

**Українська бібліотечна асоціація  
Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв  
Центр безперервної інформаційно-бібліотечної освіти  
Головний тренінговий центр для бібліотекарів**

**Я. О. Хімич**

**ІННОВАЦІЙНІ ЗМІНИ В БІБЛІОТЕЦІ НА ОСНОВІ  
ПРОЕКТНОГО, КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ  
ТА ІНІЦІАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БІБЛІОТЕК**

САММІТ-КНИГА  
КИЇВ, 2012

УДК 658.589 : 021](075)  
ББК 78.30я7

- X 46 Хімич, 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 ; Я. О. Хімич. – К. : Самміт-книга, 2012. – 88 с.  
Додаток – диск з електронними матеріалами, поданими в авторській редакції.

ISBN 978-617-661-021-2

Посібник для бібліотекарів за програмою підвищення кваліфікації бібліотечних працівників, розроблений та апробований в Головному тренінговому центрі для бібліотекарів у межах програми «Бібліоміст». Посібник складається з 8 тем, кожна з яких містить теоретичну частину, практичні завдання, питання до самостійної роботи та список використаної і рекомендованої літератури. До посібника також додається диск з мультимедійними презентаціями по темах та інші навчально-методичні матеріали, необхідні для всебічного вивчення проблеми.

Розглянуті у посібнику питання є актуальними і можуть бути корисними усім, хто займається бібліотечною справою, бібліотечною освітою та самоосвітою.

Посібник схвалено та рекомендовано до друку на засіданні кафедри теоретичної та прикладної культурології Інституту післядипломної освіти Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв та на засіданні експертної комісії Головного тренінгового центру для бібліотекарів Української бібліотечної асоціації.

Склад експертної комісії:

Новальська Т. В., д.і.н., професор  
Воскобойнікова-Гузєва О. В., к.і.н., с.н.с.  
Скнарь В. К., к.п.н., професор  
Башун О. В., к.п.н.  
Титаренко Я. Г.

Автор: Я. О. Хімич

Відповідальна за випуск: Я. О. Хімич

Видано за фінансової підтримки Ради міжнародних наукових досліджень і обмінів (IREX), програми «Бібліоміст».

Фото на обкладинці зроблені Я. О. Хімич у міській бібліотеці м. Турку (Фінляндія); шкільній бібліотеці м. Айрандеквойт, США; публічній бібліотеці Еспу / Бібліотека Sello (Фінляндія).

УДК 658.589 : 021](075)  
ББК 78.30я7

ISBN 978-617-661-021-2

## ТЕМА 1.

# ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ БІБЛІОТЕК, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В БІБЛІОТЕКАХ

### Шановні бібліотекарі!

**Ознайомившись з теоретичним матеріалом та виконавши завдання практичної і самостійної роботи з теми, Ви будете знати:**

- що таке «інновація», «нововведення» та «інноваційна діяльність» у бібліотечній справі;
- які зовнішні та внутрішні чинники впливають на необхідність впровадження інновацій;
- основні класифікації бібліотечних інновацій;
- які психологічні бар'єри виникають у працівників бібліотек при впровадженні нововведень;
- як здійснювати стратегічне планування діяльності бібліотеки

та **вміти:**

- розробляти стратегічний план діяльності бібліотеки;
- визначати місію та пріоритети розвитку власної бібліотеки;
- робити аналіз сильних та слабких сторін діяльності бібліотеки;
- визначати можливості та загрози розвитку бібліотеки;
- робити аналіз оточення бібліотеки;
- аналізувати та оцінювати виконання стратегічного плану розвитку бібліотеки.

### **Важливо!**

Пам'ятайте, що життя не стоїть на місці. Те, що сьогодні є інновацією, завтра вже стане практикою, або взагалі, – «вчорашнім днем». Щоб іти в ногу з часом, його треба випереджати!

Постійно слідкуйте за новинками бібліотечної практики! Вивчайте бібліотечні Інтернет-ресурси, не бійтеся запозичувати досвід колег, будьте творчими, бо Ви найкраще знаєте, що потрібно Вашій бібліотеці та Вашим користувачам!

## ВІВЧАЄМО ТЕОРІЮ

1

**ІННОВАТИКА ЯК ТЕОРІЯ ЗМІН. ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ, ПОЛОЖЕННЯ, ТЕРМІНОЛОГІЯ**

**Інноватика** – галузь знань, що охоплює питання методології й організації інноваційної діяльності [21].

**Інноватика** вивчає закономірності процесів розвитку, формування *новацій, нововведень*, механізмів управління змінами, подолання опору нововведенням, адаптації до них людини, використання та поширення інноваційних потоків, їх вплив на сферу конкуренції, на розвиток суспільства в цілому.

На відміну від стихійних, спонтанно виникаючих змін, інноватика вивчає механізм інноваційних і контрольованих змін, які відбуваються внаслідок раціонально-вольових дій [21].

**Інновації в бібліотеці** – це запроваджений зразок діяльності (продуктів, послуг), що характеризується абсолютною або відносною **новизною**, яка виходить за межі сталих традицій і виводить професійну діяльність на принципово покращений або якісно новий рівень [3].

**Інноваційна діяльність бібліотеки** – один із пріоритетних напрямків роботи бібліотеки, метою якого є пошук, оцінка, розробка та впровадження бібліотечних **нововведень**.

Необхідність інноваційної діяльності та впровадження нововведень у роботу бібліотеки визначається поєднанням зовнішніх та внутрішніх чинників.

До **зовнішніх чинників** належать: політичні, економічні, технологічні та соціальні.

**Політичні** – зміни політичного курсу країни, законодавства, керівників на різних рівнях влади тощо. (*Бібліотека як ідеологічна установа або бібліотека поза політикою...*)

**Економічні** – спад або піднесення економіки, зміна обмінних курсів національної валюти, зміни в системі фінансування тощо. (*Проблеми фінансування бібліотек, їх комплектування, важливість економічної інформації для користувачів, безкоштовність певних бібліотечних послуг тощо*).

**Попит на ринку** – відмова або підвищення попиту на певні товари й послуги (*відмова від переписування власноруч, конспектування літератури за можливості ксерокопіювання, зростання відмов від паперових носіїв інформації і підвищення попиту на електронні...*).

**Конкуренти** – поява нових, занепад існуючих конкурентів тощо. (*Показовим є досвід останнього десятиріччя з запровадженням до діяльності бібліотек інтернет-технологій, створенням інтернет-центрів при бібліотеках...*).

**Технологічні** – створення нових виробничих технологій, інформаційних систем і каналів комунікації, зміна умов доступу до нових технологій тощо (*електронні каталоги, електронні повнотекстові бази даних, Інтернет, віртуальні бібліотечні виставки, віртуальні бібліотечні довідки тощо*).

**Стихійні лиха або техногенні катастрофи** – (*сподіваємося, цей пункт залишиться для нас цілковито теоретичним. Однак також суто теоретично можна сказати, що інколи стихійні лиха чи техногенні катастрофи стимулюють попит на інформацію та мотивують звернен-*

Будь-яке соціально-економічне **нововведення**, доки воно не отримало масового, тобто серійного поширення в будь-якій сфері діяльності й управління, можна вважати **інновацією**.

ня до бібліотек, наприклад – аварія на Чорнобильській АЕС, глобальне потепління, цунамі, смерчі, повені...).

**Соціальні** – зміна соціальних цінностей та пріоритетів, поява нових потреб, зміни соціальної структури тощо (мода на книги та читання, комп'ютерна грамотність для людей похилого віку).

**Внутрішні чинники**, які викликають необхідність нововведень, пов'язані з усвідомленням потреби або бажанням розвивати нові напрями діяльності, підвищувати продуктивність праці, мотивацію персоналу, поліпшувати якість обслуговування, розширювати обсяг послуг та продуктів, берегти кадри, зміцнювати позиції на ринку тощо.

**Основні джерела нововведень у бібліотеці:**

- передова бібліотечна практика;
- раціоналізаторські пропозиції бібліотекарів;
- рекомендації наукових досліджень;
- новітні інформаційні технології;
- нововведення з інших сфер діяльності (інформаційні технології, електронні мультимедійні ресурси, використання комп'ютерних мереж зв'язку та ін.).

**Бібліотечні інновації поділяють на:**

- **продуктні** (нові продукти або послуги);
- **технологічні** (нова техніка та технологія);
- **управлінські** (нові методи управління, нові форми використання апарату управління);

**(поділ інновацій запропонований І. М. Сусловою) [20].**

- **предметно-цільові** (спрямовані на розробку та запровадження нових бібліотечних послуг);

- **техніко-технологічні** (спрямовані на розробку та запровадження нових засобів і технологій для більш ефективного задоволення читацьких потреб);
- **організаційно-управлінські** (спрямовані на розробку та застосування нових організаційних структур і методів управління трудовим колективом);
- **соціально-економічні** (спрямовані на розробку та застосування економічних механізмів функціонування бібліотечних закладів);
- **комплексні** (являють собою органічну єдність двох, трьох або всіх названих видів);

**(поділ інновацій запропонований Н. А. Толканюк) [10].**

- **організаційні** (спрямовані на встановлення зовнішніх комунікацій бібліотеки, адаптацію в зовнішньому середовищі, формування бібліотечної політики, зміну структури бібліотеки);
- **маркетингові** (орієнтовані на розширення асортименту послуг, появу принципово нових послуг, їхнє просування);
- **методико-технологічні** (пов'язані з розробкою та використанням змін внутрішньої роботи бібліотеки, бібліотечних послуг, техніки та технології);
- **управлінські** (спрямовані на безперервну професійну освіту співробітників та реалізацію їх творчого потенціалу).

