації. Для оцінки цієї ефективності використовуються показники, які відображають якість організаційної структури бібліотеки і її системи управління: рівень централізації управлінських функцій, співвідношення кількості менеджерів різного рівня, частка керівників у загальній чисельності управлінського апарату, а також швидкість прийняття управлінських рішень.

Впровадження інноваційних змін потребує спільних зусиль колективу бібліотеки, командної роботи, створення робочих груп. Для ВОУНБ ім. В. Отамановського, у якій активно функціонують, робочі групи, вчені ради та інші форми групової взаємодії та обміну інформацією, актуальним є спосіб групового мислення у прийнятті управлінських рішень.

Найбільш ефективною робота в командах є при необхідності підтримувати процеси генерації ідей та потребі спільної діяльності фахівців з різними навичками. Крім того вона важлива для підтримки прагнень нових членів колективу до роботи та знань і прийняття кращих рішень при демократичному стилі управління.

Командна робота дозволяє об'єднувати та створювати вмотивований персонал і досягати успіхів у конкретній бібліотечній діяльності. Також робота в команді приносить користь для її учасників: більше залучення до процесів ухвалення і впровадження рішень, підсилення мотивації, задоволення від роботи, соціальні й емоційні переваги.

Проте, дослідник менеджменту Дес Дерлоу вказує на те, що при груповому мисленні ідеї та думки в процесі обговорення можуть набути динаміки власного розвитку та перетворитися на аксіому. Це може завдати шкоди якості, доцільності, адекватності тощо прийнятого рішення [38].

Менеджмент ВОУНБ ім. В. Отамановського також стикається з цією проблемою. У практичній діяльності бібліотеки це може спричинити:

- однобічне, можливо, неадекватне вивчення питання;
- схвалення рішення без перевірки життєздатності, врахування особливостей і специфіки нової ідеї;
- створення погано аргументованих, сформульованих та усвідомлених фактів на користь сформульованого рішення;
- зміщення фокусу від справжнього об'єкту, проблеми при розгляді питання;
- обмеженість дискусії через сформовані групові норми, наприклад, адміністративно-посадові, вікові тощо;
- тиск більшості та принцип колективної безвідповідальності;
- неспроможність зміни парадигми діяльності.

Задля запобігання таких негативних наслідків та ефективного прийняття рішень менеджерами бібліотеки слід створювати оптимальні для роботи і управління групи, відповідного розміру та конфігурації, застосовувати яскравий та непередбачуваний стиль управління. Також слід створювати підгрупи, які автономно будуть виконувати завдання (як різні, так і однакові), розподіляти завдання між певними фахівцями, доручати окремим працівникам представити альтернативні погляди та враховувати особисті думки кожного члена групи. Ефективність таких кроків, у першу чергу, залежатиме від керівника команди та його бажання отримати неупереджені аргументи, незаангажовані обставини, професійну дискусію, що врешті-решт сприятимуть прийняттю виваженого управлінського рішення.

Вплив менеджменту на такі процеси, як формування професійних характеристик працівників, включно з керівниками, а також створення

корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності та причетності до цілей організації та перспектив виробничого розвитку, відображається в соціальній ефективності менеджменту. Соціальна ефективність управління бібліотекою може бути оцінена, з одного боку, за показниками, що відображають соціально-культурну сферу функціонування установи, тобто рівень трудової дисципліни, рівень стабільності кадрів, рівень умов праці та можливостей для навчання і професійного зростання. З іншого боку, показники, що відображають вплив діяльності бібліотеки на досягнення результатів: продуктивність праці, задоволення потреб користувачів тощо.

ВОУНБ ім. В. Отамановського приділяє багато уваги підвищенню кваліфікації та безперервному навчанню працівників. Для бібліотечного колективу проводять лекції, майстер-класи, тренінги, методичні дні. З 2018 року діє інтелектуально-просвітницький проєкт «На перетині культур», в межах якого щомісяця проводяться тематичні зустрічі з науковцями, політичними діячами, письменниками, митцями у супроводі книжкових оглядів літератури з фондів бібліотеки. До спільної розмови запрошуються бібліотекарі ВОУНБ ім. В. Отамановського та всі, хто сприяє національно-патріотичному та громадянсько-правовому вихованню, зберігає мову, культуру та мистецтво, а відтак – наближає перемогу України.

У 2024 році в рамках проєкту відбулися такі події: лекція-презентація «Митці за Україну», яку провела Ольга Коляструк, доктор історичних наук і професор Вінницького державного педагогічного університету, де вона очолює кафедру культури та методики навчання історії. Також пройшла творча зустріч з Тетяною Побережною, директором Вінницького театру ляльок та головою профспілки працівників культури Вінницької області, на тему «Боронимо Україну засобами театрального мистецтва». Лекцію-візуалізацію «Література і війна: національний вимір» представила Анжела Віннічук, кандидатка філологічних наук і завідувача кафедри української літератури в цьому ж університеті. Відбулася також презентація діяльності Українського інституту

національної пам'яті під керівництвом Богдана Галайко, кандидата історичних наук та офіцера ЗСУ. Завершила цикл лекція-роздум Валентина Крупки, кандидата філологічних наук і доцента кафедри української літератури, який є поетом і членом Національної спілки письменників та журналістів України, на тему «Формування читацької активності молоді засобами художньої літератури». Ці заходи сприяють всебічному розвитку бібліотечних працівників, підвищенню їх інтелектуального та культурного рівня, спільному обговоренню суспільно-важливих тем.

Для підвищення соціальної ефективності менеджменту бібліотеки слід використати тимбілдинг – ряд заходів, які орієнтовані на згуртування колективу, створення з нього сильної команди, яка досягатиме цілей та виконуватиме завдання не просто швидко, а й якісно. Тимбілдинг ефективно допомагає організувати робочий процес, створюючи неформальну та дружню атмосферу в бібліотечному колективі. Він також сприяє виявленню лідерів, об'єднанню співробітників і розвитку навичок командної взаємодії. Однією з ключових функцій тимбілдингу є виявлення несумісних співробітників та пошук методів їх неконфліктної співпраці. Це особливо важливо на етапах формування та нормування колективу. Досвід успішних українських та зарубіжних бібліотек демонструє, що найбільший внесок роблять робочі групи, які виявляють себе найбільш повноцінно у формі команд [81].

Сьогодні існує багато різних видів тимбілдингу: активні, сюжетні, інтелектуальні та творчі. Найпопулярнішими є активні, які часто проходять на свіжому повітрі і тому найкраще підходять для теплої пори року. Учасники проводять час активно, швидко налагоджують стосунки та насолоджуються різноманітними спортивними іграми, естафетами та квестами. Деякі з найцікавіших сценаріїв таких заходів передбачають використання різного спортивного інвентарю, починаючи від класичних міні-футбольних м'ячів і закінчуючи канатними дорогами та квадроциклами.

Сюжетний вид тимбілдингу захоплює учасників, глибоко занурює в процес та може приймати форму квесту, бізнес-гри, змагальних заходів.

Учасники пробують нові ролі, наприклад, детектива, рухатися за сюжетом, тож створення команди проходить непомітно. Сюжетний тимбілдинг також включає історичні рольові ігри, в яких учасники беруть на себе ролі відомих історичних постатей у відтворенні різних історичних подій.

Також популярними є інтелектуальні види тимбілдингу. У цьому контексті тимбілдинг виступає не лише інструментом зміцнення зв'язків усередині команди, сприяє всебічному професійному розвитку співробітників, але й удосконалює здатність кожного учасника швидко приймати стратегічні рішення. Для організації таких заходів не потрібні великі простори або спеціальні ресурси; достатньо вибрати цікаві завдання, які команда зможе вирішити спільними зусиллями.

Значну увагу також привертає творчий тимбілдинг, оскільки в сучасному суспільстві високо цінується креативність. Співробітники можуть брати участь у незвичайних та захопливих проектах. Наприклад, вони можуть разом створити колективне художнє полотно, де кожен учасник відповідатиме за певний фрагмент композиції, а згодом ці частини будуть об'єднані в єдине ціле. Таке полотно можна розмістити у фойє закладу як символ колективного успіху.

Усі види тимбілдингу володіють високою ефективністю, оскільки будь-яка колективна діяльність, що не стосується безпосередньо робочих завдань, позитивно впливає на взаємовідносини у колективі [39]. Доцільним є проведення таких заходів, що поєднують різні аспекти тимбілдингу, адже це робить діяльність більш захоплюючою та ефективною. Ключовим елементом тимбілдингу виступає командний дух, що включає в себе проведення корпоративних свят, тематичних вечорів з конкурсами та концертами. Такі заходи сприяють знайомству співробітників у неформальній атмосфері, їх об'єднанню та зміцненню взаємної довіри.

Тимбілдинг може бути зорієнтованим як на навчання чинних бібліотечних менеджерів, так і на організацію заходів для всього колективу. Тренінги та коучингові сесії з командоутворення сприяють розвитку лідерських якостей серед співробітників бібліотеки, допомагають швидко приймати рішення в

умовах нестандартних ситуацій і спрямовують кожного члена команди на виконання тих ролей, які найбільше відповідають їхнім здібностям. Такі заходи для бібліотечних працівників дозволяють виявляти і розв'язувати приховані та відкриті конфлікти, чітко визначати ролі учасників, а також оцінювати сильні та слабкі сторони колективу.

Виходячи з ключових функцій управління та переваг бібліотеки, практична ефективність менеджменту повинна демонструватися через:

- ухвалення та впровадження якісних управлінських рішень;- своєчасне виконання планів діяльності бібліотеки;
- задіяну гнучку систему управління фондами та матеріально-технічною базою бібліотеки;
- правильно сформовану систему кадрового менеджменту;
- впровадження ефективної системи трудової мотивації для працівників бібліотеки;
- створений сприятливий морально-психологічний клімат у бібліотечному колективі;
- налагодження ефективної комунікаційної системи як всередині трудового колективу бібліотеки, так і з зовнішніми партнерами;
- здійснену реалізацію інноваційних проєктів та досягнення виконання стратегічних завдань бібліотеки;
- укладені та затверджені договори про співпрацю з освітніми, культурними, громадськими організаціями, спільно реалізовані проєкти;
- досягнення високого рівня конкурентоспроможності бібліотеки, виділення її унікальності та пізнаваності;
- досягнення високого рівня інвестиційної привабливості для спонсорів, грантонадавачів та гарного іміджу у населення;
- надання та затвердження вчасних річних, місячних і квартальних звітів діяльності бібліотеки;
- використання розгорнутої системи маркетингових комунікацій (зміцнення зв'язків із громадськістю та покращення рекламної стратегії);

- розширення спектра послуг, що пропонує бібліотека.

Одним з ключових аспектів бібліотечного менеджменту є культура управлінських процесів. Вона охоплює впровадження сучасних управлінських технологій, оптимізацію організації управлінської діяльності та роботи бібліотеки, включно з її структурними підрозділами, а також комплексну автоматизацію бібліотечно-інформаційних процесів. До цього належить і культура взаємодії з працівниками та відвідувачами, ефективне проведення телефонних розмов, нарад та зборів [9]. ВОУНБ ім. В. Отамановського слід встановити чіткі графіки зборів, нарад і засідань на рік і місяць, визначивши місце, час та відповідальних за підготовку. Культура управління є важливим елементом, який безпосередньо впливає на ефективність роботи бібліотеки.

Аналізуючи функціонування ВОУНБ ім. В. Отамановського та розглядаючи теоретичні аспекти проблематики бібліотечного менеджменту, можна стверджувати, що успішне управління бібліотекою досягається за певних умов. По-перше, необхідно враховувати сучасний стан інформаційного суспільства та адаптуватися до актуальних викликів через організацію гнучких форм роботи, об'єднання працівників у робочі групи та команди для реалізації конкретних цілей. По-друге, важливо чітко визначати цілі діяльності, обирати відповідні стратегії розвитку і консолідувати зусилля колективу на пріоритетних напрямках. Крім цього, заохочується ініціативна та інноваційна діяльність: пошук новаторських ідей та підтримка творчих починань. Також слід брати до уваги створення морально-етичного клімату в бібліотеці, що сприяє задоволенню від колективної праці та позитивній мотивації до змін. Нарешті, ефективне використання всіх можливостей, які надає сучасне виробництво інформації, є ключовим фактором у забезпеченні успіху.

