

Людмила ПЕТРОВА

Менеджмент і маркетинг як стратегічна основа розвитку сучасної бібліотеки

Досліджується процес розвитку сучасної бібліотеки в контексті соціально-економічних трансформаційних процесів українського суспільства. Визначається, що ці зміни зумовлені прийняттям нових пріоритетів у реалізації функціонально-технологічних, інформаційно-сервісних, організаційно-управлінських форм діяльності бібліотеки, що мають системний характер та свідчать про накопичення трансформаційного потенціалу, дієвими чинниками якого є менеджмент і маркетинг. Їх застосування зумовлює здатність і готовність бібліотек до саморозвитку, динамічність і ефективність забезпечення інформаційних потреб сучасного суспільства.

Динамічні перетворення історичного і практичного досвіду сучасної бібліотеки зумовлюють потребу ґрунтовного дослідження її нової сутності. Соціально-економічні зміни останнього десятиліття визначили новий тип суспільно-економічних відносин і, зокрема, становлення бібліотеки як суб'єкта господарювання, технологічне удосконалення. Нові пріоритети визначили багатоваріантність підходів до організації бібліотечно-інформаційної діяльності, розширення спектру її змістовних параметрів. Ці явища отримали своє визначення у відомих термінах, таких як модернізація, реорганізація, модифікація, адаптація і, нарешті, трансформація бібліотеки. Зазначене є свідченням виникнення нових якостей бібліотеки, накопичення нею певного трансформаційного потенціалу для переходу на новий, вищий щабель розвитку. Зміни і перетворення, специфічна безліч проявів життєдіяльності і розвитку в новому соціально-економічному середовищі свідчать про те, що процес трансформації бібліотеки носить системний характер. Відтак, можна вести мову про системну трансформацію бібліотеки як складне соціально-економічне явище.

Варто визнати, що, незважаючи на публікаційну активність у висвітленні проблем розвитку бібліотеки в умовах переходу до ринкової економіки, рівень теоретичного опанування цієї проблеми залишається недостатнім. А розробка окремих актуальних напрямів [1; 3; 5; 7] не замінює комплексного, багатоаспектного дослідження, яке б синтезувало систему сучасних уявлень про трансформацію бібліотеки і її чинники, визначило етапність перетворень, здійснило аналіз змін у функціонально-технологічних, інформаційно-сервісних, організаційно-управлінських формах діяльності в контексті трансформаційних процесів українського суспільства.

Загострюючи увагу на трансформаційних процесах та здатності суспільства до перетворень, нагадаємо про існуюче поняття «трансформізм», яке трактується як система уявлень про зміни і перетворення [6, с. 617]. Інтерпретуючи це поняття стосовно бібліотечної сфери, зазначимо, що формування системи уявлень про трансформацію бібліотеки стало нагальним питанням теоре-

тико-методологічного осмислення її сутності в нових соціально-економічних умовах. Фахівці правомірно вважають, що в бібліотекознавчих дослідженнях ринковий сегмент і досі залишається одним із дискусійних, оскільки бібліотека є одночасно об'єктом і суб'єктом ринкових відносин, поєднує в собі комерційні і некомерційні види та напрями діяльності [3].

Системна трансформація бібліотеки є результатом активної діяльності, яка передбачає наявність цілеспрямованого бібліотечного процесу. Його динаміка забезпечується комплексом управлінських, оперативнотехнологічних схем, спрямованих на задоволення потреб користувачів та підкріплених розширенням взаємовідносин з соціальними структурами, суб'єктами господарювання. Доцільно визнати, що бібліотека вже накопичила певний досвід, зокрема в таких напрямках, як: адаптація до об'єктивно існуючих умов життєдіяльності; здійснення спроб використання можливостей ринкових взаємодій (у латентному або явному вигляді); самоусвідомлення якісно нових пріоритетів у процесі сприяння суспільному розвитку; становлення в якості суб'єкта господарювання; прогнозування стратегічних напрямів подальшого розвитку в новій якості [5].