**(поділ інновацій запропонований Н. Т. Чуприною) [24].**

Таким чином, як бачимо, бібліотекознавці пропонують різні, хоча й близькі, підходи до поділу бібліотечних інновацій, та їхні характеристики. При цьому, основними об'єктами бібліотечних інновацій виступають: бібліотечні послуги та продукція; бібліотечна техно-

логія; організаційний розвиток бібліотеки та її персонал.

**Інноваційна діяльність** спрямована на стимулювання розвитку бібліотек завдяки змістовному, структурно-організаційному оновленню та технологічній модернізації процесів, а також позитивним змінам у професійній свідомості [8].

Всі зазначені види інновацій, в свою чергу, поділяються на **радикальні і модифікуючі інновації**.

**Радикальні інновації** передбачають використання принципово нових підходів, заміну старих об'єктів новими (*відмова від закупівлі друкованих періодичних видань та перехід на використання їх електронних версій*).

**Модифікуючі інновації** – поліпшують існуючі об'єкти, модернізують послуги чи продукцію, технології, організаційні та соціальні прийоми управління (*одночасне використання друкованих періодичних видань та їх електронних версій*).

Інновації найчастіше ініціюються споживачами і обумовлені потенційним попитом на нові види послуг та продукцію, дискомфортом і зниженням якості обслуговування, підвищенням цін на певні види ресурсів, незадоволеністю співробітників результатами своєї роботи тощо.

За причинами виникнення інновації поділяють на **реактивні** та **стратегічні**.

**Реактивні** – це інновації, які забезпечують виживання організації в умовах конкуренції. Вони з'являються як реакція на нові перетворення з боку конкурентів, щоб завдяки їм організація могла продовжувати існування на ринку.

**Стратегічні інновації** – це нововведення, впровадження яких має випереджувальний характер з метою отримання конкурентних переваг у перспективі.

За характером потреб, які задовольняються, інновації можуть бути зорієнтовані на існуючі потреби або на формування нових.

Будь-які достатньо серйозні зміни в одній сфері діяльності бібліотеки (зміни одних об'єктів), як правило, вимагає негайних змін на суміжних ділянках, а іноді, і загальної перебудови управління бібліотекою.

Особливий вплив на перебудову всієї системи управління організацією надає реалізація **радикальних інновацій**. Використання принципово нових підходів, технологій, заміна старих об'єктів новими, як правило, викликає необхідність у впровадженні комплексу взаємопов'язаних нововведень, так званих **інноваційних кластерів**.

В теорії інновацій, **кластером** називається **сукупність інновацій, сконцентрованих на певному відрізку часу і в певному просторі у вигляді цілісної системи нових продуктів, технологій та організаційних перетворень** [21].

Так, наприклад, впровадження таких **технологічних інновацій** як **автоматизація засобів обліку та обробки інформації** обов'язково спричинить зміну всіх технологічних процесів організації обслуговування, відіб'ється на комфортності бібліотечного середовища, як для користувача (у частині швидкості виконання запиту та отримання інформації (документа)), так і для бібліотечного працівника (в частині скорочення рутинних операцій при пошуку та наданні інформації, видачі документів).

Це, в свою чергу, надасть можливість впроваджувати нові бібліотечні послуги (пошук у електронних каталогах та базах даних, автоматизоване самообслуговування при здачі та отриманні книжок тощо), спричинить зміну традиційних функцій відділів бібліотеки (розширення чи скорочення), вплине на характер та якість діяльності бібліотечних працівників, зумовить необхідність підвищення їх кваліфікації, отже – призведе до продуктивних, організаційних та управлінських інновацій.

Продуктивні та технологічні інновації, видимі для користувача і різних категорій партнерів бібліотеки, швидко стають відомими професійному співтовариству. Зміни в асортименті послуг і технології обслуговування підвищують інтерес до бібліотеки різних груп громадськості (представників ЗМІ, влади, бізнес-структур тощо), залучають до співпраці з нею нових партнерів, спонсорів та меценатів, видавців і фахівців методичних центрів.

Організаційні та управлінські інновації поширюються на внутрішнє середовище бібліотеки, стосуються засобів і способів управління, розвитку творчих здібностей, методів формування інноваційної культури. Вони ґрунтуються на традиціях бібліотеки, залежать від позиції її керівника, його активності, особистісних і ділових якостей як лідера і організатора змін.

Тому особливе значення має розробка кластерів, що включають комплекс взаємопов'язаних продуктивних, технологічних, організаційних та управлінських інновацій.

При виборі об'єктів інновацій визначається той напрям діяльності, що найбільшою мірою потребує зміни відповідно до поставленої мети розвитку та при модернізації чи радикальній зміні якого бібліотечний персонал зміг би проявити свої здібності і досягти позитивних результатів.

У кінцевому рахунку, будь-які інновації повинні впливати на зростання задоволеності результатами своєї праці як користувачів бібліотеки, так і її співробітників, підвищувати лояльність всіх учасників бібліотечної діяльності, формувати соціальний престиж бібліотеки.

## ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ БІБЛІОТЕКОЮ. ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

2

Особливе місце в плановій організації діяльності бібліотеки займає перспективне, стратегічне планування, що є однією з основних функцій управління.

**Стратегічне планування дозволяє визначити принципи розвитку бібліотеки із врахуванням її місії, цілей і завдань.**

! У диску-додатку до посібника міститься теоретичний матеріал, присвячений висвітленню питання «Місія бібліотеки» – **Тема 1. – Матеріали для практичної роботи – Місія бібліотек.** Ознайомтеся з ними.

Розробка програми діяльності бібліотеки є першим етапом стратегічного планування, що представляє управлінську діяльність зі створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями бібліотеки, її потенційними можливостями і шансами у сфері маркетингу.

Завдання керівництва бібліотеки – створити механізм, який забезпечує найбільш швидко її адаптацію до зовнішніх умов, що змінюються. Це дозволить зменшити невизначеність та ризик у діяльності і забезпечити концентрацію ресурсів на обраних пріоритетних напрямках.

Розробка і реалізація стратегії – найважливіша функція керівників бібліотеки.

**Процес стратегічного управління здійснюється в три етапи:**

- на початку – визначаються довгострокові перспективи розвитку бібліотеки, її основних підрозділів;
- на етапі реалізації планів – розробляються заходи щодо здійснення стратегії;
- за допомогою контролю виявляються основні проблеми в реалізації стратегії бібліотеки.

**Стратегічне планування** допомагає створити узгоджену, скоординовану структуру дій, сфокусованих **на виконанні стратегічних завдань**.

**Стратегічні завдання** — це ті конкретні рубежі, на досягнення яких спрямована інноваційна діяльність, наприклад, розробка нового виду бібліотечної продукції чи послуги (стратегічне завдання), яке в майбутньому забезпечить конкурентну перевагу бібліотеки (стратегічна ціль).

**Стратегічний план** можна представити у вигляді розділів, кожен з яких присвячений певному напрямку діяльності бібліотеки. Розділ містить аналіз ситуації, що склалася на момент розробки плану (історія бібліотеки, її сучасний стан, зовнішнє та внутрішнє середовище, сильні та слабкі сторони), перелік запланованих заходів з визначенням пріоритетів, оцінку вартості та термінів виконання наміченого плану, обґрунтування пропонованих нових напрямів діяльності та видів послуг (з оцінкою витрат та розподілом за терміном виконання).

План повинен мати розділи, що відносяться до всієї бібліотеки в цілому (наприклад, автоматизація та устаткування, кадровий менеджмент).

Стратегічний план може підкріплюватися комплексом програм та планів-проектів, бізнес-планом, його положення конкретизуються в поточних планових документах.

Важливим у стратегічному плануванні є спрямованість на те, щоб стра-

тегія, розроблена керівниками вищої ланки управління бібліотеки, була підтримана керівниками середньої ланки і всіма працівниками. Останні повинні чітко уявляти свою роль у діяльності бібліотеки і досягненні нею довгострокових і короткострокових цілей. Для цього вони мають бути належним чином поінформовані, брати участь у обговоренні окремих напрямів стратегічного розвитку.

Без чіткого формулювання цілей немає можливості об'єднати для їх досягнення всіх працівників. Отже, при стратегічному плануванні, керівник бібліотеки має:

- чітко визначити цілі і завдання бібліотеки;
- проаналізувати кадровий склад;
- звернути увагу на психологічну підготовку працівників до впровадження нововведень.

### ПСИХОЛОГІЧНА СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ НОВОВВЕДЕННЯМИ В БІБЛІОТЕЦІ

3

*Психологічна підготовка працівників до впровадження нововведень* має дуже важливе значення, оскільки впливає не лише на сам хід впровадження – гальмує чи прискорює його, а й поширюється на ефективність діяльності усієї установи, змінює її психологічний клімат.

Розгляду психологічної складової управління нововведеннями присвячено багато робіт в галузі управління персоналом та інноваційної діяльності [6; 10; 14; 24].

Запровадження будь-якого обґрунтованого нововведення викликає до себе різні варіанти ставлення:

- опір (пасивний, активний);
- пристосування;
- інертність (байдужість);
- уникнення;
- схвалення.



В залежності від того, як люди реагують на нововведення, їх можна поділити на:

- противників;
- скептиків;
- нейтралів;
- прихильників;
- ентузіастів.