Для підвищення ефективності управління бібліотекою важливо виконати всі зазначені умови. Це дозволить ефективно використовувати нові можливості в умовах конкуренції. Також велике значення має запровадження гнучкої науково-технічної, інноваційної та ринкової політики і постійна увага до інформаційно-бібліотечних потреб користувачів. Ці основні елементи нової

концепції управління сприяють перетворенню бібліотеки на сучасний та здатний відповідати суспільним запитам культурний заклад.

3.2. Інноваційні форми соціокультурної діяльності бібліотеки

Одним із ключових напрямків роботи будь-якої бібліотеки є її інноваційна діяльність. Мета такої роботи полягає в пошуку, оцінці, розробці та впровадженні нових бібліотечних рішень. Інновації в бібліотеці означають впровадження таких зразків діяльності або продуктів, які вирізняються абсолютною чи відносною новизною, виходять за межі усталених традицій та значно покращують або якісно змінюють професійну діяльність [76].

Соціокультурна діяльність бібліотек являє собою цілеспрямовану та спеціально організовану систему дій і заходів, основною метою яких є сприяння підвищенню інтелектуального, матеріального та естетично-духовного рівня суспільства. Це досягається шляхом поширення наукових знань, емпіричних фактів, естетичних і морально-етичних цінностей, зібраних у бібліотечних фондах у різноманітних форматах [69]. Зокрема, бібліотеки організовують виставки, творчі зустрічі з письменниками, громадськими діячами та митцями, сприяючи таким чином культурному розвитку та обміну досвідом у суспільстві. Соціокультурна діяльність бібліотек є важливим елементом реалізації державної політики у сфері культури, компонентом соціокультурної системи українського суспільства. Її можна сприймати як ретельно спланований процес залучення користувача до багатства культурних цінностей людства.

У традиційному розумінні соціокультурна діяльність це масова, культурно-просвітницька робота. Сьогодні ця діяльність бібліотеки визначається як процес створення, розповсюдження та збереження культурних цінностей, а також їх використання в суспільстві. Вона сприяє розвитку індивідуальних здібностей і підтримує творчу діяльність та комунікацію [46].

У практичному вимірі соціокультурна діяльність бібліотек здебільшого асоціюється з широким спектром індивідуальної та масової роботи з користувачами. Ця діяльність охоплює організацію виставок, проведення тематичних вечорів і зустрічей з представниками культурної сфери тощо. На сучасному етапі соціокультурна діяльність бібліотек вирізняється різноманітністю форм та засобів. Такий спектр заходів, як диспути, конференції, презентації книг, квізи, патріотичні години, поетичні імпрези, екологічні ігри, виставкові проєкти, краєзнавчі розвідки, вебінари та флешмоби, свідчить про багатство соціокультурної діяльності. Однак ефективність цих ініціатив залежить від цілеспрямованої роботи щодо формування та популяризації бібліотечних фондів.

Сучасні концепції розвитку визначають бібліотеки як відкриті простори, що слугують платформами для освіти, комунікації та відпочинку. У таких умовах кожен користувач має відчувати себе активним учасником динамічного творчого процесу [41]. Розвиваючи бібліотечне спілкування та покращуючи його якість, бібліотека підвищує свій соціальний авторитет і формує привабливий імідж як для існуючих, так і для майбутніх відвідувачів. Завданням бібліотекарів сьогодні є використання тих форм роботи та спілкування з користувачами, які найкраще сприятимуть цьому процесу.

Сучасні бібліотечні менеджери активно освоюють та спонукають всіх працівників вивчати комунікативні, ігрові, креативні, розвиваючі технології бібліотечної діяльності. Більшість інноваційних форм виникли завдяки інтеграції бібліотечної сфери з різноманітними культурними галузями. Наприклад, бенефіси читачів та прем'єри книг запозичені з театральної практики, тоді як бібліотечні екскурсії та історичні лекції мають свої корені у музейній справі. Під впливом телебачення з'явилися такі явища, як хіт-паради книг, книжкові аукціони та літературні ринги. Такі заходи, як години спілкування, патріотичні заходи, конкурси, вечори-зустрічі й інтелектуальні ігри, сприяють ефективній комунікації з різними категоріями користувачів бібліотеки.

Відповідно до аналізу дослідження «Сучасна діяльність бібліотеки: шляхи вдосконалення», представленого в підрозділі 2.3, найбільший інтерес для сучасних користувачів ВОУНБ ім. В. Отамановського складають заходи літературного та мистецького спрямування. У бібліотеці уже застосовуються такі форми роботи як: презентації книг, мистецьких виставок, зустрічі з письменниками, видавцями, художниками, літературно-музичні вечори, зустрічі кінолюбителів, мистецькі лекції тощо. Для покращення соціокультурної діяльності бібліотеки необхідно застосувати заходи, які сприятимуть формуванню комфортних умов для відвідувачів та створенню атмосфери невимушеного спілкування, шляхом зменшення рівня формальності.

Сучасною та цікавою формою мистецьких заходів у ВОУНБ ім. В. Отамановського може стати квартирник як невеличкий концерт в затишній, камерній атмосфері. Для цього заходу першочергового значення набувати саме вільний простір, без жодних меж для виконавців та слухацької аудиторії. Квартирник у бібліотеці дозволить користувачам послухати музику, поспілкуватися з музикантами та співаками, попрохати заспівати улюблену композицію. Для популяризації фондів бібліотеки можна створити виставку з пластинок, нотних видань, альбомів, пісенників, збірників поезії відповідно до тематики квартирника. У межах заходу також буде доцільно створити фотозону для світлин з учасниками та, можливо, провести невеличку автограф-сесію.

Для розвитку літературного напряму соціокультурної діяльності бібліотеки можна створити книжковий клуб, як неформальне об'єднання любителів книг та читання. На засідання клубу можуть долучитися всі зацікавлені книголюби. Учасники, які вже ознайомилися з книгою, мають можливість активно долучатися до дискусії, ділячись своїми враженнями, емоціями, аналізом та рефлексіями. Ті ж, хто ще не прочитав твір, мають змогу уважно слухати інших учасників, формуючи власні висновки та визначаючи свої майбутні плани щодо читання. Такий формат провадження соціокультурної діяльності розвиває культуру читання, популяризує книгу та бібліотеку, залучає до неї нових користувачів, розвиває у молоді навички

аналітичного мислення і комунікації, слугує для психологічного розвантаження та об'єднання різних соціальних груп читачів книгозбірні. У засіданні книжкового клубу можна використати різні інтерактивні елементи: перегляди відеороликів, фільмів, творчі завдання, вікторини та майстер-класи.

Ще одною формою роботи, що сьогодні активно впроваджується в соціокультурну діяльність бібліотек є сторітелінг. Технологія сторітелінгу спрямована на вплив на емоційні, мотиваційні та когнітивні аспекти аудиторії і широко застосовується у підготовці масових заходів, рекламі, кінематографі, коучингу, менеджменті, фандрейзингу, політиці та засобах масової інформації. Інтеграція психологічних, управлінських та інших елементів сторітелінгу дозволяє не тільки ефективно передавати інформацію аудиторії, але й заохочувати її дії. В залежності від ступеня інтерактивності з аудиторією, сторітелінг може бути пасивним, за якого оповідач відповідає за створення та передачу історії, або активним, коли аудиторія бере участь у формуванні розповіді. Прикладом можуть служити творчі вечори відомих письменників або події, приурочені до державних свят. У роботі ВОУНБ ім. В. Отамановського сторітелінг можна застосувати для проведення цікавих, актуальних зустрічей, майстер-класів і тренінгів, нового формату подання інформації, а головне – популяризації книги та читання.

Користувачів ВОУНБ ім. В. Отамановського також вважають важливими заходи навчального спрямування: лекції, конференції, тренінги, майстер-класи тощо.

Бібліотека проводить актуальні та важливі конференції, наприклад, у 2023 році відбулася IV Науково-практична конференція «Бібліотека в умовах сучасності і конструювання майбутнього» та Науково-практична конференція «Сучасний стрес: критичні питання збереження здоров'я людини», а у 2024 – IX Міжнародна науково-практична конференція «Усна історія: пізнавально-документальний потенціал і громадська архівістика» та Всеукраїнська науково-практична конференція «Постать Степана Руданського в контексті простору

регіональної культури». Учасниками цих заходів були науковці з усіх регіонів України, також США, Німеччини, Польщі, Литви, Латвії, Канади.

Проте ґрунтовна робота ВОУНБ ім. В. Отамановського з організації конференцій потребує подальшого вдосконалення та залучення нових іноземних партнерів. Для успішної організації міжнародної конференції критично важливим є її детальне планування та підготовка. Одним із ключових аспектів цієї підготовки є визначення цілей конференції, що слугують основою для формування порядку денного з урахуванням попередньо узгоджених думок потенційних учасників. На підставі цього ухвалюється рішення щодо скликання конференції, яке охоплює обрані питання, програму, вибір доповідачів, визначення часу та місця проведення, а також встановлення правил та процедур. Для успішної організації таких заходів потрібна злагоджена робота менеджерів та урахування всіх можливих деталей, від місця проведення конференції, організації присутності на заході усіх спікерів та учасників до розробки брендингу, дизайну та рекламної стратегії. При цьому слід зберегти високий рівень якості та сервісу зберігаючи низькі витрати та залишаючись у межах бюджету. Отже, хоча конференції є традиційними формати соціокультурної діяльності бібліотеки вони потребують внесення інноваційних рішень та розробки дієвих інструкцій щодо їх проведення.

У сучасних обставинах великої актуальності набули тренінги та майстер-класи. Бібліотека стає майданчиком для безперервної освіти, набуття нових навичок, вільного спілкування за цікавою творчою роботою. У ВОУНБ ім. В. Отамановського на базі Регіонального тренінгового центру здійснюється організація та проведення освітніх тренінгів для відвідувачів бібліотеки та фахівців бібліотечної сфери області. Протягом 2023 року центр провів 189 тренінгів для користувачів бібліотеки, охопивши 1745 осіб, серед яких 834 були внутрішньо переміщеними особами. Також було організовано 44 тренінги у співпраці з різними організаціями, де взяли участь 243 учасники, а також 22 навчальні тренінги для 289 осіб, включаючи формат онлайн для бібліотечних працівників регіону. Крім того, у співпраці з кращими спеціалістами тренінги

проводять такі структурні підрозділи, як відділ документів із гуманітарних, технічних та природничих наук, відділ медичних наук, відділ новітніх технологій, економічних і юридичних наук, науково-методичний відділ, відділ документів іноземними мовами.

У ВОУНБ ім. В. Отамановського функціонує творча студія «Усе підвладно руці майстра», яка надає можливість розвивати бажання вивчати та відтворювати природні форми квітів, вміння бачити їхні естетичні й виразні якості, а також прагнення зануритися у світ українських традицій і звичаїв. Основна мета студії полягає у формуванні компетенцій особистості через засвоєння навичок квіткового дизайну, флористики та живопису. Це сприяє збагаченню духовного світу учасників, розвитку естетичних уподобань і досягненню високого рівня внутрішньої культури. Щорічно студія проводить більше 30 майстер-класів, які відвідує понад 500 учасників. Також цікаві та корисні майстер-класи для дітей та дорослих проводять інші відділи бібліотеки. Такі заходи завжди користуються попитом та залучають нових читачів.

Сьогодні інноваційними та надзвичайно потрібними в бібліотеці є тренінги з надання першої домедичної допомоги, психологічні тренінги, тренінги з медіаграмотності та протидії гібридним загрозам. Також цікавою формою соціокультурної діяльності бібліотеки може бути велнес-тренінг – це захід, покликаний популяризувати здоровий спосіб життя. Велнес представляє собою концепцію, що об'єднує фізичне та ментальне здоров'я, збалансоване харчування, фізичну активність і уникнення шкідливих звичок [73]. Наприклад, можна організувати захід, де молодь, що займається вуличними видами спорту (воркаут, паркур тощо), на власному прикладі продемонструють, що займатися спортом просто та корисно. Серед майстер-класів потрібними є теми медитації, арт-терапії, виживання у складних ситуаціях та волонтерської діяльності – плетіння сіток, створення «чугайстрів», в'язання шкарпеток тощо.

Під час війни збереження ментального здоров'я надзвичайно важливе для кожного громадянина. Проєкт Міністерства культури та інформаційної

політики України під назвою «Мистецтво допомагати» здійснюється в рамках Всеукраїнської програми ментального здоров'я «Ти як?», яка була ініційована першою леді Оленою Зеленською. Цей проєкт має на меті надання комплексної психосоціальної підтримки громадянам України, залучаючи до цього фахівців з культурних установ, мистецьких навчальних закладів та бібліотек. Одним з компонентів цього проєкту є бібліотеки як простір для отримання психологічної підтримки [7]. Для збереження ментального здоров'я населення, бібліотека повинна запроваджувати нові підходи, ставати центром психосоціальної підтримки для мешканців громади. Сьогодні державні структури розглядають бібліотеки як важливі інституції для підтримки ментального здоров'я населення, покладаючи на них унікальні функціональні обов'язки.