Незважаючи на загальні напрями трансформації її прояви в кожній конкретній бібліотеці мають свою специфіку. Проте спільним є те, що трансформація – це:

- процес зміни бібліотеки або бібліотечного явища;
- процес якісного перетворення бібліотеки;
- отримання нових якостей і властивостей не тільки бібліотекою, а й її складовими;
- налагодження широкої взаємодії з макросередовищем;
- оптимізація взаємозв'язків у бібліотечному мікросередовищі;
- формування адаптивного трансформаційного потенціалу;
- вибір певної моделі функціонування бібліотеки;
- стабілізація життєдіяльності.

Отже, трансформація бібліотеки – це складний процес зміни і оновлення бібліотеки з набуттям нових властивостей поряд зі збереженням найбільш вагомих, традиційних та переходом у нову якість.

Петрова Людмила Григорівна, канд. пед. наук, доцент КНУКіМ.

Такий погляд на трансформацію бібліотеки відповідає загальноприйнятому розумінню переходу від однієї моделі функціонування до наступної, що зумовлена глобальними демократичними, соціально-економічними змінами суспільства та визначається необхідністю пристосування до існуючих умов. Варта уваги думка про те, що трансформація – найбезпечніший для культури спосіб змін, бо здійснюється повільно і дозволяє співіснувати і взаємодіяти як старим, так і новим елементам [8].

В економічній літературі з'явилася думка про включення в дію нового деструктивного фактору та виникло нове поняття – «трансформаційна стабільність» [4]. Безумовно, трансформація бібліотеки є наслідком багатьох змінних чинників, серед яких – вплив макросередовища, яке диктує свої умови (законодавчо-нормативні, соціально-економічні, фінансово-господарські), та бібліотечного мікросередовища (структурно-функціонального, техніко-технологічного, організаційно-управлінського). Як свідчить практика, найбільш дієвим чинником успішного функціонування бібліотеки, виходу зі стану «трансформаційної стабільності» є управління, зокрема застосування можливостей менеджменту і маркетингу.

Відмінність переваг менеджменту від традиційного управління бібліотекою – у принципово нових положеннях у керівництві: можливість створення оптимальної організаційної структури управління адаптивного типу; формування перспективних програм розвитку; здійснення в повному обсязі управлінських функцій. Сутність бібліотечного менеджменту – у визначенні стратегії (напрямів) і тактики (методів) управління конкретною бібліотекою як самостійною господарською і юридичною одиницею [7]. Разом з тим, варто додати, що нова парадигма організації управління ґрунтується на сприйнятті конкретної бібліотеки в якості суб'єкта господарювання, відкритої і самостійної системи, що функціонує в рамках маркетингового підходу. Отже, мова йде про об'єктивну необхідність прийняття концепції менеджменту, яку все частіше називають концепцією маркетингового менеджменту як важливого чинника її успішної трансформації.

Сучасний менеджмент має три основні напрями діяльності, які досить чітко реалізуються в сучасній бібліотечній практиці, зокрема:

- техніко-технологічна діяльність, що зумовлена глобальною інформатизацією суспільства та активно втілюється шляхом застосування і освоєння в бібліотеці нових технічних засобів і комп'ютерних технологій, створення інноваційних груп і нових відділів;
- управлінська діяльність по координації дій у внутрішньому середовищі бібліотеки, забезпеченню узгодженості технологічних процесів і дій працівників з метою досягнення конкретних результатів. Адже безпосередньо менеджмент – це управління внутрішніми чинниками діяльності організації;
- управлінська діяльність по організації взаємодії з зовнішнім середовищем, зокрема взаємовідноси-

ни з користувачами, партнерами, спонсорами. Цей вид діяльності втілює систему стратегічного управління і відомий як бібліотечний маркетинг або маркетинговий підхід до управління бібліотекою.

Отже, бібліотечний менеджмент і маркетинг є взаємопов'язаними і взаємозумовленими складовими процесу управління сучасною бібліотекою. Якщо перший – це генератор новацій, то другий – засіб забезпечення їх реалізації. Успіх трансформації бібліотеки, ефективність її функціонування в умовах ринку залежить від вибору її керівництвом стратегії управління.