**Противники** – негативно ставляться до нововведень, надають перевагу традиційним методам, способам, формам роботи. Іноді чинять опір конкретному нововведенню, намагаються залучити до цього і тих, хто ще повністю не визначився.

*Причинами спротиву нововведенням можуть бути:*

- можливість отримувати зиск при існуючому стані речей і втрата такої можливості після запровадження нововведення;
- нерозуміння необхідності та сутності нововведення і дефіцит довіри до керівництва;
- різне оцінювання ситуації;
- низька терпимість до зміни;
- тиск колег;
- втома від змін;
- попередній невдалий досвід змін.

**Скептики** – на словах виявляють незадоволення нововведеннями, піддають сумніву їхню необхідність та доцільність, однак за власною ініціативою не вдаються до жодних практичних кроків, які б ці зміни унеможливили.

**Нейтрали** – байдуже ставляться до будь-яких змін та нововведень. Вони вважають, що нововведення не вплине на їхню трудову діяльність, а якщо вплине, то незначною мірою.

**Прихильники** – як правило, схвалюють і на словах підтримують нову ідею, однак у конкретній справі малоініціативні. Іноді у них виникають сумніви

щодо ефективності й актуальності конкретного варіанта проекту.

**Ентузіасти** – як ініціатори або активні прихильники змін, вони підтримують їх і на словах, і на практиці. Своїми ідеями намагаються залучити до нової справи якомога більше людей в організації.

Знаючи конкретні групи людей, які різняться за своїм ставленням до змін, керівник (директор бібліотеки, завідувач філією, відділом тощо) може чітко визначити готовність ситуації до впровадження нововведення.

У процесі обґрунтування, підготовки, здійснення змін найчастіше проявляються **наступні види психологічних бар'єрів** [10; 14; 24].

#### **Бар'єр некомпетентності**

Виникає у невпевнених у своїх силах осіб, які побоюються, що після змін не зможуть як слід виконувати свої обов'язки.

Цей бар'єр можна подолати завдяки попередньому обговоренню і ознайомленню з нововведенням.

#### **Бар'єр «шефа»**

Він виникає через невпевненість у тому, що керівники справляться з новими завданнями (недостатня компетенція, професійна підготовка, організаційські здібності та ін.).

#### **Бар'єр навичок, звичаїв, традицій**

Виникає через намагання людини зберегти існуючий спосіб роботи.

Долати цей бар'єр непросто. Для початку варто передбачити, як за нових умов використати сформовані навички, звички, традиції. Все це послабить дискомфортні переживання, спричинені інноваційними процесами.

#### **Бар'єр ідилії**

Він є породженням задоволення працівників усіма умовами (статусом, матеріальним забезпеченням тощо). Іноді вони задоволені надто малим, оскільки не знають, що можна працювати і жити краще.

Подоланню цього бар'єра сприяє порівняння реального стану справ з тим, що може бути досягнутий внаслідок конкретного нововведення.

#### **Бар'єр зміни місця роботи**

Результатами нововведень часто бувають структурні переміщення, скорочення штатів тощо. За таких обставин люди не впевнені, що нова робота чи нова посада буде кращою, а це породжує пасивність або опір змінам.

Якщо керівництво подбає про порівняння існуючих і майбутніх умов, надасть співробітникам можливість вибору, бар'єра можна уникнути або ефективно його подолати.

#### **Бар'єр «соціального затишку»**

Працюючи певний час у колективі, людина набуває відповідного статусу, який з роками підвищується, що сприяє задоволенню своїм становищем. Працівники остерігаються, що цей статус може похитнутися за нововведень, зруйнуються раніше сформовані відносини.

#### **Бар'єр збільшення навантаження**

Інновації, як правило, передбачають розширення зони праці, що супроводжується підвищенням її інтенсивності, зміною системи нормування тощо. Такі зміни працівники сприймають як збільшення навантаження, що й зумовлює негативне ставлення до них.

Нейтралізувати його можна переконанням у тому, що нововведення забезпечить зміцнення конкурентних позицій організації, гарантуватиме збереження робочих місць, підвищення заробітної плати тощо.

#### **Бар'єр компенсації й винагороди**

Цей бар'єр виникає, передусім у тих, хто намагається будь-що уникнути незручностей. Проявляється він через переживання, пов'язані з невпевнені-

стю, що додаткові зусилля будуть відповідно компенсовані. Переживають люди і невизначеність винагороди, посади в майбутньому.

Якщо керівництво, враховуючи індивідуальні якості своїх співробітників, чітко використовує моральне та матеріальне стимулювання, цей бар'єр долається.

**Психологічний бар'єр** – наслідок невідповідності зовнішніх впливів (подразників) внутрішньому «Я» (*інтересам, потребам, спрямованості особистості тощо*), через що формується негативне ставлення до «подразників», прагнення захиститися від них.

Психологічні бар'єри на шляху до перетворень пов'язані не тільки зі змінами обставин життя людей, а й із непередбачуваністю або зміною майбутнього: прогнозоване розширення можливостей зумовлює позитивне ставлення до інновацій, а прогнозоване звуження можливостей – опір.

Емоційний механізм психологічного бар'єра полягає в посиленні негативних переживань та установок: сорому, почуття провини, страху, тривоги, низької самооцінки. Все це, безперечно позначається на ситуації впровадження нововведення.

Керівник, що прагне до інноваційної діяльності та впровадження нововведень має завчасно готувати до цього персонал: проводити навчання з підвищення кваліфікації, запрошувати психологів для проведення групових психологічних тренінгів з підготовки до змін, тренінгів з особистісного зростання, конфліктології тощо.

Доведено, що чим менша сила опору нововведенню, тим кращою є ситуація, і навпаки.

## ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ

### Шановні бібліотекарі!

Пропонуємо Вам поглибити свої знання з теми, ознайомившись із матеріалами, поданими у додатку до посібника, (див. диск) та спробувати виконати наступні практичні завдання:

#### Завдання 1. Визначення місії, пріоритетів розвитку бібліотеки

Ознайомтеся з матеріалами, наданими Вам у диску-додатку до посібника – **Тема 1. – матеріали до практичної роботи – «Місія бібліотеки»**. Використовуючи отриману інформацію, аналіз досвіду колег та власний досвід і уявлення про місію Вашої бібліотеки, дайте відповіді на запитання:

1. Чому існує бібліотека?
2. Кого обслуговує? Які потреби задовольняє?
3. Яким чином найкраще можна задовольнити потреби?
4. Які ролі, цінності бібліотека обирає як головні?
5. Для чого бібліотека впроваджує комп'ютерні технології та нові послуги для обслуговування читачів?

На основі отриманих відповідей заповніть **Матрицю для визначення місії бібліотеки**.

Сформулюйте місію Вашої бібліотеки.

**Матриця для визначення місії бібліотеки**

Користувачі бібліотеки	Потреби, інтереси користувачів	Послуги бібліотеки	Результати послуг для користувачів	Цінності

#### Завдання 2. Розробка стратегічного плану розвитку бібліотеки

Ознайомтеся з Інтернет-ресурсами з проблеми **«Стратегічне планування»** та **«Стратегічне планування в бібліотеці»**. Використовуючи отриману інформацію, аналіз досвіду колег та власний досвід, а також уявлення про місію Вашої бібліотеки, виконайте таку роботу:

- зробіть аналіз пройденого шляху (історія бібліотеки, її сучасний стан);
- опишіть образ Вашої бібліотеки у майбутньому (бібліотека, якою б ви хотіли її бачити);
- проаналізуйте сильні та слабкі сторони;
- зробіть аналіз оточення та його впливу;
- перевірте відповідність місії;
- зробіть аналіз перешкод та їх причин;
- розробіть стратегічні цілі;
- складіть план конкретних дій для досягнення стратегічних цілей.

Заповніть **Матрицю для розробки стратегічного плану.**

**Матриця для розробки стратегічного плану**

Формулювання місії бібліотеки (В чому основна мета роботи бібліотеки? Заради чого вона створена?) За основу береться місія, розроблена у попередньому завданні	
Аналіз пройденого шляху (Яка історія бібліотеки? Який шлях вона пройшла до цього моменту?)	
Формування бачення майбутнього бібліотеки (Якою б Ви хотіли бачити бібліотеку в майбутньому?)	
Аналіз сильних і слабких сторін роботи бібліотеки (Які сильні і слабкі сторони розвитку бібліотеки сьогодні? Які можливості має бібліотека і які загрози?)	
Аналіз значущого оточення (Які організації, люди навколо бібліотеки найбільш значущі для її існування і діяльності? Проаналізувати конкурентів і союзників бібліотеки)	
Перевірка місії (Чи відповідає місія бібліотеки її головній меті, сильним та слабким сторонам і запитам оточення і користувачів?)	
Аналіз перешкод та їх причин (Що заважає бібліотеці просуватися до бажаного майбутнього? Які критичні моменти загрожують?)	
Розробка стратегій розвитку (В яких напрямках необхідно діяти бібліотеці, щоб подолати перешкоди?)	
Планування дій (Які конкретно дії слід здійснити бібліотеці, щоб досягти поставлених цілей і коли?)	

**Завдання 3. Моделювання різних типів бібліотечних інновацій**

Ознайомтеся з матеріалами, наданими Вам у диску-додатку до посібника – **Тема 1. – матеріали до практичної роботи – «Інновації»**. Використовуючи отриману інформацію, аналіз досвіду колег та власний досвід заповніть **Матрицю для розробки інновацій**.