Для реалізації цих завдань ВОУНБ ім. В. Отамановського створює відповідні умови. Пропонується сприятливе середовище з комфортними зонами для читання та відпочинку. Надається психологічна підтримка через регулярні зустрічі з психологом для тих, хто опинився у складних життєвих ситуаціях, а також групові заняття з психологічної підтримки та саморозвитку. Доступні онлайн-консультації та чати, що дозволяють організувати групи саморозвитку та отримати підтримку в дистанційному форматі. Бібліотека також проводить спеціалізовані курси та тренінги, присвячені розвитку особистості, стрес-менеджменту та психологічному самопізнанню.

Для забезпечення емоційної безпеки проводяться тренінги та майстер-класи, спрямовані на емоційну підтримку, психологічний комфорт та безпеку. Організуються тематичні заходи та ігри, які покращують настрій і загальний емоційний стан. Бібліотека забезпечує доступ до ресурсів із саморозвитку, включаючи книги, аудіокниги, відеокурси та онлайн-матеріали на теми позитивної психології, медитації та інші корисні теми. Важливу роль відіграє розміщення інформаційних матеріалів про підтримку ментального здоров'я, психологічні поради та рекомендації. Додатково організуються сесії

медитації та релаксаційні практики, такі як йога та вправи для зменшення стресу і покращення психологічного стану.

Національно-патріотичні заходи є традиційним для бібліотек, але сьогодення розставляє нові акценти й вимагає розширення завдань та форм [51]. ВОУНБ ім. В. Отамановського проводить круглі столи, лекції, історичні години, інформаційно-просвітницькі заходи, вечори пам'яті, бібліографічні огляди, зустрічі з військовими, їх родинами, волонтерами, громадськими діячами, благодійно-патріотичні акції тощо. Інноваційними для бібліотеки можуть бути такі форми заходів, як: історичний хроноскоп, історичний вернісаж, патріотичні читання, перегляд фільмів із обговоренням, літературні та історичні ігри тощо. Дебати та дискусії сприяють розвитку критичного, аналітичного мислення, вміння чітко висловлювати свою думку, переконувати. Цікавою формою соціокультурної діяльності є історична реконструкція. Вона є потужним засобом формування ціннісних орієнтирів, формування стійких патріотичних почуттів та самосвідомості. У межах бібліотеки можна проводити невеликі історичні реконструкції подій важливих з точки зору процесу становлення української державності, формування нашої української ідентичності. Отже, необхідно комбінувати різні методи та форми національно-патріотичного виховання, уникаючи формальності та монотонії. Варто правдиво і чесно розповідати про історичні події.

Згідно опитуванню інтерактивні форми соціокультурної діяльності ВОУНБ ім. В. Отамановського не користуються високим попитом. Бібліотека, переважно, проводить екскурсії, квести, вікторини тощо. Задля популяризації бібліотеки як центру дозвілля, майданчику для проведення часу цікаво та з користю варто оновити традиційні формати екскурсій та подібних заходів.

На базі Центру європейської інформації, що діє у ВОУНБ ім. В. Отамановського, я дослідила, розробила та використала сценарії таких інтерактивних заходів як бібліоквіз та бібліокешинг.

Бібліоквіз представляє собою командну інтелектуальну вікторину, у якій учасники змагаються, вирішуючи різноманітні запитання та головоломки, що

пропонуються ведучим. Захід допомагає згуртувати колектив, навчає злагоджено працювати в команді та весело провести час разом.

2 листопада 2023 року відбувся бібліоквіз «Що ми знаємо про Європейський Союз?», присвячений Дню заснування ЄС, для студентів ДПТНЗ «Вінницьке міжрегіональне вище професійне училище». 9 травня 2024 року до Дня Європи відбувся бібліоквіз «Єдність у різноманітті: історія та культура країн ЄС» для учнів КЗ «Вінницький ліцей № 3 ім. М. Коцюбинського». Протягом семи раундів учасники демонстрували свої знання про європейські країни, їхню історію та культуру, виконуючи цікаві й різноманітні завдання. Молодь працювала злагоджено в командах, що дозволяло не лише продуктивно провести час, а й весело відпочити разом.

Бібліокешинг, від англійського слова *cache*, що означає схованка, представляє собою гру, метою якої є пошук книжкових скарбів. Вони можуть бути сховані як у приміщенні бібліотеки, так і за її межами. Цей захід сприяє встановленню позитивного настрою для спілкування, розвитку згуртованості в групі та вмінню вирішувати складні завдання.

23 та 24 вересня цього року до Всесвітнього дня туризму був проведений бібліокешинг «Дорогами країн Європи» для учнів Вищого професійного училища №7 м. Вінниця та курсантів Харківського національного університету внутрішніх справ. Захід дозволив учасникам уявити себе справжніми шукачами скарбів, що використовуючи підказки і вирішуючи завдання, знаходять книгу за книгою та зрештою дістаються до головного призу.

Інтерактивні заходи дозволяють учасникам перевірити свої знання, дізнатися нові невідомі факти, набути навичок аналітичного, критичного і креативного мислення, підвищити навички комунікації та роботи в команді, а також покращують імідж бібліотеки та приваблюють нових користувачів.

Отже, вибір форм і методів соціокультурної діяльності бібліотеки обумовлений багатьма факторами. Серед них – актуальні тенденції в освіті, культурі та мистецтві, цілі та завдання самої бібліотеки, а також її можливості та ресурси. Крім цього, важливо враховувати вікові й психологічні особливості

користувачів, а також професійні навички бібліотекарів. Усе це разом допомагає створювати ефективний простір для розвитку та взаємодії. Для запровадження інноваційних форм, важливо враховувати результати соціологічних досліджень, які проводить ВОУНБ ім. В. Отамановського. Бібліотека сьогодні повинна бути адаптивною багатофункціональною, відкритою культурно-цивілізаційною інституцією. Уся діяльність ВОУНБ ім. В. Отамановського має зосереджуватися на досягненні спільної мети — забезпеченні максимально ефективного культурно-інформаційного обслуговування як суспільства в цілому, так і окремих користувачів.

3.3. Удосконалення бібліотечного менеджменту в умовах гібридних загроз

Минуле, сьогоднішня та майбутня бібліотечної галузі – це безперервний, хоча інколи безладний і вибоїстий, шлях творчості та рішучості в спробі зробити суспільство більш справедливими та інклюзивними [88].

Зарубіжні науковці під час обговорення застосування моделей менеджменту до бібліотек, розглядаються три контексти управління. Перший – оперативне управління, зосереджується на повсякденних оперативних завданнях бібліотеки. Другий – тактичне управління, зосереджується на розподілі ресурсів, включаючи бюджет, персонал і приміщення; це контекст, у якому прийняття рішень, ймовірно, буде найважливішим. Третім є стратегічне управління, що зосереджується на речах, які є зовнішніми по відношенню до бібліотеки та які керівник бібліотеки, зазвичай, практично не може контролювати, але які життєво впливають на менеджмент її діяльності [87]. Гібридні загрози впливають на всі контексти управління та змушують шукати нові шляхи вирішення звичних завдань бібліотеки.

Вплив таких ключових факторів, як цифровізація, глобалізація, пандемія та російсько-українська війна, призвів до зміни системи функцій бібліотеки.

Постійно збільшувані обсяги інформаційних масивів та документальних джерел цифрової ери дозволили бібліотекам зберегти роль основних установ в інформаційно-комунікаційній структурі суспільства. Бібліотеки відкрили нові перспективи для національного відродження в сферах культури, освіти та науки, виступаючи як основа всебічного розвитку держави [35].

Для того, щоб значно підвищити ефективність управління бібліотекою, необхідна істотна зміна стратегії її розвитку. Це може включати переосмислення основного напрямку діяльності установи або ж удосконалення внутрішніх процесів. Подібні зміни покликані не тільки адаптувати бібліотеку до сучасних вимог, але й забезпечити їй довготривале функціонування на високому рівні ефективності та інноваційності. Отже, шукаючи шляхи вдосконалення менеджменту ВОУНБ ім. В. Отамановського слід ще раз проаналізувати стратегічні цілі бібліотеки та способи їх досягнення під впливом гібридних загроз (табл. 2.1).

Російсько-українська війна значно ускладнила формування максимально повного фонду видань з усіх галузей знань, їх збереження та контроль за використанням. Обмеженість фінансування, проблеми книговидавничої справи на початку широкомасштабного вторгнення ускладнили роботу ВОУНБ ім. В. Отамановського. Проведення актуалізації бібліотечного фондів, вилучення російських видань також зменшили та змінили перелік запропонованої користувачам літератури.

Тож ВОУНБ ім. В. Отамановського варто розглянути можливість поповнення фондів книгозбірні за рахунок залучення меценатів, благодійних фондів та громадських організацій. Створення широкої мережі партнерів, пошук додаткових джерел фінансування для закупівлі нових видань та змістовна популяризація бібліотеки як важливого осередку інформації, освіти та культури завжди залишаються одними з основних завдань дієвого бібліотечного менеджера.

Для забезпечення всебічного бібліографічного обліку та повного розкриття фонду, ВОУНБ ім. В. Отамановського продовжує ведення обліку,

каталогізацію та обробку всіх видів носіїв інформації, а також створення довідково-бібліографічних інструментів. Проте особливо увагу в умовах гібридних загроз варто приділяти веденню електронного каталогу та повнотекстових електронних баз даних. Ця діяльність дозволяє користувачам бібліотеки отримати доступ до потрібної інформації завдяки мережі Інтернет, цифровізує установу, дозволяє залишатися інноваційною та потрібною в добу глобалізації суспільства. Електронні зібрання, представлені на сайті бібліотеки, виконують важливу роль у збереженні та популяризації унікальних видань. Вони забезпечують вільний доступ до інформації, сприяючи її комфортному пошуку та подальшому використанню. Водночас ці зібрання повинні відповідати стандартам організованості електронних документів, включати сервісні інструменти, метадані та мати механізми для ефективного пошуку. Для бібліотечного менеджменту є доцільним створення робочих груп, ініціативних команд, які продовжуватимуть розробку та впровадження повнотекстових баз даних, контролюватимуть їх правомірність та відповідність сучасним технологіям. Також слід продовжувати активну маркетингову роботу для реклами цієї послуги ВОУНБ ім. В. Отамановського.

Одна з основних стратегічних цілей бібліотеки полягає у створенні якісно нової системи обслуговування. Ця система повинна забезпечити не лише високу швидкість реагування, але й максимальну релевантність та повноту у задоволенні всіх потреб своїх користувачів. У результаті її впровадження бібліотека прагне досягти більш ефективного та персоналізованого взаємодії з відвідувачами. Гібридні загрози значно ускладнили процес бібліотечного обслуговування та створили нові виклики для фахівців галузі. В умовах пандемії та російсько-української війни звичне спілкування, бібліотечне, довідково-бібліографічне та інформаційне обслуговування опинилися під загрозою. Водночас, змін у традиційному підході вимагає безупинна цифровізація суспільства.

ВОУНБ ім. В. Отамановського продовжує активну роботу щодо впровадження у роботу інформаційно-комунікаційних технологій. Отже,

актуальним та важливим нововведенням є ефективна автоматизована бібліотечна інформаційна система. Вона слугує для управління ресурсами бібліотеки і використовується для контролю за бібліотечними фондами: від моменту їхнього замовлення та придбання до видачі користувачам. Кожен користувач та примірник мають унікальний ідентифікатор, тож бібліотека може використати систему для замовлення і купівлі, каталогізування, розповсюдження книг та інших фондів, резервування матеріалів і відслідковування їх повернення.

На сьогодні, у ВОУНБ ім. В. Отамановського частково використовуються можливості автоматизованої бібліотечної інформаційної системи ІРБІС. Цей процес передбачає бібліографічну та аналітичну обробку документів і підтримку електронного каталогу. У майбутньому заплановано впровадити функції, пов'язані з обслуговуванням користувачів, включаючи реєстрацію замовлень, видачу і контроль повернення документів. Крім того, планується забезпечити довідково-бібліографічне обслуговування з використанням баз даних, електронних каталогів та інших інформаційних вебресурсів, а також впровадження управлінських функцій.