Ринкові процеси, які розвиваються за своїми законами і своєю логікою, орієнтують бібліотеку на гнучкість і динамічність при обов'язковому зростанні ефективності функціонування. Практика сучасної бібліотеки свідчить: тільки-но організовано чи структуровано певну ділянку роботи та налагоджено процес підготовки і надання певних бібліотечно-інформаційних продуктів і послуг, як виникає потреба перегляду існуючих та впровадження нових за умови забезпечення контролю і самоконтролю. Бібліотека повинна сама організовуватися та здійснювати постійне коригування основних параметрів, шукати нові можливості удосконалення своєї діяльності.

Зарубіжний досвід теж свідчить про те, що пошук оптимальних методів керівництва сучасною бібліотекою є нагальним питанням сьогодення. Огляд сучасних проблем управління, підготовлений секцією ІФЛА по управлінню і маркетингу на основі 104 статей із фахових періодичних видань свідчить, що завдання, які вирішують керівники зарубіжних бібліотек загалом співзвучні з нашими [12]. Це – пошук додаткових засобів підтримки діяльності та шляхів створення законодавчих ініціатив, участь у нових проектах, розробка стратегічних планів, аналіз економічної ефективності діяльності бібліотеки, економічні методи управління фінансовою діяльністю бібліотек та інформаційних служб, оцінка якості і вартості бібліотечних послуг, надання платних послуг у бібліотеці, забезпечення безпеки користувачів, бібліотекарів, бібліотечної діяльності, застосування сучасних методів управління.

Вартий уваги досвід новацій, набутий у практиці управління бібліотеками Німеччини. Активізація досліджень управлінських проблем в організації діяльності була викликана протиріччями і конфліктами, які виникли після об'єднання ФРН і НДР (1990 р.) та злиття двох великих берлінських бібліотек: Міської бібліотеки (Східний Берлін) і Американської меморіальної бібліотеки (Західний Берлін) у Берлінську центральну і регіональну бібліотеку [13]. Серед багатьох нововведень відзначимо фінансований приватним Фондом Бертельсманна проект, зміст якого – в застосуванні такої системи управління, яка використовується на виробництві [14]; проведення з 1994 року експерименту застосування інтегрованої організаційної, виробничої і облікової системи в бібліотеках землі Північна Рейн-Вестфалія та створення і реалізація «Нової моделі управління» в Міській бібліотеці (м. Падеборн) [9, 11].

У процесі управління бібліотекою важливо враховувати наявність невизначеності (ентропії). Ринкова еко-

номіка обумовлює певну міру непередбачуваності подій і явищ, тому поняття ентропії поширилося на всі сфери суспільного життя. Потреба відслідковувати та аналізувати діяльність, прогнозувати наслідки можливих дій, передбачати розвиток тієї чи іншої ситуації в процесі функціонування бібліотеки примушує збільшувати її трансформаційний потенціал.

Інформація тільки тоді знімає наявну невизначеність, коли вона є достовірною та адекватно відображає реальний стан справ. Недостовірні інформація збільшує міру невизначеності і безладдя в функціонуванні організації. Очевидно саме тому в останні роки підвищеною увагою користується інформаційний менеджмент як система управління інформаційним ресурсом та важливий чинник досягнення цілей організації.

Характер взаємодії бібліотеки і зовнішнього середовища, яке впливає на неї, можна визначити як співвідношення ентропії і трансформаційного потенціалу. Трансформаційний потенціал бібліотеки відображає особливо значиму в період змін її системну якість – здатність і готовність до саморозвитку, спрямування на радикальне оновлення основних напрямів діяльності. Трансформаційний потенціал бібліотеки – комплексне поняття, що включає в себе такі важливі компоненти:

- соціальний потенціал (можливість забезпечення сучасних потреб користувачів у бібліотечно-інформаційних продуктах і послугах);
- інноваційний потенціал (керування діяльністю на нововведення);
- адаптаційний потенціал (приспособлення до нових умов життєдіяльності);
- фінансово-економічний потенціал (створення системи позабюджетного фінансування, пошук партнерів для співпраці, спонсорів і меценатів, надання платних послуг, підприємницька діяльність);
- техніко-технологічний потенціал (впровадження нової техніки і технологій);
- кадровий потенціал (забезпечення висококваліфікованими фахівцями, підвищення освітньо-професійного рівня працівників);
- організаційно-управлінський потенціал (застосування переваг менеджменту і маркетингу, організація управління персоналом, забезпечення позитивної мотивації змін).