**Матриця для розробки інновацій**

Інновації	Опис
Продуктні	
Техніко-технологічні	
Організаційні	
Управлінські	
Запропонуйте інші	

## ВЧИМОСЯ САМОСТІЙНО І БЕЗПЕРЕРВНО

Пропонуємо самостійно ознайомитись із інтернет-ресурсами щодо даної теми та проаналізувати їх. На основі здійсненого аналізу визначте сучасний стан розробленості проблеми, дайте оцінку якості вітчизняного інтернет-контенту. Розгляньте закордонний досвід.

Для більш системного та повного аналізу інтернет-ресурсів пропонуємо також заповнити таблицю «Характеристика інтернет-ресурсів з проблеми «Інноваційні механізми розвитку бібліотек, стратегічне планування в бібліотеках», що міститься у диску-додатку до посібника – Тема 1 – Матеріали для самостійної роботи – Таблиця для самостійної роботи з теми 1.

З метою перевірки засвоєних Вами знань, **спробуйте самостійно дати відповідь на питання:**

1. Дайте визначення понять «інновації», «нововведення».
2. Охарактеризуйте зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на необхідність впровадження інновацій.
3. Визначте види інновацій, охарактеризуйте наявні підходи до класифікації бібліотечних інновацій.
4. Визначте специфіку продуктивних, техніко-технологічних, організаційних та управлінських інновацій в бібліотеці.
5. Дайте характеристику та висвітліть основи управління нововведеннями в бібліотеці.
6. Назвіть основні психологічні бар'єри, що виникають при впровадженні нововведень.
7. Охарактеризуйте специфіку інноваційної діяльності бібліотек.
8. Охарактеризуйте сутність і переваги стратегічного планування.
9. Проаналізуйте сучасний стан розробленості проблеми «Інноваційна діяльність бібліотек» у вітчизняній фаховій літературі та дайте оцінку якості вітчизняного інтернет-контенту.

## ЧИТАЄМО, ОБГОВОРЮЄМО, ВПРОВАДЖУЄМО

1. Все вирішує... Стратегія [Текст] : посіб. для громад. організацій / РЦ РГО «Гурт»; упоряд. В. Назрук, С. Шурухін, О. Тюріна, Т. Пушнова. – К. : РЦ РГО «Гурт», 1998. – 80 с.
2. Гарді, Дж. Як досягти успіху в запровадженні змін і нововведень [Текст] / Дж. Гарді. – К. : Британська Рада в Україні, 2000. – 96 с.
3. Гусева, Е. Библиотечная инноватика как стратегия и фактор развития современной библиотеки: обоснование концепции [Текст] / Е. Гусева // Библиотековедение. – 2012. – № 1. – С. 32.
4. Давыдова, И. А. Библиотечно-информационное производство [Текст] : науч.-метод. пособие / И. А. Давыдова. – М. : Либерия-Библинформ, 2008. – 166 с. – (Библиотекарь и время. XXI век. Вып. 96.).
5. Дворкина, М. Я. Современная библиотека : инновационное развитие [Текст] / М. Я. Дворкина // Библиотековедение. – 2006. – № 5. – С. 30–39.
6. Джерелиевская, Н. Условия успешной инновационной управленческой деятельности [Текст] / Н. Джерелиевская // Вест. библиотек Москвы. – 2006. – № 1. – С. 28–31.

7. Инновационное развитие библиотек : концептуальный поход [Текст] / М. А. Акилина, С. Д. Колегаева, С. Г. Матлина, Е. Н. Ратникова // Библиотечноеведение. – 2004. – № 2. – С. 27–32.
8. Качанова, Е. Ю. Инновации в библиотеках [Текст] / СПб ГУКИ ; Е. Ю. Качанова, науч. ред. В. А. Минкина. – СПб. : Профессия, 2003. – 318 с. – (Библиотека).
9. Качанова, Е. Ю. Инновационная политика : цель, этапы, методы [Электронный ресурс] / Е. Ю. Качанова // Бібл. інформ.-освітній портал. – Режим доступу : [http://libportal.org.ua/index.php?option=com\\_content&task=view&id=869&Itemid=115](http://libportal.org.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=869&Itemid=115). – Назва з екрана. – Рос. мовою.
10. Кулініч, І. О. Психологія управління [Електронний ресурс] / Кулініч І. О. Психологія управління / І. О. Кулініч – Видавництво: Київ, Знання, 2008 – 292 с. – Режим доступу : [http://pidruchniki.ws/15840720/psihologiya/psihologiya\\_upravlinnya\\_-\\_kulinich\\_io](http://pidruchniki.ws/15840720/psihologiya/psihologiya_upravlinnya_-_kulinich_io). – Назва з екрана.
11. Матвеев, М. В. В поисках фокус-группы : сложности построения стратегического плана [Текст] / М. Матвеев // Библ. дело. – 2007. – № 15. – С. 19–23.
12. Матвеев, М. Партнеры и конкуренты: стратегический план против стереотипов [Текст] / М. Матвеев // Библ. дело. – 2007. – № 17. – С. 24–26.
13. Матлина, С. Об инновациях без восторгов и оваций. Методологические аспекты [Текст] / С. Матлина // Библ. дело. – 2008. – № 6. – С. 2–10.
14. Нововведения и их влияние на отношения в трудовом коллективе [Электронный ресурс] / Психология от А до Я : Конфликтология : Социально-трудовые конфликты, дискуссии, нововведения. – Режим доступу : <http://psyznaiyka.net/conf-discus.html?id=10>. – Назва з екрана. – Рос. мовою.
15. Планування: стратегія і тактика [Текст] / Нац. парлам. б-ка України ; уклад. І. Цуріна. – К. : [б. в.], 2005. – 72 с.
16. Профессиональные студии – [Электронный ресурс] // Выпуск 1. Новации и инновации в библиотечной сфере. / ГБУК г. Москвы «ЦУНБ им. Н. А. Некрасова» ; сост. Е. В. Игнатьева, Е. В. Куликова. – М., 2011. – 50 с. – (Серия «В помощь специалисту публичной библиотеки») – Режим доступу : <http://www.bibliogorod.ru/download/metodistuna-zametku/informatsionnyu-sbornik-professionalnye-shtudii-vypusk-1-novatsii-i-innovatsii-v-bibliotechnoy-sfere.pdf>. – Назва з екрана. – Рос. мовою.
17. Публічна бібліотека: місія [Текст] (3 досвіду різних країн. Погляд методиста) / Нац. парлам. б-ка України ; уклад. І. Цуріна, Н. Гудімова. – К. : [б. в.], 2004. – 44 с.
18. Стратегічне планування [Текст] : дайджест / Нац. парлам. б-ка України ; уклад. І. Цуріна. – К. : [б. в.], 2004. – 52 с.
19. Сулова, И. М. Практический маркетинг в библиотеках [Текст] : учеб.-метод. пособие / И. М. Сулова. – М. : Либерей-Бибинформ, 2005. – 143 с.
20. Толковый словарь «Инновационная деятельность». 2-е изд., доп. [Электронный ресурс] / Отв. ред. В. И. Сулов. – Новосибирск, 2008. – 224 с. – Режим доступу : <http://vocabulary.ru/dictionary/994/word/inovatika>. – Назва з екрана. – Рос. мовою.
21. Уэйнгард, Д. Э. Управление современной публичной библиотекой: стратегия развития [Текст] / Д. Э. Уэйнгард. – М. : Рудомино, 1997. – 222 с.
22. Фенелонов, Е. А. Формирование дерева целей как основа составления стратегического плана крупной библиотеки [Текст] / Е. А. Фенелонов // Библиотечноеведение. – 1995. – № 6. – С. 36–52.
23. Чуприна, Н. Т. О науке и практике библиотечной инноватики [Текст] / Н. Т. Чуприна // Научные и технические библиотеки. – 2009. – № 12. – С. 52–55.
24. Шипилова, О. А. Как преодолеть сопротивление персонала нововведениям [Электронный ресурс] / О. А. Шипилова // Кадры предприятия. – 2004. – № 9. – Режим доступу : <http://www.dis.ru/library/kp/archive/2004/9/3743.html>. – Назва з екрана. – Рос. мовою.

## ТЕМА 2.

# МАРКЕТИНГ ЯК ЧАСТИНА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. ФУНКЦІЇ МАРКЕТИНГУ В БІБЛІОТЕЧНІЙ СФЕРІ

### Шановні бібліотекарі!

**Ознайомившись з теоретичним матеріалом та виконавши завдання практичної і самостійної роботи з теми, Ви будете знати:**

- що таке «бібліотечний маркетинг»;
- основні функції та принципи маркетингу;
- основні компоненти комплексу маркетингу;
- теоретичні та практичні аспекти проведення маркетингового дослідження;
- місце, роль та значення маркетингу у діяльності бібліотеки

та **вміти:**

- планувати маркетингову діяльність бібліотеки;
- планувати та проводити маркетингові дослідження;
- обробляти результати маркетингових досліджень;
- використовувати результати маркетингових досліджень у практичній діяльності бібліотеки та при розробці стратегії її діяльності.

### **Важливо!**

Пам'ятайте, що маркетинг пронизує всю діяльність бібліотеки тому, що він починається з користувача і закінчується користувачем!