Проте важливою проблемою для продовження цієї роботи є те, що розробником системи автоматизації бібліотек ІРБІС виступає Державна публічна науково-технічна бібліотека Росії. Це створює для бібліотек, що використовують ІРБІС, низку складнощів і піднімає питання щодо переходу на альтернативні програмні продукти. Серед них можна виділити такі системи, як MARK-SQL, ALEPF, УФД/Бібліотека, UNILIB тощо. Для забезпечення ефективної роботи фахівці ВОУНБ ім. В. Отамановського повинні ретельно дослідити проблему менеджменту, розробити стратегію впровадження вибраної автоматизованої бібліотечної системи, а також визначити оптимальні й іноді компромісні рішення для адаптації програми під потреби закладу. Основним принципом реалізації та функціонування цієї системи має бути інтегральність, що передбачає одноразове введення даних з можливістю їх багаторазового і різноцільового використання. Також необхідно здійснювати перегляд і

адаптацію бібліотечних технологій і документації, щоб забезпечити максимальну ефективність.

Впровадження автоматизованої бібліотечної інформаційної системи надасть можливість підвищити ефективність обслуговування користувачів, звільнить бібліотечних фахівців від ведення складних форм обліку статистики. Активне впровадження комп'ютерних технологій змінює роль та значення бібліотечного працівника. Сучасний фахівець повинен стати посередником між користувачем і носієм інформації. Для ефективного менеджменту необхідно налагодження чіткої роботи кожного учасника процесу, продумана політика книговидачі та оперативне прийняття методичних рішень. Успіх впровадження такої системи залежить від комплексного використання та дотримання вимог організаційних, технічних і технологічних рішень, ефективної роботи з бібліотечним колективом.

Також задля активізації інформаційної діяльності, освоєння нових інформаційно-комунікаційних технологій менеджерам бібліотеки слід підвищувати свою кваліфікацію у використанні технологічних новинок. Гібридні виклики стали рушійною силою для вивчення та застосування таких цифрових платформ як Zoom та Google Meet. Та поза увагою працівників ВОУНБ ім. В. Отамановського залишається ще багато інноваційних програм, що можуть значно покращити різні аспекти бібліотечної діяльності.

Під час вибору платформи для віртуальних заходів важливо переконатися, що вона забезпечує всі необхідні функції, такі як інтерактивність, можливість створення окремих кімнат, спільний доступ до екрану, функція запису, чат у реальному часі та підтримка достатньої кількості учасників. Крім того, варто звернути увагу на сумісність з різними операційними системами, що полегшить підключення для всіх учасників, незалежно від їхнього пристрою. Ще одним важливим елементом хорошої платформи є безпека, тобто наявність функцій наскрізного шифрування, сучасного протоколу автентифікації та ідентифікація шкідливого програмного забезпечення тощо.

Наприклад, платформа Hopin являє собою складний та надзвичайно потужний інструмент, що прагне забезпечити користувачам досвід, максимально наближений до участі в реальних подіях, але в рамках віртуальних зустрічей. Ця програма ретельно імітує всі деталі справжнього заходу, пропонуючи не лише віртуальну сцену, але й інтерактивні куліси, які дозволяють організаторам і учасникам ефективно взаємодіяти. Крім того, платформа надає різноманітні функції для ретельної підготовки до заходу, включаючи планування і тестування всіх етапів події. Завдяки вбудованій підтримці секційних засідань, а також можливостям персоналізованого брендингу та адаптації під конкретні брендові потреби, Hopin є також ідеальним рішенням для організації гібридних заходів, котрі поєднують у собі елементи як реальних, так і віртуальних подій.

Ще одною віртуальною конференц-платформою для проведення захоплюючих і реалістичних заходів є vFAIRS. Платформа дає можливість обрати віртуальну локацію та пропонує чати і онлайн-спілкування. vFAIRS також додає елементи гейміфікації, сесії запитань і відповідей та інші функції, що підвищують рівень інтерактивності. Особливо варто відзначити, що платформа включає функції доступності для користувачів з інвалідністю.

Платформа Demio має дуже мінімалістичний дизайн і робить конференції простими для приєднання аудиторії. Demio надає можливість проведення інтерактивних опитувань із відповідною статистичною обробкою, а також пропонує роздаткові матеріали та організацію подарунків. Крім того, платформа підтримує проведення сесій запитань і відповідей, дозволяючи відповідати на запити як у приватному, так і в публічному чаті.

Організація заходу в онлайн-форматі є одним із найсучасніших і найдієвіших способів спілкування в умовах гібридних загроз. Віртуальні події полегшують питання логістики, дозволяють подолати обмеження для спікерів і учасників, сприяючи збільшенню їхньої кількості. Проте менеджмент таких подій потребує додаткових навичок, оволодіння сучасними технологіями, знання особливостей програм та платформ.

ВОУНБ ім. В. Отамановського продовжує виконувати роль соціокультурного центру, здійснюючи соціологічні дослідження, проводячи рекламні кампанії та організовуючи масові заходи. Сьогодні ефективними цифровими засобами, що сприяють реалізації соціокультурних завдань бібліотеки є, по-перше, мережеві засоби комунікації (вебсайт закладу, сторінки у соціальних мережах, блоги бібліотеки, віртуальні виставки, огляди літератури онлайн, подкасти), подруге, традиційні форми проведення бібліотечних заходів, під час проведення яких застосовуються цифрові технології [11].

Безперечно, основним засобом майданчиком віртуальної діяльності ВОУНБ ім. В. Отамановського, який максимально інформує про заклад є її сайт. Оновлений функціонал сайту є змістовним, яскраво оформленим у корпоративних кольорах та дає доступ до усіх віртуальних послуг бібліотеки.

Соціальні мережі виступають як потужний інструмент для бібліотеки, що сприяє комунікації з користувачами, популяризації бібліотечних послуг і вивченню зацікавлень аудиторії. Вони також дозволяють отримувати зворотний зв'язок та оптимізувати діяльність закладу [4]. Сторінки ВОУНБ ім. В. Отамановського в Facebook, Instagram, YouTube відкривають багато можливостей для взаємодії з користувачами та популяризації бібліотечних ресурсів і послуг. Проте бібліотечним менеджерам слід звернути увагу, що використання соціальних мереж має певні особливості та вимагає знань з інтернет-маркетингу, вебдизайну тощо.

Бібліотека вже активно використовує ці платформи для анонсування заходів, конкурсів, книжкових виставок, поширення бібліотечно-бібліографічних ресурсів, новин, цікавих статей, рекомендацій книг, рецензій, тематичних підбірок, буктрейлерів та демонстрація своєї роботи шляхом фотозвітів, відео, прямих трансляцій. Проте існує ще широке поле для вдосконалення, інновацій та нових форм ефективного використання цього інструмента на які ВОУНБ ім. В. Отамановського слід звернути увагу.

Соціальні мережі дозволяють бібліотеці бути доступнішою для користувачів, спільно з ними вибирати нові напрями роботи. Це сучасний і

дієвий метод залучення нових користувачів і надання їм необхідної інформації онлайн. Соціальні мережі мають значний потенціал з точки зору доступу до адресності та цільової аудиторії. Зокрема, платформи такі як Instagram, Twitter, Facebook та TikTok дозволяють бібліотеці позиціонувати себе як інноваційний та унікальний заклад [20].

Українські науковці досліджують функціонування соціальних мереж як ефективного інструменту бібліотечного маркетингу. Вони відзначають, що ці платформи сприяють поширенню новин про бібліотеки, активізують популяризацію наявних продуктів і послуг. Соціальні мережі використовуються для анонсування маркетингових ініціатив, проектів і програм, а також виступають засобами реклами та PR-технологій, які покликані підтримувати престиж та видимість бібліотечних установ [43]. Соціальні мережі сьогодні є «креативним» доповненням основного веб-сайту бібліотеки.

Цікавим підходом є забезпечення ефективної комунікації з користувачами шляхом використання трендового формату контенту на платформі соціальної мережі TikTok. Ця стратегія сприяє формуванню іміджу закладу як діджиталізованого та модного серед молодіжної аудиторії [44]. Своєрідним феноменом, що виник як відповідь на зростаючу потребу в легкому та швидкому доступі до рекомендацій книг та обговорень літератури в динамічному форматі став «букток». Так із 2020 року називають спільноту в TikTok, яка об'єднує тих, хто створює контент, присвячений книгам. Дана спільнота перетворилась на одну з найбільш значущих на платформі, причому її гештег (#BookTok) згадано у більш ніж 60 мільярдах відео. Сучасному поколінню простіше говорити про книги мовою візуальних образів, а коротка нарізка кадрів («едит») чудово передає антураж будь-якого твору.

Такі відео можуть стати не лише способом ділитися враженнями від прочитаного, але й інструментом для залучення нових користувачів до бібліотеки. ВОУНБ ім. В. Отамановського слід скористатися величезною перевагою TikTok – непередбачуваними алгоритмами. Завдяки ним, огляд книги може з'явитися в інформаційній стрічці не тільки у тих користувачів, які

вже мають зацікавленість у читанні або в літературних новинках, але й звернути на себе увагу тих людей, які зазвичай не виявляють жодного інтересу до літератури чи бібліотечних ресурсів. Сторінка в TikTok сприятиме розширенню віртуальної аудиторії бібліотеки та збільшенню нових користувачів книгозбірні, слугуватиме ефективною рекламою закладу.

Перші спроби використання широкого інструментарія TikTok для самостійного створення якісного контенту здійснив відділ абонементу ВОУНБ ім. В. Отамановського. Провідними фахівцями створена сторінка у соціальній мережі, де активно публікуються підбірки книг, цікаві челенджі, короткі відео про роботу відділу та життя сучасного бібліотекаря.

Якщо діяльність сайту бібліотеки налагоджена на достатньому рівні, то представлення ВОУНБ ім. В. Отамановського в соціальних мережах вимагає вдосконалення, постійного оновлення інформації, якісних матеріалів. На жаль, Бібліотека не має у штатному розписі інтернет-маркетолога чи вебдизайнера. Бібліотечні фахівці виконують ці завдання, однак недостатнє знання тонкощів інтернет-маркетингу часто призводить до того, що продукт не завжди буває якісним та популярним. Менеджерам бібліотек слід приділяти більше уваги присутності бібліотеки в інформаційному просторі соціальних мереж. Не слід недооцінювати значення цього інструменту в розвитку ВОУНБ ім. В. Отамановського.

Отже, використання соціальних мереж як платформи для популяризації бібліотечних ресурсів має особливе значення в умовах сучасних гібридних загроз. Для сучасного користувача читання книг, обговорення, перегляд цікавих відеороликів та інші подібні заняття є важливою частиною психологічного розвантаження і можуть виступати підтримкою в умовах війни. Для бібліотек ці види діяльності слугують засобом просування та сприяють їх розвитку в сучасному інформаційному середовищі.

Для вдосконалення системи менеджменту ВОУНБ ім. В. Отамановського та дієвого запровадження запропонованих інноваційних рішень доцільним є створення нового структурного підрозділу у штатному розписі бібліотеки.

Відділ цифровізації матиме на меті впровадження цифрових технологій у всі процеси роботи бібліотеки, що передбачає їх оптимізацію, оновлення послуг і розвиток цифрових ресурсів для покращення обслуговування користувачів. Головними завданнями відділу буде вихід за межі простого застосування технологій та зміна культурних норм, інтегрована в усі аспекти бібліотечної діяльності, а також трансформація менеджменту ВОУНБ ім. В. Отамановського. Ефективна робота відділу цифровізації сприятиме зниженню витрат через оптимізацію процесів цифровізації документів, швидшому та дієвішому прийнятті рішень в режимі реального часу, підвищенню екологічної стійкості, створенню інноваційних сталих бібліотечних продуктів, покращенню якості бібліотечних послуг та швидкій адаптація до ризиків і викликів сьогодення. Крім цього, відділ займатиметься реалізацією державної політики у відповідній сфері, подоланням цифрової нерівності, захистом цифрових прав людини, цифровою освітою бібліотечних працівників тощо.