Підвищення потенціалу бібліотеки можливе за умови цілеспрямованого використання інтелектуальних ресурсів, фінансово-господарських засобів, здійснення організаційно-управлінських змін на основі можливостей маркетингового менеджменту. Його застосування – це дієвий, активний вплив на умови макросередовища з метою досягнення нормативно-законодавчих змін, лібералізації державної підтримки, пошук взаємовигідних партнерів для співпраці та додаткових шляхів для позабюджетного фінансування. Це – внесення змін в мікросередовище бібліотеки шляхом задіяння всіх існуючих механізмів управління для внутрішніх структурно-функціональних, техніко-технологічних удосконалень, здійснення організаційно-управлінських заходів, спрямованих на використання наявних бібліотечно-інфор-

маційних ресурсів та створення нових. Серед них управління:

- ▼ трансформаційним потенціалом і зниження до мінімуму негативного впливу ентропії на кінцевий результат діяльності бібліотеки;
- ▼ фінансовими засобами на основі фінансового планування;
- ▼ проектами і програмами розвитку;
- ▼ основною діяльністю бібліотеки на основі стратегічного і оперативного планування, здійснення контролю за виконанням планів;
- ▼ бібліотечно-інформаційними ресурсами, забезпечення зростання їх потенціалу;
- ▼ персоналом бібліотеки, створення позитивної мотивації до змін, підвищення кваліфікації і перекваліфікація працівників.

Отже, сучасна бібліотека може певним чином змінюватися через властиві їй внутрішні механізми, які добираються і застосовуються у відповідь на прояви зовнішніх факторів. Зміст системної трансформації бібліотеки детермінується різноманітним впливом макро- і мікросередовища та визначається застосуванням маркетингового менеджменту. Саме такий підхід до управління сучасною бібліотекою забезпечить їй статус важливої для суспільства самодостатньої інформаційної системи.

1. Башун О. Маркетинговий підхід до трансформації універсальної наукової бібліотеки як культурно-інформаційного центру регіону // Вісн. Кн. палати. – 2000. – № 2. – С. 8–12.
2. Заславська Т. Сучасний трансформаційний процес у Росії // Економіка України. – 2001. – № 10. – С. 12–19.
3. Кушнарєнко Н. М. Бібліотека в новій системі економічних відносин // Вісник Харківської державної академії культури: 36. наук. праць. – Вип. 5 / Харк. держ. акад. культури; Відп. ред. Н. М. Кушнарєнко. – Х.: ХДАК, 2001. – С. 62–67.
4. Лоцихін О. М. Інституційні фактори трансформації перехідної економіки // Економіка та підприємництво. – Вип. 3. – К., 1999. – С. 10–16.
5. Петрова Л. Г. Правові засади економічних відносин в діяльності сучасної бібліотеки. – К., 2002. – 72 с.
6. Современный словарь иностранных слов. – СПб.: «Дуэт», 1994. – Т. 26. – 752 с.
7. Сулова И. М. Научный статус менеджмента // Библиотека. – 1999. – № 11. – С. 34–37.
8. Чачко А. С. Базовые ценности и трансформация современной библиотеки // Библиотековедение. – 2000. – № 4. – С. 26–30.
9. Hofmann U. Von der Kostenrechnung zum Kostenmanagement // Buch u. Bibl. – 1999. – Jg. 51, N 3. – S. 182–185.
10. Johnson I. M. Workshop on the management and use of human resources in Latin America, Chile, 6-9 April 1998 // IFLA j. – 1999. – Vol. 25, N 1. – P. 42–46.
11. Kranstedt D. Das Placet der politik einholen // Buch u. Bibl. – 1999. – Jg. 51, N. 5. – S. 336–339.
12. Leyzell Ward P. Review of the management literature 1998 // IFLA j. – 1999. – Vol. 25, N 3. – P. 168–175.
13. Lux C. Managing library staff from a different cultural back-ground: the East-West conflict in Berlin // IFLA j. – 2000. – Vol. 26, N 1. – P. 21–24.
14. Prechel R. L'approche allemande des outils de gestion // Bull. des bibl. de Franse. – 1999. – T. 44, N 4. – P. 80–83.