## ВІВЧАЄМО ТЕОРІЮ

1

СУТНІСТЬ ТА ПОНЯТТЯ  
БІБЛІОТЕЧНОГО  
МАРКЕТИНГУ. ФУНКЦІЇ  
ТА ПРИНЦИПИ

Що є запорукою успіху будь-якої організації на ринку? Вміння знайти споживачів та задовольнити їх потреби. Такий підхід до діяльності організації відображає сутність маркетингу.

Серед найбільш популярних визначень маркетингу (в літературі з маркетингу їх налічується понад 2000) можна навести такі:

**Маркетинг** – діяльність організації з позиції споживача.

**Маркетинг** – соціальний і управлінський процес задоволення потреб споживачів шляхом створення товарів, споживчих цінностей (здатність товару задовольняти потребу споживача) та обміну ними.

**Маркетинг** – діяльність людей для задоволення потреб за допомогою обміну.

**Маркетинг** – управлінський процес планування та втілення задуму, ціноутворення, розповсюдження й просування ідей, товарів, послуг від виробника до споживача з метою задоволення потреб усіх суб'єктів ринку.

**Маркетинг** – це теорія і практика прийняття управлінських рішень відносно продуктово-ринкової стратегії організації на основі дослідження факторів зовнішнього маркетингового середовища з метою якомога повнішого задоволення потреб споживачів і реалізації інтересів виробника [12].

## Офіційне визначення Американської маркетингової асоціації

*Маркетинг* являє собою процес планування і здійснення концепції ціноутворення, просування і розподілу ідей, товарів та послуг для проведення обміну, який задовольнить мету окремих людей і підприємств.

Ф. Котлер, як засновник концепції маркетингу, чітко розподілив маркетинг на комерційний і некомерційний.

**Комерційний маркетинг** – комплексна система організації виробництва і збуту на фірмовому рівні, орієнтована на повне задоволення попиту конкретних споживачів і отримання на цій підставі високих прибутків.

**Некомерційний маркетинг** здійснюється організаціями, які діють в громадських інтересах або виступають за якусь ідею і не прагнуть до отримання фінансового прибутку.

Відповідно до такого підходу, **маркетинг**, за Ф. Котлером, «включає аналіз, планування, проведення та контроль ретельно розроблених програм, метою яких є приведення в рух процесів обміну на специфічних ринках і тим самим досягнення цілей організації. Маркетинг орієнтує управлінські рішення на врахування потреб і побажань цільових груп, а також на проведення ефективних заходів по ціноутворенню, комунікації і розподілу, при використанні яких цільові групи активно інформуються і обслуговуються» [7].



Оскільки теоретичні та практичні дослідження з **бібліотечного маркетингу (БМ)** ґрунтуються на загальних підходах до теорії маркетингу, то й у бібліотекознавчій літературі так само немає його єдиного визначення.

**Бібліотечний маркетинг** – це динамічна система господарської діяльності, в ході якої бібліотека, враховуючи наявні та ймовірні потреби і запити користувачів, намагається пристосуватися до цих потреб і запитів, і тим самим вплинути на ринковий попит, повернувши їх (запити) до бібліотечних продуктів та послуг, що пропонуються користувачам [2].

**Бібліотечний маркетинг** – це різновид творчої управлінської діяльності, яка сприяє становленню та збільшенню виробництва бібліотечних товарів та послуг з метою їх реалізації та збільшенню зайнятості бібліотекарів шляхом задоволення запитів користувачів через вивчення цих запитів та визначення того, як їх задовольнити [2].

**Бібліотечний маркетинг** – технологія управління, зорієнтована на максимальне задоволення потреб реальних та потенційних користувачів послугами та інтелектуальною продукцією бібліотеки [8].

Проте, якими б нюансами не відрізнялися різноманітні визначення, головне в **бібліотечному маркетингу** – це ретельне і всебічне вивчення потреб і запитів користувачів, орієнтація на надання послуг у відповідності до цих потреб, адресність надання послуг та активний вплив на використання послуг, існуючий попит, на формування потреб. Цим визначається основа маркетингу для бібліотек [2].

Для глибшого розуміння сутності маркетингу слід розглянути функції та принципи здійснення маркетингової діяльності, визначити основні стратегічні та тактичні завдання.

### **Функції маркетингу**

- вивчення зовнішнього середовища з метою виявлення попиту на *бібліотечні продукти та послуги*;
- вивчення користувача як головної дійової особи для *бібліотеки*;
- планування маркетингової діяльності;
- розробка маркетингової товарної політики (*які бібліотечні продукти і послуги пропонувати, кому, як*);
- розробка маркетингової цінової політики (*які бібліотечні продукти і послуги мають залишатися для населення безкоштовними, а які – платними; які джерела компенсації «безкоштовності» послуг*);
- розробка маркетингової політики розподілу (*які бібліотечні продукти та послуги можна отримати дистанційно, а які лише в приміщенні бібліотеки; для отримання яких бібліотечних послуг обов'язково треба бути зареєстрованим користувачем бібліотеки*);
- розробка маркетингової політики комунікації – функція постійного нагадування ринку (*громаді, реальним та потенційним користувачам бібліотеки*) про *бібліотечні продукти, послуги та саму бібліотеку*;
- забезпечення соціальної відповідальності;
- управління маркетинговою діяльністю.

### **Принципи маркетингу:**

- постійний пошук і максимальна повага до споживача (*користувача*), орієнтованість на його потреби й вимоги, що передбачають **пропонування ринку не товарів та послуг, а способів розв'язання проблем споживачів** (*як приклад, проекти*

бібліотек в межах програми «Бібліоміст» – «Сучасна бібліотека: розвиваємо місцеві громади», «Сучасна бібліотека – центр розвитку місцевої громади»);

- гнучкість у досягненні поставленої мети шляхом адаптації до вимог ринку з одночасним спрямованим впливом на нього (*сторінки бібліотек у соціальних мережах, віртуальні бібліографічні довідки та виставки нових надходжень, літні відкриті бібліотечні майданчики, навчання комп'ютерній грамотності та пошуку в Інтернеті у бібліотеках тощо*);
- комплексний підхід до розробки маркетингових планів, який передбачає використання не окремих маркетингових заходів, а комплексу маркетингу (*проведення маркетингових досліджень щодо використання Інтернету в бібліотеці з одночасним проведенням рекламної кампанії послуг бібліотечних інтернет-центрів*);
- спрямованість на довгострокову перспективу розвитку організації (*інноваційна діяльність бібліотек, впровадження нових інформаційних технологій, кадровий менеджмент тощо*).

Класичний комплекс маркетингу складається з «чотирьох Р»): продукт (**product**), ціна (**price**), доставка продукту споживачеві – місце (**place**) та просування продукту (**promotion**).

**Товар (product)** – це головний елемент комплексу маркетингу.

Коли ми говоримо про бібліотеку, то як «товар» ми розглядаємо бібліотечні продукти та послуги.

**Ціна (price).** Платні та безкоштовні послуги бібліотеки, система пільг.

**Місце (place)** – це дії, які здійснює підприємство для забезпечення доставки товару цільовій групі споживачів у потрібне місце і час. У випадку бібліотеки мова може йти про фізичне – територіальне знаходження бібліотеки, її представлення у віртуальному інтернет-просторі, можливості «мобільної бібліотеки», міжбібліотечного абонементу, послуг «книгонош» тощо.

**Просування (promotion)** – створення інформаційних взаємозв'язків підприємства зі своїм цільовим ринком (споживачами). Зв'язок бібліотеки з громадськістю, PR, реклама, виставки, масові заходи.

Існують інші підходи до моделі маркетинг-міксу, зокрема, **розширена модель маркетинг-міксу**, яка використовується, насамперед, для сфери послуг і включає додаткові компоненти:

**людей (people)** – усіх осіб, які безпосередньо або опосередковано причетні до вироблення і споживання послуг: користувачів бібліотеки та її працівників;

**процеси (process)** – процедури та процеси, які визначають споживання послуг – запис до бібліотеки, замовлення послуги, одержання послуги тощо;

**фізична наявність (physical evidence)** – визначає здатність надати послугу, а також визначає середовище, у якому послуга надається – мож-

## 2

КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГУ  
(МАРКЕТИНГ-МІКС)

Маркетинг є головним засобом впливу бібліотеки на користувача.

Тому, розглядаючи бібліотечний маркетинг, особливу увагу слід звернути на теорію «маркетинг-міксу» або «комплексу маркетингу» і її адаптування до бібліотечної сфери.

**Маркетинг-мікс** або **комплекс маркетингу** (англ. *marketing mix*) – це комплекс заходів, які визначають позиціонування продукту на ринку.

ливість видати книгу на абонементі (книга має фізично бути у бібліотеці, у фонді абонементу і читач має бути зареєстрований як користувач бібліотеки, абонементу).

Аналіз діяльності бібліотеки відповідно до комплексу маркетингу:

- які бібліотечні продукти та послуги бібліотека пропонує (**товар**);
- яка їх вартість – платно чи безоплатно вони надаються (**ціна**);
- як та де їх можна отримати (**місце, просування, процес та фізична наявність**);
- хто створює та надає бібліотечні послуги та хто є користувачами бібліотеки (**люди**) – дозволяє визначити стан готовності бібліотеки відповідати сучасним вимогам у задоволенні потреб користувачів.

3

### ТЕОРЕТИЧНІ І ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОВЕДЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

**Маркетингові дослідження** – це систематизований процес збирання, накопичення, оброблення та аналізу інформації, яка відображає реальну внутрішню і зовнішню ситуацію, з метою прийняття конкретних управлінських рішень для стабілізації, покращення чи розвитку виробничої діяльності та зменшення невизначеності і ризику при прийнятті цих рішень.