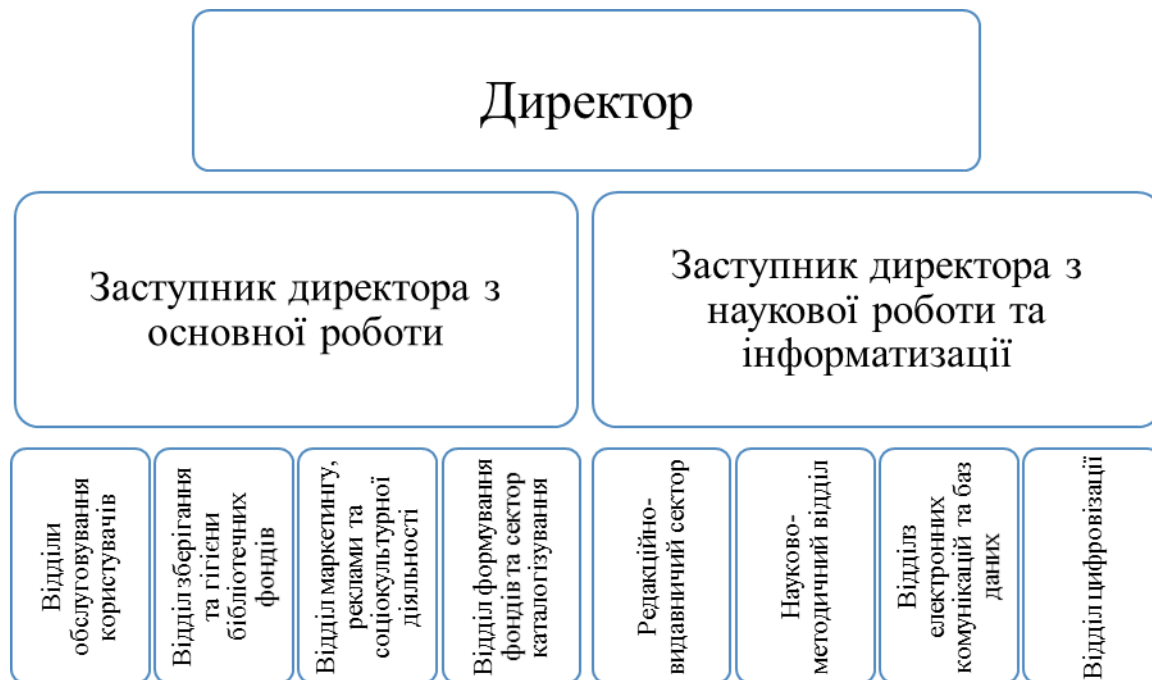


Рис. 3.1. Зміни до структури ВОУНБ ім. В. Отамановського
Джерело: власна розробка

ВОУНБ ім. В. Отамановського продовжує вдосконалювати кадрову політику та формувати сприятливі умови для розвитку творчого потенціалу

співробітників. У діяльності бібліотеки спостерігається трансформація від парадигми односпрямованого впливу на користувачів до взаємодійної моделі комунікації з ними. Як наслідок, формується нове покоління бібліотекарів та управлінців, які виростають у сучасному інтелектуальному просторі та здатні швидко адаптуватись до змінних потреб суспільства.

Вивчення менеджменту ВОУНБ ім. В. Отамановського засвідчує оптимальну адаптацію функціонування діяльності бібліотеки до умов гібридних загроз. Сьогодні існує велика кількість шляхів вдосконалення бібліотечного менеджменту. Розвиток комплексного інтегрованого науково-інформаційного ресурсу, систематичне цілеспрямоване наукове забезпечення, автоматизація бібліотечних процесів, удосконалення стратегій маркетингу та формування ролі бібліотекаря як інформаційного експерта і менеджера – ось відповідь ВОУНБ ім. В. Отамановського на гібридні загрози сучасності.

Висновки до третього розділу

У сучасних умовах ефективний бібліотечний менеджмент вимагає створення механізмів, що забезпечують швидку адаптацію установи до змін у зовнішньому середовищі. Розробка дієвої системи менеджменту спроможна знизити рівень невизначеності та ризиків, а також направити ресурси на ключові стратегічні напрями.

Інноваційна діяльність ВОУНБ ім. В. Отамановського зосереджена на стимулюванні розвитку через оновлення змісту, структурно-організаційні перетворення та модернізацію технологій, що сприяють позитивним змінам у професійній свідомості бібліотечних працівників.

З огляду на сучасні виклики, ВОУНБ ім. В. Отамановського впроваджує актуальні та різноманітні форми діяльності. Завдяки змістовній наповненості та творчому підходу ці ініціативи приваблюють користувачів, що сприяє збільшенню їхньої кількості і підвищенню відвідуваності бібліотеки.

В умовах гібридних загроз бібліотека трансформується та змушена адаптуватися до нових вимог. Вона займає ключову позицію у комунікаційних процесах між читачем та інформацією, і її діяльність відзначається різноманітністю напрямків та застосуванням численних форм роботи для задоволення запитів користувачів.

ВИСНОВКИ

За підсумками проведеного дослідження було теоретично узагальнено й запропоновано нові підходи до вирішення питань бібліотечного менеджменту та можливостей його покращення.

1. Розглянувши теоретичні основи менеджменту бібліотек, можна підсумувати наступне. Менеджмент, як специфічний аспект управлінських процесів, представляє собою систему організації колективної праці, орієнтовану на раціональне використання ресурсів та фокусування зусиль на постійному покращенні якості та ефективності праці співробітників. У рамках розвитку бібліотечного менеджменту досягнуто значних результатів, серед яких відзначається розробка конструктивних стратегій для реорганізації управлінських механізмів і підходів до вирішення численних проблем, що виникають у діяльності бібліотек. Сучасне бібліотечний менеджмент повинно поєднувати активне застосування науково-аналітичних методів управління із стратегічним цільовим плануванням. Це також передбачає створення ефективної системи відбору, підготовки та раціонального використання професійних управлінських кадрів.

2. Визначено методичні аспекти дослідження бібліотечного менеджменту. У дослідженні було встановлено, що використання дієвих методів менеджменту, як засобів цілеспрямованого впливу на колектив із метою досягнення цілей бібліотеки, є запорукою ефективності її менеджменту. Комплексне використання економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів дозволяє чітко організувати процес менеджменту з використанням новітньої техніки та передових технологій у діяльності бібліотеки, що забезпечує максимальну результативність у досягненні визначених цілей.

Встановлено, що визначальним чинником у бібліотечному менеджменті, який впливає на функціонування, покращення іміджу установи, а також на підвищення авторитету бібліотечної професії та праці бібліотекаря, є персонал

– колектив бібліотеки. Ефективний менеджер шляхом оперування знаннями про структури бібліотечного колективу та їхні характеристики аналізує переваги та недоліки колективу, визначає персоніфіковані сили, здатні підвищити ефективність його діяльності. Трансформації, які нині продовжують відбуватися у бібліотечному колективі дозволяють перейти діяльності бібліотеки на ефективно новий рівень.

Отже, для ефективного керування сучасним багатофункціональним колективом необхідний кваліфікований бібліотечний менеджер, який має управлінські навички, досвід взаємодії з громадськістю та державними установами, здатність до планування та координації роботи, а також навички встановлення контактів з підлеглими. Такий менеджер повинен бути готовий нести відповідальність за діяльність бібліотеки.

3. Розглянувши принципи використання менеджменту в бібліотечній сфері показав, що вони є надзвичайно важливими для досягнення цілей бібліотеки. Ці принципи формують методи діяльності та взаємодії, слугуючи правилами і нормами управління. Визначено, що у бібліотечному менеджменті слід керуватися такими основними принципами як, розподіл праці для ефективного використання робочої сили, відповідальність за делеговані повноваження та дисципліна, підпорядкованість, єдність дій, справедливість впровадження встановлених правил на всіх рівнях управління, стабільність команди, заохочення незалежних суджень співробітників у межах їхніх повноважень, а також підтримка корпоративного духу.

4. Надавши загальну характеристику організації діяльності Вінницької обласної універсальної наукової бібліотеки імені Валентина Отамановського визначено ключові моменти, які впливають на її функціонування та роль у розвитку бібліотечного менеджменту.

Вінницька обласна універсальна наукова бібліотека імені Валентина Отамановського є найбільшою книгозбірнею у всій області й виступає як потужний інформаційний, культурно-просвітницький та науково-методичний центр. Вона має велике значення в координації діяльності бібліотек різних

видів і форм власності у даному регіоні. Крім того, бібліотека виконує роль головного книгосховища та депозитарію краєзнавчих ресурсів Вінниччини. Її діяльність спрямовується на всебічний розвиток науки і національної культури, популяризацію знань та інформації, розкриття багатого культурного надбання, а також на вирішення важливих соціально-економічних та соціокультурних завдань, які сприяють найкращому розвитку свідомого українського суспільства.

Бібліотека самостійно визначає зміст, напрями та форми своєї діяльності та діє згідно встановленим стратегічним цілям: забезпечення формування максимально повного фонду видань, налагодження його вичерпного бібліографічного обліку та всебічного розкриття, створення якісно нової системи обслуговування користувачів, опанування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, інтеграція у глобальний інформаційний простір, сприяння еволюції бібліотечної галузі, розвиток інноваційних форм соціокультурної діяльності, формування кадрової стратегії, що націлена на досягнення високого професіоналізму співробітників бібліотеки і стимулювання їх творчого потенціалу.

Господарська та фінансова діяльність ВОУНБ ім. В. Отамановського націлена на реалізацію визначених завдань і проводиться відповідно до чинного законодавства. Фінансування бібліотеки здійснюється з обласного бюджету, вона є неприбутковою установою, а її доходи спрямовуються винятково на покриття витрат на утримання і досягнення її цілей, завдань та напрямків діяльності.

5. Проведено аналіз особливостей менеджменту діяльності ВОУНБ ім. В. Отамановського. Бібліотечний менеджмент, орієнтований на інноваційні підходи та стратегії, демонструють високий рівень ефективності. Гнучка організаційна структура бібліотеки дозволяє ефективно поєднувати різні сторони її діяльності. Колектив високопрофесійних фахівців має стійку систему службових взаємовідносин між всіма структурними підрозділами (15 відділів і 13 секторів). У бібліотеці систематично реалізуються заходи, спрямовані на

посилення кадрового потенціалу шляхом залучення професійних спеціалістів та підвищення їхньої кваліфікації. Окрім цього, здійснюється ретельна розстановка персоналу для ефективного виконання покладених обов'язків у межах структурних підрозділів. Проводиться стимулювання співробітників, яке базується на оцінці їхньої діяльності, активності та особистого внеску в розвиток ВОУНБ ім. В. Отамановського. Велика увага приділяється відповідності виконуваних обов'язків посадовим вимогам, що є ключовим фактором успішної роботи установи.

6. Здійснивши оцінку потреб користувачів ВОУНБ ім. В. Отамановського, можна зробити висновок, що організація роботи бібліотеки отримала задовільні відгуки користувачів. Завдяки соціологічному дослідженню «Сучасна діяльність бібліотеки: шляхи вдосконалення», участь в якому взяло 125 респондентів, було визначено частоту відвідувань бібліотеки, актуальність наданих нею послуг та наявних бібліотечних ресурсів. Важливою детермінантою для стратегічного планування діяльності бібліотеки виявилася оцінка потреб користувачів у соціокультурних заходах та їх напрямках. Також за результатами опитування було визначено важливість соціокультурної діяльності бібліотеки у військовий час задля збереження національної культури, української мови та підвищення морального духу українців. Було проаналізовано задоволеність користувачів умовами роботи в читальних залах, діючими клубами та об'єднаннями за інтересами, інтернет-ресурсами бібліотеки. Отже, аналіз отриманих результатів дозволяє виробити систему ефективних та дієвих рекомендацій щодо покращення задоволення потреб користувачів ВОУНБ ім. В. Отамановського та слугує основою для подальшого розвитку бібліотечної діяльності.

7. Визначено вплив гібридних загроз на менеджмент ВОУНБ ім. В. Отамановського. Завдяки практичному впровадженню нових підходів у менеджмент ВОУНБ ім. В. Отамановського, її діяльність оперативно пристосовується до нових умов створених гібридними загрозами. Обмеження не стали перешкодою для функціонування бібліотеки; навпаки, вони

стимулювали пошуки та впровадження новаторських форматів її роботи. ВОУНБ ім. В. Отамановського розробила принципи та впровадила у планову діяльність різноманітні онлайн-заходи та віртуальні виставки. Ефективний менеджмент під час пандемії коронавірусу підготував бібліотеку до обставин та ризиків російсько-української війни.

8. Вивчивши менеджмент діяльності бібліотеки в умовах військового стану, можна встановити, що головними громадянськими та професійними завданнями ВОУНБ ім. В. Отамановського є захист інформаційного простору, інформаційна та просвітницька робота, надання онлайн-підтримки, організація бібліотечних послуг, волонтерські проєкти та благодійна діяльність. Продовження ефективної діяльності бібліотеки, з використанням новітніх технологій та форматів задля збереження життя і здоров'я користувачів та працівників, є важливим для задоволення інформаційних потреб суспільства та збереження національної культури України.