**Мета дослідження** – це очікуваний кінцевий результат, який обумовлює загальну направленість дослідження.

**Метою маркетингових досліджень** є забезпечення свого підприємства або замовників надійною і достовірною інформацією про ринок, структуру і динаміку попиту, смаки і бажання покупців.

**Завдання дослідження** – це сукупність конкретних цільових установок, направлених на аналіз і вирішення проблеми. Задачі формулюють питання, на які треба дати відповідь для реалізації мети дослідження.

**Основним завданням маркетингових досліджень** є створення умов для пристосування виробництва до змін ринку, а також розробка системи заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції та інтенсифікації збуту.

**Об'єкт дослідження** – це явище чи процес, на який націлено дослідження.

**Предмет** – це та сторона об'єкта, яка безпосередньо підлягає вивченню.

**Будь-яке дослідження складається з таких основних етапів:**

- визначення проблеми;
- планування досліджень;
- аналіз вторинної інформації (аналіз даних, зібраних для інших цілей: звіти, попередні дослідження тощо);
- отримання первинної інформації (даних, отриманих при спеціально проведених дослідженнях);
- комплексний аналіз даних;
- інтерпретація результатів, визначення тенденцій, прогнозування наслідків;
- розробка рекомендацій та складання звіту [13].

**Основний інструментарій зі збору даних:**

- **опитування громадської думки:** інтерв'ю, анкетування, (поштове, через пресу, роздаткові анкети, телефонні), дискусія, конференція, експертне опитування, моніторинг, омнібус, холл-тест тощо;
- **спостереження** за допомогою візуального контролю за тимчасовими коливаннями потоку відвідувачів, користувачів, покупців тощо;

- **тести** – дослідження іміджу організації, продукції, форм роботи, ефективності реклами тощо;
- **експеримент** – для апробації маркетингових рекомендацій, вивчення ефективності певних форм діяльності, тестування нової продукції та послуг, зміни методів діяльності тощо.

З маркетингового інструментарію найбільш поширеним у бібліотечному середовищі є експертне, анкетне опитування, інтерв'ю.

**Анкетування** часто проводиться у кілька турів з використанням у кожному з них різних видів запитань. За великої складності та невизначеності проблеми спочатку використовуються відкриті типи запитань, потім закриті та альтернативні.

**Інтерв'ю** – це усне опитування, що проводиться у формі бесіди, для якої інтерв'юєр заздалегідь розробляє запитання. Характерна особливість цих запитань полягає в тому, що той, в кого беруть інтерв'ю, повинен швидко дати відповідь, оскільки часу на роздуми практично немає. Тематику інтерв'ю можна повідомити респондентам заздалегідь, але конкретні запитання слід формулювати безпосередньо у процесі бесіди. Основна методика у зв'язку з цим – готувати послідовність запитань, починаючи від простого і поступово поглиблюючи та ускладнюючи їх, водночас конкретизуючи.

Перевагою інтерв'ю перед анкетуванням є живий контакт з респондентом, що дає змогу швидко отримати необхідну інформацію за допомогою прямих та уточнюючих запитань, залежно від відповідей. Недоліком інтерв'ю є підсвідомий (або й свідомий) вплив інтерв'юєра на відповіді та відсутність часу для їх глибокого обдумування.

**Експертні оцінки** передбачають використання спеціальних знань і практичного досвіду експертів, якими можуть бути спеціалісти чи дослідники, відповідного рівня фахівці чи споживачі. Існує декілька варіантів експертних оцінок: експерти дають письмові відповіді на запитання у експертних листках і прогнозі оцінки з подальшим обміном думками, обговоренням їхніх індивідуальних висновків; заповнення експертних листів, але без дискусії між експертами, з подальшим врахуванням рівня компетентності експерта; або – колективна творчість експертів під час дослідження побудована за певними правилами (фокус-група) та аналіз результатів тощо.

Зібрані дані можуть аналізуватися різним чином, а саме за допомогою:

**аналітико-логічних, обчислювальних** (додавання, угруповання, арифметичні розрахунки тощо) та **еконіміко-математичних методів**.

**Основними методологічними принципами**, що забезпечують ефективність маркетингових досліджень, є такі.

**Об'єктивність** (необхідність збирання інформації, яка адекватно відображає реальну ринкову ситуацію за допомогою чіткої систематизації процесу маркетингових досліджень і запобігання можливих помилок).

**Систематичність** (проведення маркетингових досліджень відповідно до розроблених планів та необхідних етапів).

**Комплексність** (здійснення комплексу взаємопов'язаних дій, одні з яких забезпечують ефективність наступних).

**Безперервність** (маркетингові дослідження постійно проводяться внаслідок динамічної зміни факторів маркетингового середовища).

**Оперативність** (можливість швидко та своєчасно відреагувати та скоригувати процес маркетингових досліджень або їх напрямки).

**Маркетингове дослідження виступає як початок і логічне закінчення будь-якого циклу маркетингової діяльності організації.**

! Важливою складовою маркетингу є робота з громадськістю (PR технології) та реклама.

У диску-додатку до посібника Ви можете ознайомитися з матеріалами, присвяченими рекламі та PR бібліотеки – **Тема 2 – Матеріали для практичної роботи – Реклама та PR.**

## ДИСКУСІЯ У БІБЛІОТЕЦІ

### Шановні бібліотекарі!

**Пропонуємо провести дискусію у бібліотеці і спільно з читачами та партнерами обговорити питання:**

- Наші користувачі – реальні та потенційні. Для кого працює бібліотека сьогодні?
- Яка бібліотека потрібна громаді?
- Як зробити бібліотеку більш привабливою?
- Які бібліотечні послуги необхідні?
- Інше (визначте самі, виходячи з реалій Вашої бібліотеки).

Спробуйте розробити спільні заходи щодо просування та реклами бібліотечних послуг.

## ВЧИМОСЯ САМОСТІЙНО І БЕЗПЕРЕРВНО

### Шановні бібліотекарі!

**Пропонуємо самостійно ознайомитись із матеріалами, що містяться у диску-додатку до посібника – Тема 2 – Матеріали для практичної роботи – Реклама та PR, а також з інтернет-ресурсами до даної теми та проаналізувати їх. На основі здійсненого аналізу визначте сучасний стан розробленості проблеми, дайте оцінку якості вітчизняного інтернет-контенту. Розгляньте закордонний досвід.**

**Для більш системного та повного аналізу інтернет-ресурсів пропонуємо також заповнити таблицю «Характеристика інтернет-ресурсів з проблеми «Маркетинг як частина управлінської діяльності. Функції маркетингу в бібліотечній сфері», що міститься у диску-додатку до посібника – Тема 2 – Матеріали для самостійної роботи – Таблиця для самостійної роботи з теми 2.**

З метою перевірки засвоєних Вами знань **спробуйте самостійно дати відповіді на питання:**

1. Дайте загальну характеристику бібліотечного маркетингу.
2. Охарактеризуйте принципи класичного маркетингу та їх застосування у бібліотечній сфері.
3. Дайте характеристику основних понять комплексу маркетингу.

4. Охарактеризуйте методику проведення маркетингового дослідження.
5. Назвіть якісні та кількісні методи маркетингових досліджень. Розкрийте їх особливості.
6. Дайте характеристику маркетинговим комунікаціям.
7. Поясніть сутність бібліотечної реклами, її значення, функції.
8. Розкрийте технологію рекламної діяльності, психологію реклами.
9. Визначте шляхи створення привабливого іміджу бібліотеки.
10. Дайте визначення поняття «паблік рілейшнз», розкрийте його значення, функції.
11. Опишіть основні напрями діяльності маркетингової служби в бібліотеці.

### ЧИТАЄМО, ОБГОВОРЮЄМО, ВПРОВАДЖУЄМО

1. Башун, О. Вплив маркетингу і фандрейзингу на трансформацію бібліотек [Текст] / Донець. від-ня наук. т-ва ім. Шевченка; Донець. ОУНБ ; О. Башун ; наук. ред. В. С. Білецький. – Донецьк : УКЦентр, 1999. – 204 с.
2. Башун, О. Маркетинг в діяльності бібліотек [Електронний ресурс] / О. Башун // Курс дистанційного навчання «Маркетинг та фандрейзинг в бібліотеках». – Режим доступу : <http://www.library.donetsk.ua/~olena/zan/zan01.html>. – Назва з екрана.
3. Борисова, О. О. Рекламно-інформаційні технології бібліотечної діяльності [Текст] / О. О. Борисова. – СПб. : Профессия, 2006. – 320 с.
4. Давидова, І. О. Аналітична функція маркетингу інформаційних продуктів та послуг [Текст] / І. О. Давидова // Вісник ХДАК : зб. наук. пр. / Харк. держ. акад. культури ; відп. ред. Н. М. Кушнарєнко. – Х., 2001. – Вип. 7. – С. 108–116.
5. Давидова, І. О. Інформаційний ринок : організація, маркетинг, управління [Текст] : навч. посіб. / І. О. Давидова ; Харк. держ. акад. культури. – Х. : ХДАК, 2001. – 136 с.
6. Колесникова, М. Н. Менеджмент бібліотечно-інформаційної діяльності [Текст] / М. Н. Колесникова. – М. : Либерея-Бибинформ, 2006. – 166 с.
7. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер. – М. : ИД «Вильямс», 2007. – 656 с.
8. Маркетингове планування роботи бібліотеки навчального закладу [Електронний ресурс] : матеріали до проведення школи майстерності бібліотечного працівника. Заняття № 3 / уклад. Т. М. Панченко, В. М. Короткевич. – Славутич, 2007. – Режим доступу : [www.sasl.at.ua/Marketplaninglib.doc](http://www.sasl.at.ua/Marketplaninglib.doc). – Назва з екрана.
9. Матвеев, М. Маркетинговая концепция и имидж библиотек [Текст] / М. Матвеев // Библ. дело. – 2007. – № 4. – С. 35–38.
10. Петрова, Л. Г. Бібліотека в умовах соціально-економічних змін [Текст] : монографія / Л. Г. Петрова. – К. : [б. в.], 2003. – 301 с.
11. Суслєва, І. М. Библиотека в системе некоммерческого маркетинга [Текст] : учеб.-метод. пособие / И. М. Суслєва. – М. : Профиздат, 2003. – 157 с. – (Современная библиотека. Вып. 30).
12. Суслєва, І. М. Практический маркетинг в библиотеках [Текст] : учеб.-метод. пособие / И. М. Суслєва. – М. : Либерея-Бибинформ, 2005. – 143 с.
13. Турченко, М. О. Маркетинг [Електронний ресурс] : підручник / М. О. Турченко, М. Д. Швець. – К. : Знання, 2011. – 320 с. – Режим доступу : [http://pidruchniki.ws/1584072039732/marketing/marketing\\_-\\_turchenyuk\\_mo](http://pidruchniki.ws/1584072039732/marketing/marketing_-_turchenyuk_mo). – Назва з екрана.

## ТЕМА 3.

### КЛАСИФІКАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПРОДУКТІВ, ПОСЛУГ БІБЛІОТЕК З ОРІЄНТАЦІЄЮ НА СЕРВІСНІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ

#### Шановні бібліотекарі!

**Ознайомившись з теоретичним матеріалом та виконавши завдання практичної і самостійної роботи з теми, Ви будете знати:**

- сутність інформаційних потреб та їх значення у бібліотечній діяльності користувача;
- основні характеристики таких понять як «інформаційна потреба»; «інформаційний запит» та «інформаційний інтерес»;
- основні властивості інформаційних ресурсів;
- підходи до визначення та класифікації бібліотечних продуктів і послуг;
- особливості сервісного підходу до діяльності бібліотеки та бібліотечного обслуговування

та **вміти:**

- відрізняти «інформаційну потребу» та «інформаційний запит»;
- складати номенклатуру бібліотечних послуг;
- оцінювати якість бібліотечного обслуговування з позицій сервісної діяльності;
- впроваджувати нові бібліотечні продукти та послуги відповідно до вимог сервісної діяльності.

#### **Важливо!**

**Пам'ятайте, що діяльність бібліотеки спрямована на задоволення потреб користувачів і тільки через оцінку ними якості послуг визначається ефективність обслуговування та діяльність бібліотеки в цілому.**

## ВІВЧАЄМО ТЕОРІЮ

1

СУТНІСТЬ  
ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТРЕБ  
ТА ЗАПИТІВ

Потреби відіграють важливу роль у регулюванні взаємовідносин між особистістю та суспільством, виступають в якості визначального стимулу людської діяльності. Тому про потреби судять за їх проявами у конкретній діяльності людини.

Вся **діяльність бібліотеки** в кінцевому підсумку **націлена на задоволення потреб користувачів**. Серед потреб, які зумовлюють звернення користувача до бібліотеки, можна визначити: потреби у навчанні, самоосвіті та самовдосконаленні, у спілкуванні, у відпочинку тощо. Але найважливішими та похідними потребами – були і залишаються – **інформаційні потреби** (потреби в інформації).

**Сутність інформаційних потреб**

У реальних життєвих умовах знань, придбаних раніше, виявляється недостатньо. Виникає усвідомлена потреба у додаткових знаннях, відсутність яких ускладнює вирішення конкретних завдань. Інакше кажучи, *з'являється потреба в інформації, на основі використання якої можливе формування нового знання*. Ця потреба усвідомлюється людиною як неузгодженість між наявними знаннями і знаннями необхідними.

При цьому слід мати на увазі, що практично кожна сучасна людина займається не тільки професійною, але й іншими видами діяльності (навчається, займається громадською роботою, має якесь хобі, захоплюється спортом, облаштуванням свого побуту тощо).

Будь-яка професійна і непрофесійна діяльність породжує свої інформаційні потреби. Тому в однієї людини може бути багато різних за характером і змістом інформаційних потреб.

Якщо професійна діяльність людини носить повторюваний, так званий репродуктивний характер, заснований на колись отриманій інформації та життєвому досвіді, то й необхідність в отриманні нової інформації буде мінімальною. Все це необхідно враховувати при організації бібліотечного обслуговування.

Людина, що звертається до бібліотеки – користувач – здійснює власну бібліотечну діяльність.

Бібліотечна діяльність користувача (як і будь-яка інша діяльність) має у своїй структурі **потреби, установки, мотиви, мету, засоби і методи діяльності, результат, контроль та оцінку** [13].

Перш ніж здійснити діяльність, суб'єкт планує й імітує її в своїй свідомості. Наприкінці процесу праці виходить результат, який на початку процесу вже був у уявленні суб'єкта.

Отже, свідомість людини виступає як безпосередній механізм управління діяльністю, її спонукальною, регулюючою та контролюючою частиною.

Таке свідоме керівництво діяльністю можливе тому, що йому передує етап відображення об'єктивних умов цієї діяльності та «побудови» її суб'єктивного образу – ідеальної моделі.

Важливо відзначити, що модель має інформаційний характер. Інакше кажучи, вона створюється у свідомості людини на основі наявних у нього знань. Тому успішна реалізація діяльності, досягнення мети знаходиться в прямій залежності від одержуваної суб'єктом інформації.

Оскільки створення моделі є обов'язковою умовою свідомої людської діяльності, суб'єкт прагне заповнити брак інформації. Створення цілісної моделі діяльності наштовху-



ється на труднощі і не може далі здійснюватися без орієнтування в інформаційній ситуації.

Яким же чином людина знаходить потрібну їй інформацію? Як відбувається її «впізнання»? Очевидно, для «впізнання» необхідної, але відсутньої інформації людина повинна мати про неї деякі, хоча б приблизні уявлення, на підставі яких вона могла б здійснювати пошук, відбирати та оцінювати різні джерела інформації і наявні в них відомості. Природно, що ці уявлення будуть тільки в деякій мірі відповідати реальним умовам виникнення інформаційної ситуації, проте вони дозволяють направляти активність суб'єкта на пошук потрібної інформації, сприяють її відбору й оцінки в процесі отримання та споживання.

Таким чином можна виділити три **характерні моменти в структурі інформаційних потреб суб'єкта**:

- 1) відчуття браку чогось і прагнення заповнити цю нестачу;
- 2) наявність уявлень, хоча б приблизних, про те, яка інформація необхідна. Перший момент можна визначити як форму існування потреб, другий – як їх зміст;
- 3) уявлення про необхідну інформацію формуються на базі наявного у суб'єкта знання про умови діяльності, тобто на підставі його інформаційного потенціалу.

Поняття **«інформаційна потреба»** пов'язане з такими поняттями, як **«інформаційний інтерес»**, **«інформаційний запит»**.

Інформаційний інтерес, як і інформаційний запит, є вираженням інформаційних потреб, активною формою їх існування.

**Інформаційний інтерес** проявляється на стадії інформаційно-споживацької діяльності. Саме ним обумовлюється внутрішня структура діяльності людини по формуванню інформаційної потреби.

### Характерна риса інформаційного інтересу –

специфічне вибіркове ставлення до отриманої інформації, пошук тих каналів і джерел, які потенційно здатні задовольнити інформаційні потреби.

**Інформаційний запит** (саме з ним працюють бібліотекарі, виконуючи бібліотечне обслуговування) іноді називають «знанням про незнання» тієї необхідної інформації, яка в даний момент людині невідома, але потрібна для усунення проблемної ситуації, що виникла в його діяльності.

Формулюючи запит, людина виходить лише з уявлень про свою інформаційну потребу. Проте запит не може виникнути без знання про суть необхідної йому інформації. Уявлення про неї «закладено» в інформаційному потенціалі людини, яким він володіє в даний період часу у відповідній предметній області.

Відповідаючи на інформаційний запит користувача, бібліотекар має розуміти, наскільки цей запит відповідає інформаційній потребі та і всій бібліотечній діяльності користувача (для чого потрібна дана інформація – кінцева мета діяльності) [13].

## ІНФОРМАЦІЙНІ ПРОДУКТИ І ПОСЛУГИ. БІБЛІОТЕКОЗНАВЧІ ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ БІБЛІОТЕЧНИХ ПОСЛУГ

2

Інформаційна діяльність, подібно до будь-якої іншої, характеризується використанням ресурсів, виробничим процесом, випуском продукції та наданням послуг.

**Основні властивості інформаційних ресурсів:**

- споживання інформаційних ресурсів не веде до їхнього зменшення;
- взаємний обмін інформацією збільшує інформаційний потенціал усіх учасників обміну;
- тиражування й поширення інформації стають відносно простішими та дешевшими;
- споживання інформаційних ресурсів сприяє впорядкованості та прогнозованості господарської ситуації.

Водночас, інформаційні ресурси, подібно до матеріальних, мають відповідну цінність і можуть бути оцінені.