9. Проаналізувавши формування ефективної системи менеджменту в бібліотеці можна визначити основні складові, які є критичними для її функціонування як сучасного, дієздатного, необхідного суспільству закладу культури. У дослідженні проведено оцінку економічної, організаційної та соціальної ефективності менеджменту ВОУНБ ім. В. Отамановського, виявлено проблеми та шляхи його вдосконалення. Також підкреслено важливість проєктного та інноваційного менеджменту, організації прийняття рішень і роботи в командах, а також тимблдингу та культури управління.

10. Визначено інноваційні форми соціокультурної діяльності ВОУНБ ім. В. Отамановського, які є важливим елементом реалізації державної політики у сфері культури, компонентом соціокультурної системи українського суспільства. Соціокультурні заходи можна вважати ретельно спланованим процесом залучення користувачів до багатой спадщини різних культур світу, що має сприяти розширенню сфери бібліотечного спілкування, підвищенню її якості, підняттю соціального престижу закладу, створенню привабливого образу для реальних і потенційних користувачів.

У досліджено проаналізовано форми соціокультурної діяльності, які вже використовуються та запропоновано інноваційні рішення для їх покращення. Серед сучасних бібліотечних форм виділено: квартирник, книжковий клуб, сторітелінг, тренінги з надання першої домедичної допомоги, медіаграмотності та протидії гібридним загрозам, велнес-тренінг, майстер-класи з медитації, арт-терапії, волонтерської діяльності. Також підкреслено важливість заходів для збереження ментального здоров'я у відповідності до Всеукраїнської програми ментального здоров'я «Ти як?». Серед заходів національно-патріотичного спрямування рекомендовано впровадження історичний хроноскоп, історичний вернісаж, патріотичні читання, перегляд фільми із обговоренням, літературні та історичні ігри, дебати, дискусії, історичні реконструкції. Запропоновано збільшення використання у діяльності бібліотеки інтерактивних заходів, зокрема, розробка та впровадження бібліоквізів та бібліокешингу.

11. Розглянувши удосконалення бібліотечного менеджменту в умовах гібридних загроз можна підсумувати, що цифровізація, глобалізація, пандемія та російсько-українська війна призвели до трансформації системи менеджменту ВОУНБ ім. В. Отамановського. Дослідженням визначено, що для підвищення ефективності менеджменту бібліотеки доцільно залучити для формування фондів доброчинців, благодійних фондів, громадських організацій, продовжити розробку та впровадження електронного каталогу та повнотекстових баз даних. Також впровадження автоматизованої бібліотечної інформаційної системи дозволить підвищити ефективність обслуговування користувачів, звільнить бібліотечних фахівців від ведення складних форм обліку статистики.

Гібридні виклики стали рушійною силою для вивчення та застосування для проведення заходів цифрових платформ, тож варто продовжити активну роботу над їх впровадженням. Виявлено, що актуальною є віртуальна діяльність за допомогою цифрових засобів. Доцільно крім веб-сайту бібліотеки, як основного інструменту представлення закладу в мережі Інтернет, активно використовувати соціальні мережі. Сторінки ВОУНБ ім. В. Отамановського в Facebook, Instagram, YouTube пропонують численні можливості для

ефективного взаємозв'язку з користувачами та активного просування послуг та ресурсів бібліотеки, але потребують оновлення контенту та аналізу інтернет-маркетингу. У дослідженні виявлено актуальність застосування у діяльності бібліотеки трендового формату контенту соціальної мережі ТікТок, та зокрема спільноти «буктоку». Сторінка в мережі ТікТок сприятиме розширенню віртуальної аудиторії бібліотеки та збільшенню нових користувачів книгозбірні, слугуватиме ефективною рекламою закладу. Для ефективного впровадження запропонованих інновацій та покращення системи управління у ВОУНБ ім. В. Отамановського варто створити новий структурний підрозділ – відділ цифровізації, який буде зосереджений на інтеграції цифрових технологій у всі аспекти діяльності бібліотеки.

Отже, можна засвідчити оптимальну адаптацію функціонування діяльності ВОУНБ ім. В. Отамановського до умов гібридних загроз та знаходження нових напрямів вдосконалення її менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк О. В Менеджмент культурно-мистецької сфери. *Часопис Національної музичної академії України ім. П. І. Чайковського*. 2011. № 2. С. 104–110.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2004. 304 с.
3. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А.В. Менеджмент : навч. посіб. Донецьк : Національний гірничий університет, 2012. 381 с.
4. Биркович Т. І., Морозова Я. А. Особливості використання соціальних мереж для просування бібліотечних ресурсів. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2024. № 1. С. 56–62.
5. Бібліотека – вибір на все життя. Бібліотекарі та бібліотекарки – заслужені працівники культури України (Вінницька область) : довідник / Упр. культури та креат. індустрій Департаменту гуманітар. політики Вінниц. обл. військ. адмін., ВОУНБ ім. В. Отамановського ; уклад. П. І. Цимбалюк. Вінниця, 2023. 72 с. URL: <https://library.vn.ua/e-library/katalog/biblioteka-vibir-na-vse-zhittya> (дата звернення: 02.08.2024).
6. Бібліотека і читач у ракурсі соціологічних досліджень / упоряд. Я. С. Бондарчук, М. І. Мельник ; метод. об'єднання бібліотек ЗВО м. Вінниці, Наукова бібліотека ВНМУ ім. М. І. Пирогова. Вінниця, 2023. 28 с. URL: <http://library.vnmu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/10/Analiz-opituvannya.pdf> (дата звернення: 25.09.2024).
7. Бібліотеки на захисті ментального здоров'я громади. Методичні рекомендації для бібліотечних фахівців / уклад. Л. В. Козінченко ; Комун. закл. культури «Донецька обласна бібліотека для дітей» (Україна). Донецьк, 2024. 25 с.
8. Біліна Л., Коновал Л. Маркетингові дослідження – основа організації та прогнозування бібліотечного-інформаційного обслуговування.

Наукові праці Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського. 2011. Вип. 29. С. 127–134.

9. Бондаренко О. М. Деякі аспекти вдосконалення системи управління бібліотекою. Сучасні проблеми діяльності бібліотеки в умовах інформаційного суспільства : матеріали п'ятої міжнар. наук.-практ. конф., 11–12 верес. 2013 р., Львів / ред.: О. В. Шишка, Н. Е. Кунанець, Д. О. Тарасов; Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2013. С. 319–325.

10. Боровик М. В. Ризик-менеджмент : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 – Менеджмент / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 63 с.

11. Бутко Л. В., Василенко Д. П., Саранча В. І. Соціокультурна діяльність бібліотеки в умовах її цифровізації. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2022. № 1. С. 19–26.

12. Васильченко М. Управління ризиками в бібліотеці. *Бібл. форум України*. 2011. №2. С.2–3.

13. Вилегжаніна Т. Менеджмент бібліотеки в сучасних умовах: розподілене керівництво і відповідальність. *Бібл. планета*. 2009. №1. С.5–7.

14. Вінницька обласна універсальна наукова бібліотека ім. К. А. Тімірязєва в контексті історії та інноваційному поступі сьогодення : монографія / Упр. культури і туризму Вінниц. облдержадмін., Вінниц. ОУНБ ім. К. А. Тімірязєва ; авт. проекту В. Ф. Циганюк ; авт. кол.: Г. М. Авраменко, Т. В. Герасимова, І. М. Журавлівський та ін. Вінниця : Меркьюрі-Поділля, 2007. 312 с.

15. Вінницька ОУНБ: інноваційний поступ продовжується (2007–2021 рр.) : наук.-інформ. зб. / авт. кол.: Сенік Л. Б., Слотюк Г. М., Цимбалюк П. І. та ін. ; Департамент гуманітар. політики Вінниц. обл. військ. адмін., Вінниц. ОУНБ. Вінниця, 2022. 288 с. URL: <https://library.vn.ua/e-library/katalog/vinniczka-ounb-innovacijnij-postup-prodovzhuetsya> (дата звернення: 01.08.2024).

16. Гагоорт Г. Менеджмент мистецтва. Підприємницький стиль. Львів, Літопис, 2008. 357 с.
17. Герасименко Ю. В. Менеджмент (базовий курс) : навч. посіб. Вінниця : Консоль, 2017. 256 с.
18. Головач Н. М. Менеджмент культури в контексті сучасних соціокультурних перетворень. Культура і сучасність : альманах. Київ : Міленіум, 2017. №2. С. 10–15.
19. Грантовий менеджмент і написання проектів. Практичний poradnik / упоряд. Процак О. Львів : Ліга-Прес, 2010. 64 с.
20. Гранчак Т., Скітер Т. Інтернет-маркетинг у діяльності бібліотек України. *Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук*. 2019. Вип. 4. С. 36–55.
21. Грушина А. І. Особливості організації системи менеджменту культури та мистецтв. *Вісник Київ. нац. ун-ту культури і мистецтв*. 2018. № 1. С. 53–63.
22. Гуророва О. О. Основи менеджменту : навч. посібник / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків : ХНАУ, 2009. 327с.
23. Давидова І. Трансформаційні та інноваційні зміни у бібліотечній сфері діяльності: теоретико-методологічні проблеми співвідношення. *Вісник Кн. палати*. 2008. №7. С.20–23.
24. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень. Київ : Наук. думка, 2001. 242 с.
25. Друкер П. Ф. Виклики для менеджменту ХХІ століття. Київ : КМ-БУКС, 2020. 240 с.
26. ДСТУ 7448: 2013 Бібліотечно-інформаційна діяльність. Терміни і визначення понять. Київ : Мінекономрозвитку України, 2014. III, 41 с.
27. Заради майбутнього. ВОУНБ ім. В. Отамановського : офіц. веб-сайт. URL: <https://library.vn.ua/news-and-events/meeting/zaradi-majbutnogo> (дата звернення: 30.08. 2024).

28. Зіньковська О. О. Національно-патріотичне виховання як складова бібліотечного обслуговування (з досвіду роботи відділу документів із гуманітарних, технічних та природничих наук ВОУНБ ім. В. Отамановського). Бібліотека в умовах сучасності і конструювання майбутнього : матеріали IV Наук.- практ. конф. 27 верес. 2023 р., м. Вінниця / Упр. культури та креат. індустрій Департаменту гуманітар. політики Вінниц. обл. військ. адмін., ВОУНБ ім. В. Отамановського, Вінниц. обл. від-ня ВГО УБА. Вінниця, 2023. С. 25-29. URL: <https://library.vn.ua/elbooks/downloads/biblioteka-v-umovax-suchasnosti-i-konstruyuvannya-majbutnogo-4.pdf> (дата звернення: 29.09.2024).

29. Зіньковська О. О. Соціокультурна діяльність бібліотеки в умовах карантинних обмежень. Бібліотека в умовах сучасності і конструювання майбутнього : матеріали III Наук.-практ. конф. 28 верес. 2021 р., м. Вінниця / Департамент гуманітар. політики Вінниц. облдержадмін., Упр. культури та креат. індустрій, Вінниц. ОУНБ ім. К. А. Тімірязєва, Вінниц. обл. від-ня ВГО УБА. Вінниця, 2021. С. 117–120. URL: <https://library.vn.ua/elbooks/downloads/biblioteka-v-umovax-suchasnosti-i-konstruyuvannya-majbutnogo-4.pdf> (дата звернення: 29.09.2024).

30. Зміна стилю менеджменту – головна умова запровадження бібліотечної інноватики : метод. поради керівнику. / уклад. Л. Босюк. Кіровоград : Кіровоградська обласна бібліотека для дітей ім. А. П. Гайдара, 2011. 14 с. URL: <http://librarychl.kr.ua/Files/zmina-stylju-menedgmentu-2011.pdf> (дата звернення: 10.10.2024).

31. Ісаєнко О. О. Інноваційні бібліотечні технології інформаційного обслуговування : монографія. Київ : НБУВ, 2011. 158 с.

32. Канюка О. А. Менеджмент якості в управлінні бібліотеками: професійний підхід. Бібліотечний менеджмент як головний чинник управління : матеріали обл. шк. керівника, 16–17 верес. 2014 р. / Закарпат. ОУНБ ім. Ф. Потушняка. Ужгород, 2014. С. 6–13.

33. Карлова О. А. Основи менеджменту : конспект лекцій. Харків : ХНАМГ, 2008. 138 с.

34. Коновал Л. В. Методи дослідження користувачів бібліотеки та їх інформаційних потреб. Міжнар. наук. конф. «Адаптація завдань і функцій наукової бібліотеки до вимог розвитку цифрових інформаційних ресурсів», 8–10 жовтня 2013 р. URL: <http://conference.nbuv.gov.ua/report/view/id/177> (дата звернення: 13.09.2024).

35. Кравець Л. Модернізація системи функцій бібліотек в умовах гібридних загроз. *Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук*. 2023. №12. 125–132.

36. Кристофорова Т. Пріоритети діяльності бібліотек Вінниччини під час війни. Бібліотека в умовах сучасності і конструювання майбутнього : матеріали IV Наук.- практ. конф. 27 верес. 2023 р., м. Вінниця / Упр. культури та креат. індустрій Департаменту гуманітар. політики Вінниц. обл. військ. адмін., ВОУНБ ім. В. Отамановського, Вінниц. обл. від-ня ВГО УБА. Вінниця, 2023. С. 21–25. URL: <https://library.vn.ua/elbooks/downloads/biblioteka-v-umovax-suchasnosti-i-konstruyuvannya-majbutnogo-4.pdf> (дата звернення: 29.09.2024).

37. Крисько Н. М. Організація роботи бібліотеки в онлайн-середовищі в умовах карантину. Бібліотека в умовах сучасності і конструювання майбутнього : матеріали III Наук.-практ. конф. 28 верес. 2021 р., м. Вінниця / Департамент гуманітар. політики Вінниц. облдержадмін., Упр. культури та креат. індустрій, Вінниц. ОУНБ ім. К. А. Тімірязєва, Вінниц. обл. від-ня ВГО УБА. Вінниця, 2021. С. 111–117. URL: <https://library.vn.ua/elbooks/downloads/biblioteka-v-umovax-suchasnosti-i-konstruyuvannya-majbutnogo-4.pdf> (дата звернення: 29.09.2024).

38. Курсанти відвідали літературно-мистецький захід «Григорій Сковорода: шлях мудреця». Харківський національний університет внутрішніх справ : офіц. веб-сайт. URL: <https://univd.edu.ua/uk/news/14404> (дата звернення: 20.08.2024).

39. Кучеренко А. Тимбілдинг як інноваційний метод ефективного розвитку колективу. *Вересень: науково-методичний, інформаційно-методичний журнал*. 2022. Том 1 № (92). С. 98–104.

40. Кучеренко Д. Г. Менеджмент : курс лекцій. Київ : ЦУЛ, 2019. 184 с.
41. Лупіка Л. Сучасні бібліотеки – відкритий простір для освіти, спілкування і дозвілля. *Бібліотечний форум України*. 2015. №2. С. 27–28.
42. Мальська Н. П., Білоус С. В. Менеджмент організацій: теорія та практика Київ ЦУЛ 2019. 190 с.
43. Мар'їна О. Бібліотеки та соціальні медіа: технологія взаємодії. *Вісник Кн. палати*. 2012. № 8. С. 19–21.
44. Маранчак Н. Соціальна мережа TikTok як засіб інтернет-маркетингу бібліотек України. *Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук*. 2022. №10. С. 22–35.
45. Мартиненко В. П., Легеза Н. В. Методи менеджменту для вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/6.pdf (дата звернення: 20.09.2024).
46. Матвійчук О. Є. Бібліотека як соціокультурний інститут: освітньо-виховна місія. *Вісник Національного авіаційного університету. Філософія. Культурологія*. 2010. № 2. С. 155–160.
47. Менеджмент : підручник / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 258 с.
48. Методи управління. Юридична енциклопедія / ред. кол.: Ю. С. Шемшученко та ін. Київ : Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 2001. Т. 3: К–М. 792 с.
49. Міжнародний інноваційний менеджмент : навч.-метод. посіб. / А. І. Мокій, Ю. В. Полякова, О. П. Осідач, І. Г. Бабець. Львів : Вид-во ЛКА, 2004. 305 с.
50. Нагірська К. Грант-менеджмент: просто про складне. 2022. 58 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/1BIr21otjrsieXDSLyGEACpVK6hcEct89/view> (дата звернення: 19.10.2024).
51. Національно-патріотичне виховання молоді як стратегічний напрям діяльності бібліотеки : матеріали Всеукраїн. науково-практ. конф., 11–13 жовт.

2016 р. м. Полтава / уклад. Т. Сопова, С. Сичова; ред. С. Чачко; Держ. б-ка України для юнацтва, Полт. обл. б-ка для юнацтва ім. О. Гончара. Полтава : ФОП Мирон, 2016. 120 с.

52. Ніколаєнко Н. М. Управлінська праця як складова управлінської діяльності бібліотеки. Місце і роль бібліотек у формуванні національного інформаційного простору : матеріали міжнар. наук. конф., 21–23 жовт. 2014 р. / НАН України, Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського, Асоц. б-к України. Київ : Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського, 2014. С. 62–65.

53. Ніл Гейман: Чому майбутнє залежить від бібліотек, читання та уяви? «Discursus» : веб-сайт. URL: <https://discursus.com.ua/articles/nil-geiman-chomu-maibutnie-zalezhyt-vid-bibliotek-chytannia-ta-uiavy> (дата звернення: 07.10.2024).

54. Новальська Ю. Бібліотечна наука і практика України в умовах воєнного стану. *Бібл. форум: історія, теорія і практика*. 2023. № 2 (32). С. 24–28.

55. Основи менеджменту: Конспект лекцій : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / уклад.: Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/b7b8d154-9b97-4481-8457-828283a56619/content> (дата звернення: 08.10.2024).

56. Основи менеджменту: теорія і практика : навч. посіб. / за заг. ред. Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2017. 528 с.

57. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посіб. для студ. Вузів. Київ : Кондор, 2010. 368 с.

58. Пащенко О. П., Васьківський О.П., Куліш Н. Теоретичні аспекти оцінки ефективності менеджменту підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 1(18). С. 119–125.

59. Петрова М. Роль інформаційно-комунікаційної системи управління у моделюванні пріоритетних напрямів діяльності сучасної бібліотеки. *Бібл. вісник*. 2012. №3. С.16–31.

60. Петрухно Ю. Бібліотечний колектив: поняття та структури. *Вісник Кн. палати*. 2007. №6. С.14–17.

61. Погорелова Т. Оцінка ефективності менеджменту підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2021. №1. С. 79–83. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.79> (дата звернення: 19.08.2024).

62. Про бібліотеки і бібліотечну справу : Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, № 7, ст.45. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/32/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 08.10.2024).

63. Про затвердження примірної структури та примірних штатних розписів комунальних бібліотек : наказ М-ва культури України від 22.08.2012 № 900. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0900734-12#Text> (дата звернення: 05.08.2024).

64. Проектно-грантова діяльність публічних бібліотек / уклад. Т. Долгушина ; Управління культури та охорони культурної спадщини Черкас. облдержадмін., Комун. закл. «Обл. універс. наук. б-ка ім. Тараса Шевченка» Черкас. Облради. Черкаси : ОУНБ ім. Тараса Шевченка, 2021. 12 с.

65. Саган А. В. Соціальні методи менеджменту та механізми їх застосування на підприємстві. *Науковий вісник УМО. Серія Економіка та управління*. 2019. Випуск 6. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_6/%D0%A1%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BD-%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC.pdf (дата звернення: 08.09.2024).

66. Сеник Л. Вінницька ОУНБ: внесок у Перемогу. *Вінниц. край*. 2022. № 1/2. С. 124–127.

67. Сенік Л. Вінницька ОУНБ: робимо внесок у Перемогу. *Бібл. планета*. 2022. № 2. С. 22–24.
68. Слободяник М. С. Наукова бібліотека: еволюція структури і функцій : монографія. Київ : Бібл. вісн., 1995, 268 с.
69. Соціокультурна діяльність: публічні бібліотеки / Національна парламентська бібліотека України; уклад.: С. Кравченко, І. Цуріна. Київ, 2005. 67 с.
70. Статут Вінницької обласної універсальної наукової бібліотеки імені Валентина Отамановського. Вінниця, 2023. 12 с. URL: <http://uskv.vn.ua/okv/uploads/files/default/statut-vounb.pdf> (дата звернення: 15.10.2024).
71. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту : навч. посіб. Івано-Франківськ : «ЛілеяНВ», 2015. 336 с.
72. Сторінки історії та сьогодення. ВОУНБ ім. В. Отамановського : офіц.. веб-сайт. URL: <https://web.archive.org/web/20230109080047/https://library.vn.ua/pro-biblioteku/history> (дата звернення: 11.10.2024).
73. Сучасні форми роботи в бібліотеках / уклад. О. Кузнецова. Київ : ЦБС Соломянського р-ну м. Києва, 2015. 16 с.
74. Учасники ініціативи «Культура-2025» сформулювали основні проблеми української культури. LB.UA : веб-сайт. URL: https://lb.ua/culture/2015/03/02/297267_uchastniki_initsiativi.html (дата звернення: 05.10.2024).
75. Форд Г. Моє життя та робота. Київ : КМ-БУКС, 2022. 365 с.
76. Хімч Я. О. Інноваційні зміни в бібліотеці на основі проектного, кадрового менеджменту та ініціативної діяльності бібліотек : посіб. для бібліотекарів за програм. підвищ. кваліфікації / Укр. бібл. асоц., НАКККіМ, Центр безперерв. інформ.-бібл. освіти, Голов. тренінг. центр для бібліотекарів. Київ : Самміт-книга, 2012. 88 с.

77. Чачко А. С. Бібліотекарі в інформаційному суспільстві: не проблема, а реальність. *Вісник Кн. палати*. 2001. № 10. С. 23–25.
78. Чачко А. С. Бібліотечна професіографія в системі багаторівневої фахової освіти та її стандартизації. *Бібл. вісник*. 1997. № 4. № 4. С. 3–6.
79. Шаповал М. І. Менеджмент якості : підручник. Київ : Знання, 2006. 472 с.
80. Шатун В. Т. Основи менеджменту : навч. посіб. Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
81. Ярмолюк Д. І, Хлуп'янець Д. І., Яблонська І. В Тімбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 3(20). С. 152–156.
82. Addressing Hybrid Threats / Treverton G. F. and others. Bromma : Arkitektkopia AB, 2018. 101 p.
83. Carlsson H., Torngren T. Understanding Library Users via Surveys and Other Methods – Best Practices for Evidence-Based Library Development. *Journal of Library Administration*. 2020. Vol. 6. No. 8. P. 925–944.
84. Dale E. Management: Theory and Practice. Philippines : Rex Bookstore, 1965. 743 p.
85. Emerson H. The Twelve Principles of Efficiency. New York : Forgotten Books, 2017. 452 p.
86. Fayol H. Classic General and Industrial Management. New York : Martino Fine Books, 2013. 140 p.
87. Hayes R. M. Models for Library Management, Decision Making and Planning (Library and Information Science, Vol. 1). New York : Emerald Group Publishing Limited, Leeds, 2001. 275 p.
88. Hill R. F. Hope and a Future: Perspectives on the Impact that Librarians and Libraries Have on Our World (Advances in Librarianship, Vol. 48). New York : Emerald Publishing Limited, Leeds, 2021. 152 p.

89. Klinenberg E. Palaces for the People: How Social Infrastructure Can Help Fight Inequality, Polarization, and the Decline of Civic Life. New York : Crown, 2018. 288 p.

90. Mescon M., Albert M. , Khedouri F. Management. New York : Harper & Row, 1988. 777 p.

91. Ogar C. E., Dushu T. Y. Transforming Library and Information Services Delivery Using Innovation Technologies. *Library Philosophy and Practice*. 2018. 2036. URL:

https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/2036/?utm_source=digitalcommons.unl.edu%2Flibphilprac%2F2036&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages

(дата звернення: 27.09.2024).

92. Shaffer G. L. Emotional Intelligenc And Critical Thinking For Library Leaders. New York : Emerald Publishing, 2020. 160 p.

93. Sharma C. K.; Singh K. Library Management. New York : Atlantic Publishers & Dist, 2005. 272 p.

94. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. New York : Dover Publications. 1997. 80 p.

ДОДАТКИ

Дод. 1. Анкета соціологічного дослідження «Сучасна діяльність бібліотеки: шляхи вдосконалення»

Анкета

Шановні користувачі! Просимо Вас взяти участь у соціологічному дослідженні «Сучасна діяльність бібліотеки: шляхи вдосконалення», яке проводить ВОУНБ ім. В. Отамановського. Для нас важлива Ваша думка про роботу бібліотеки та зміни, які мають покращити її діяльність!

1. Вкажіть, будь ласка, Ваш вік.

- до 18 років;
- від 18 до 35 років;
- від 35 до 60 років;
- від 60 років.

2. Як часто Ви відвідуєте бібліотеку?

- щодня;
- кілька разів на тиждень;
- один раз на тиждень;
- кілька разів на місяць;
- один раз на місяць;
- дуже рідко.

3. Якими послугами бібліотеки Ви найчастіше користуєтесь?

- видача літератури з тимчасовим доступом до книг поза межами бібліотеки;
- робота з документами із фондів бібліотеки у читальних залах;
- доступ до мережі Інтернет та до зони Wi-Fi;
- відвідування масових заходів;
- відвідування клубів та гуртків;
- віртуальні послуги (доступ до е-каталогу ВОУНБ ім. В. Отамановського та е-бібліотеки, віртуальна бібліографічна довідка);
- додаткові платні послуги.

4. Якому типу ресурсів Ви надасте перевагу?

- традиційним;
- електронним;
- залежить від наявності необхідної інформації;
- важко відповісти.

5. Чи задоволені Ви літературою, що є у фондах ВОУНБ ім. В. Отамановського?

- так;
- частково;
- ні;
- важко відповісти.

6. Чи потрібно у бібліотеці проводити соціокультурні заходи?

- так, потрібно;
- ні, не потрібно;
- важко відповісти.

7. Заходи якого спрямування Вас цікавлять?

- національно-патріотичні (історичні та патріотичні години, вечори пам'яті);
- благодійні (ярмарки, зустрічі з волонтерами тощо);
- літературні (презентації книг, зустрічі з письменниками і книговидавцями тощо);
- мистецькі (музичні вечори, відкриття виставок тощо);
- навчальні (лекції, тренінги, майстер класи тощо);
- інтерактивні (квести, екскурсії, вікторини);
- жодні не викликають зацікавленості.

8. Яка соціокультурна діяльність бібліотеки, на Вашу думку, важлива під час війни?

- зустрічі з військовими, їх родинами, волонтерами та громадськими діячами;
- волонтерські акції;
- заходи спрямовані на збереження української історії, культури, традицій і звичаїв;
- літературно-мистецькі заходи присвячені видатним українським діячам;
- тренінги (психологічні, по наданню першої домедичної допомоги тощо);
- презентації сучасних українських книг;
- ця діяльність є непотрібною.

9. Чи забезпечено належні умови праці в читальних залах?

- все влаштовує;
- є певні незручності;
- умови для роботи не комфортні;
- інше: _____

10. Які клуби та об'єднання за інтересами Ви відвідуєте

- науково-краєзнавчий клуб «Дослідник краю»;

- клуб садівників-любителів «Садівник»;
- екологічний клуб «День X»;
- клуб для людей старшого віку та внутрішньо переміщених осіб «Зустріч»;
- правовий лекторій «Феміда»;
- гендерний клуб «Я+Ти=Ми»;
- клуб для внутрішньо переміщених осіб «#Єдині»;
- студія творчості «Усе підвладно руці майстра»;
- розмовний клуб «Українське слово»;
- клуб «Відродження»;
- гуртки спілкування англійською, польською, німецькою мовами;
- жодного не відвідую.

11. *Які інтернет-ресурси бібліотеки Ви найчастіше відвідуєте?*

- офіційний вебсайт бібліотеки;
- електронний каталог;
- сторінка бібліотеки в Facebook;
- сторінка бібліотеки в Instagram;
- канал бібліотеки в YouTube;
- блоги структурних підрозділів бібліотеки;
- не відвідую жодного.

12. *Як Ви оцінюєте роботу ВОУНБ ім. В. Отамановського?*

- 5;
- 4;
- 3;
- 2;
- 1.
-

Дякуємо за Ваші відповіді!

*Дод. 2. Програма інтелектуально-просвітницького проекту
«На перетині культур»*

Управління культури та креативних індустрій
Департаменту гуманітарної політики
Вінницької обласної військової адміністрації
Вінницька обласна універсальна наукова бібліотека
імені Валентина Отамановського
Вінницьке обласне відділення ВГО Українська бібліотечна асоціація

ПРОГРАМА

інтелектуально-просвітницького проекту

«НА ПЕРЕТИНІ КУЛЬТУР»

**Національна культура, література, мистецтво – вагомі
складові утвердження державності України**

Вінниця, 2024

*В дитинстві відкриваєш материк,
котрий назветься потім Батьківщина.*

Л. Костенко

*Дзвін шабель, пісні, походи, воля соколина,
тихі зорі, ясні води – моя Україна.*

В. Сосюра

Лютий

Лекція-презентація «Митці за Україну»

Ольга Анатоліївна Коляструк,

*доктор історичних наук, професор, завідувач кафедри культури,
методики навчання історії та спеціальних історичних дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського*

Березень

Творча зустріч «Боронимо Україну засобами театрального мистецтва»

Тетяна Іванівна Побережна,

*директор Вінницького академічного обласного театру ляльок,
голова Вінницького обласного комітету профспілки
працівників культури, депутат Вінницької обласної Ради*

Квітень

Лекція-візуалізація «Література і війна: національний вимір»

Алла Петрівна Віннічук,

*кандидат філологічних наук, доцент,
завідувачка кафедри української літератури
факультету філології й журналістики імені Михайла Стельмаха
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського*

Травень

Презентація «Діяльність Українського інституту національної пам'яті та його регіональних відділень на допомогу утвердженню державності України»

Богдан Миколайович Галайко,

*начальник Центрального міжрегіонального відділу
Управління забезпечення реалізації політики національної пам'яті в
регіонах
Українського інституту національної пам'яті,*

кандидат історичних наук, офіцер ЗСУ

Вересень

Лекція-роздум «Формування читацької активності молоді засобами художньої літератури»

Віктор Петрович Крупка,
кандидат філологічних наук, доцент кафедри української літератури
факультету філології й журналістики імені Михайла Стельмаха
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського,
поет, член Національної спілки письменників України
та Національної спілки журналістів України

Жовтень

Презентація «Національно-патріотичне, громадянсько-правове та естетичне виховання молоді – важливі складові формування успішного майбутнього держави»

Максим Іванович Прихненко,
проректор з науково-педагогічної роботи, молодіжної політики
та розвитку Донецького національного університету імені Василя Стуса,
кандидат політичних наук

Листопад

Творча зустріч із письменниками-земляками – лауреатами Всеукраїнських літературних премій 2024 року

Запрошуємо до участі та розмови всіх, хто сприяє національно-патріотичному та громадянсько-правовому вихованню, зберігає мову, культуру та мистецтво, а відтак – наближає нашу ПЕРЕМОГУ.

На засіданнях будуть організовані зустрічі з відомими науковцями, політичними діячами, письменниками, митцями. До уваги учасників засідань будуть представлені нові унікальні видання з фонду ВОУНБ ім. В. Отамановського.

Чекаємо на вас

кожного останнього четверга місяця!

Координатори проєкту:

Поліна Іванівна Цимбалюк,
учений секретар ВОУНБ ім. В. Отамановського,
заслужений працівник культури України;

Галина Миколаївна Слотюк,
заступник директора з наукової роботи та інформатизації
ВОУНБ ім. В. Отамановського.

Місце проведення:

офлайн – читальна зала
відділу документів із гуманітарних, технічних та природничих
наук
(вул. Соборна, 73, III поверх);

онлайн – платформа для відеоконференцій ZOOM
(за окремим покликанням).

Наші координати та контакти:
ВОУНБ ім. В. Отамановського, вул. Соборна, 73
Тел./факс (0432) 67-03-41; тел.: 67-32-07, 67-03-30, 67-03-25
E-mail:inform@library.vn.ua

Дод. 3. Сценарій бібліоквізу «Що ми знаєм про Європейський Союз?»

Ведуча: Добрий день! Вітаю вас на бібліоквізі «Що ми знаєм про Європейський Союз?», присвяченому Дню заснування ЄС. Квіз є командною інтелектуальною вікториною, в якій учасники змагаються, вирішуючи різноманітні питання, завдання та головоломки, оголошені ведучим. Він сприяє згуртуванню колективу, навчає ефективній командній роботі та забезпечує веселе проведення часу разом.

Сьогодні, Центр європейської інформації, який діє при відділі документів із гуманітарних, технічних та природничих наук ВОУНБ ім. В. Отамановського, пропонує перевірити свої знання про країни Європи, її історію та культуру у цікавих і різноманітних завданнях.

По-перше, ви маєте сформувати дві команди та дати їм короткі назви. По-друге, вибрати капітанів, що будуть головними в команді та змагатимуться в «Раунді капітанів».

У кожному квізі є правила. Перше і головне: не можна користуватися мобільним телефоном. Крім цього, ми маємо дотримуватися умов кожного раунду та ставитися до кожного з повагою. За виконанням правил та правильним підрахунком балів мені допоможуть слідкувати помічники.

Почнемо ми з «Розминки». У кожної команди є 12 питань. Коли питання з'явиться на екрані у вас є 10 секунд щоб обговорити його і дати єдину вірну відповідь. Якщо ви відповіли не правильно, право дати відповідь переходить до команди суперника. Кожна правильна відповідь – це 1 бал. Почнемо!

Раунд 1. «Розминка»

Ведуча: Другий раунд нашого квізу має назву «Впізнай видатну особистість». На екрані телевізора з'являться фото видатних особистостей Європи. Наприклад, політиків, письменників, художників, співаків та акторів. Ваше завдання – за 1 хвилину назвати якомога більше діячів правильно. За кожен правильно вгадану особистість – 1 бал.

Раунд 2. «Впізнай видатну особистість»

Ведуча: Третій раунд – це Змагання капітанів «ТАК» або «НІ». Капітани команд мають вийти на середину залу, отримати таблички з надписами «ТАК» і «НІ» та стати спиною один до одного. Я буду зачитувати певне твердження і ваше завдання визначити це правди чи ні. За кожен правильну відповідь ви отримуєте 1 бал. Зрозуміли? Тоді запрошуємо капітанів!

Раунд 3. Змагання капітанів «ТАК» або «НІ»

Ведуча: Четвертий раунд нашого бібліоквізу має назву «Голос Європи». Сподіваюся, всі ви знаєте про пісенний конкурс «Євробачення». Це щорічний міжнародний захід, який проходить з 1956 року серед країн-членів Європейської мовної спілки, і в якому також бере участь Україна. Сьогодні ми перевіримо як добре ви знаєте пісні, що лунали на Євробаченні. Правила: команда отримує прапорець ЄС, я вмикаю один з хітів Євробачення. Як тільки один з учасників впізнає композицію та може сказати назву пісні і виконавця, команда піднімає прапорець. Якщо відповідь не правильна, з'являється шанс для іншої команди. Це змагання на швидкість та командну роботу. За кожен композицію можна отримати 2 бали: 1 бал за назву пісні і 1 бал за виконавця. Все зрозуміло? Тоді потренуємося на першій композиції, яка всім добре відома.

Раунд 4. «Голос Європи»

Ведуча: П'ятий раунд має назву «Слова з капелюха» та буде знайомий всім, хто хоч раз грав в «Еліас». Один з гравців витягує слова з нашого капелюшка та пояснює своїй команді, дотримуючись правил. Ви можете використовувати синоніми, протилежності та інші означення, щоб допомогти своїй команді вгадати так багато слів, як це можливо, перш ніж закінчиться час. Ви не можете використовувати будь яку частину слова у поясненні та однокореневі слова. Вгадуємо слова ми за хвилину і граєм так три рази.

Раунд 5. «Слова з капелюха»

Ведуча: Шостий раунд має назву «Україна – це Європа». Ми не можемо забувати, що Україна – сучасна європейська держава, яка має багату історію та культуру. Нам є чим пишатися та є що зберігати і примножувати! У цьому змаганні кожна команда отримує карту України та 8 наклейок з визначними місцями нашої держави. Ви має правильно визначити область, де повинна знаходитися наклейка та приклеїти її.

Раунд 6. «Україна – це Європа»

Ведуча: Останній сьомий раунд носить назву «Література Європи». Кожна команда отримує 10 книг та 10 назв країн. Ваше завдання поєднати книгу та країну її автора. Беріть книги та починайте роботу!

Раунд 7. «Література Європи».

Ведуча: Зараз ми підраховуємо ваші бали за два останні раунди та визначимо переможця нашого бібліоквізу!

Підрахунок балів та нагородження переможців

Ведуча: Дякуємо усім за участь у нашому бібліоквізі та до нових зустрічей!