Наслідком діяльнісного поєднання інформаційних ресурсів та інформаційних технологій є створення певної нової інформації або інформації у новій формі. Це продукція інформаційної діяльності, яка називається **інформаційними продуктами і послугами**.

Офіційне тлумачення цих термінів наведено в Законі України «Про інформацію» (ст. 23) [12], де вказано, що:

**Інформаційна продукція** – це матеріалізований результат інформаційної діяльності, призначений для задоволення інформаційних потреб суб'єктів інформаційних відносин.

**Інформаційна послуга** – це діяльність з надання інформаційної продукції споживачам з метою задоволення їхніх потреб.

З позиції виробника

**Інформаційний продукт** – це сукупність даних, сформованих виробником для поширення в матеріальній або нематеріальній формі.

**До особливостей інформації як товару належать такі:**

- інформацію можна продати, залишивши її у попереднього власника;
- ціна інформації прямо не залежить від місця, часу та способу її використання;
- володіння інформацією не є гарантією абсолютного права на її використання;
- цінність інформації на момент її створення та в час продажу здебільшого невідома і зазвичай визначається після використання;
- цінність однієї інформації може бути не однаковою для різних користувачів;
- інформація здатна приносити користь, функціонально не пов'язану з витратами на її виробництво;
- інформація не втрачається в процесі використання, але морально застаріває.

Цінність інформаційних продуктів заснована на часовій сутності, тобто, як правило, інформація є найціннішою в момент її створення. Мірою тиражування цінність її значно знижується.

Інформаційний продукт можна поширювати в такі ж способи, що й будь-який інший матеріальний продукт – за допомогою послуг.

**Інформаційна послуга** – це отримання і надання в розпорядження користувача інформаційних продуктів.

У практичній діяльності потрібно розрізняти власне інформацію та носії інформації.

**Носій інформації** – це матеріальний об'єкт, призначений для записування, передавання і збереження інформації.

Більшість інформаційних послуг, пропонованих споживачам, ґрунтуються на різних базах даних у комп'ютерному (електронному) або іншому варіанті (каталог, картотека тощо).

**Бази даних (БД)** – сукупність пов'язаних даних, правила організації яких засновані на загальних принципах опису, зберігання та маніпулювання даними. В них містяться різні відомості про об'єкти, події, явища, публікації тощо.

Бази даних є джерелом і первинною інформаційною сировиною для підготовки інформаційних послуг відповідними структурами.

Залежно від характеру інформації у базах даних і поставлених маркетингових завдань розрізняють такі **види інформаційних послуг**:

- видання інформаційних матеріалів (підготовка і видання друкованої продукції: прейскурантів цін, каталогів продукції, прайсів; довідкових видань тощо).
- ретроспективний пошук інформації (цілеспрямований, за замовленням користувача, пошук інформації у базі даних про товар, виробників тощо і пересилання результатів у вигляді роздруківок поштою або у вигляді файла електронною поштою);
- проведення маркетингових досліджень (комплексне планування, збирання, аналіз та опис даних, необхідних для специфічної маркетингової ситуації, що здійснюється з метою вивчення потенціалу ринку та частки ринку, яка належить фірмі; оцінювання рівня задоволення споживачів і споживчої поведінки; дослідження методів ціноутворення, товару, розподілу та просування. Інформація користувачам надається у вигляді

кон'юнктурного огляду. Залежно від характеру замовленого маркетингового дослідження обирають конкретну форму надання інформації);

- дистанційний доступ до віддалених баз даних організують у комп'ютерній мережі в діалоговому режимі. Перевагами цього виду інформаційних послуг є висока оперативність їх надання й можливість відмовитися від власних БД (реферативних, аналітичних тощо), створення і супровід яких дорого коштують;
- послуги зв'язку (телефонний, телекомунікаційний) передбачають надання інформації у формі передавання даних.

**Результатом бібліотечної обслуговування є бібліотечна послуга**, що задовольняє інформаційні чи духовні потреби користувачів бібліотеки.

Якщо порівняти запити користувача і бібліотечну послугу, то виявиться, що ряд елементів запиту знаходить відображення в послугі (у тому випадку, якщо читач бібліотеки точно розуміє, що він хоче отримати).

! У випадку розбіжності запиту і справжньої інформаційної потреби користувача предмет запиту не завжди стає предметом послуги. Завдання бібліотекаря – надати допомогу користувачеві і оперативно та повно задовольнити його потреби.

**Бібліотечна послуга** – результат діяльності бібліотеки із задоволення інформаційних, науково-дослідних, освітніх, культурних та інших потреб користувачів бібліотеки.

Згідно до Закону України «Про бібліотеки і бібліотечну справу» [10] –

Громадяни України незалежно від статі, віку, національності, освіти, соціального походження, політичних та релігійних переконань, місця проживання мають право на бібліотечне обслуговування, яке може бути у формі:

- абонементів (у тому числі міжбібліотечного);
- системи читальних залів;
- дистанційного обслуговування засобами телекомунікації;
- бібліотечних пунктів;
- пересувних бібліотек [10, ст. 21 «Права громадян, підприємств, установ і організацій на бібліотечне обслуговування»].

Користувачі бібліотек мають право:

- безоплатно користуватися інформацією про склад бібліотечних фондів через довідково-пошуковий апарат (крім комерційних баз даних);
- безоплатно отримувати консультаційну допомогу в пошуку та виборі джерел інформації;
- безоплатно отримувати у тимчасове користування документи із фондів бібліотеки, крім документів, придбаних за кошти, одержані від господарської діяльності бібліотеки;
- одержувати документи або їх копії по міжбібліотечному абонементу;
- одержувати інформацію з інших бібліотек, користуючись каналами зв'язку;
- користуватися іншими видами послуг, у тому числі на платній основі;
- брати участь у роботі бібліотечних рад [10, ст. 22 «Права користувачів бібліотеки»].

У професійній пресі широко обговорюється питання про **платність і безкоштовність бібліотечних послуг**.

Класифікація (поділ) послуг на платні і безкоштовні – найбільш поширена.

У даний час, у зв'язку з інтенсивним розвитком мікроекономіки бібліотек, переходом бібліотек до ринкових, тобто конкурентних відносин, бібліотечне законодавство дозволяє бібліотекам усіх типів надавати платні послуги при збереженні обов'язкового набору безкоштовних послуг.

**Надання бібліотекою платних послуг регламентується певними нормативно-правовими документами. Кожен керівник бібліотеки повинен мати перелік та повні тексти цих документів, а також відслідковувати зміни, що в них вносяться.**

**Серед традиційних бібліотечних послуг можна виділити наступні види:**

**Послуги, кінцевим результатом яких є видача документів у тимчасове користування:**

- у межах бібліотеки, в читальних залах;
- на абонементі для читання вдома.

**Довідково-аналітичні послуги:**

- видача тематичних;
- фактографічних;
- аналітичних;
- уточнюючих адресних та інших довідок.

**Бібліотечно-бібліографічне обслуговування** – це система взаємопов'язаних між собою бібліотечних послуг.

**Послуги поточного інформування:**

- індивідуальне та групове вибіркове поширення інформації;
- усні бібліографічні огляди;
- книжкові виставки нових надходжень та ін.

**Послуги, пов'язані з розкриттям складу фонду бібліотеки:**

- надання інформації про актуальні документи;

- різні види рекомендування книг (індивідуальні, групові, фронтальні).

**Навчально-консультаційні послуги, що допомагають орієнтуватися в бібліотеці:**

- навчання користуванню бібліотекою;
- послуги, спрямовані на розвиток інформаційної культури.

**Копіювальні послуги – виготовлення та видача копій документів.**

**Послуга унікальна, неповторювана, тому що:**

- індивідуальний характер читачьких запитів;
- різні можливості ДБА різних бібліотек;
- різний професійний досвід співробітників бібліотеки, що представляють послугу;
- евристичний характер складних бібліографічних і фактографічних запитів, виконання яких не піддається алгоритмізації.

**Інформаційний продукт** є результатом створення або семантичної переробки інформації в документованій формі, що допускає багатократне використання продукту в процесі задоволення інформаційних потреб.

**Інформаційна послуга** – надання користувачеві інформаційних продуктів (раніше підготовленої інформації) відповідно до запиту, що раніше поступив, або виявленої інформаційної потреби.

Серед інших підходів до класифікації інформаційних продуктів та послуг, можна виділити багатоаспектну класифікацію, в основу якої покладені наступні характеристики:

**за характером:**

- документальні (документи);
- бібліографічні;
- фактографічні;
- аналітичні;
- консультативні;

**за цільовим призначенням і сферою застосування:**

- для сфери бізнесу;
- для сфери професійної діяльності;
- для сфери управління;
- сфери масового споживання;

**за видом інформаційного виробництва:**

- науково-інформаційної діяльності;
- патентно-ліцензійної діяльності;
- перекладацької діяльності;
- бібліотечно-бібліографічного обслуговування;
- видавничої і копіювально-розмножувальної діяльності;
- рекламної діяльності;

**за широтою поширення:**

- індивідуального призначення;
- групового призначення;
- масового призначення [5; 9].

Крім традиційних бібліотечних послуг (послуг, що реалізовані на базі документних фондів бібліотек та їхніх об'єднань (бібліотечних мереж і систем)), бібліотеки надають й інноваційні послуги, що базуються на використанні новітніх інформаційних технологій та бібліотечних електронних ресурсах – віртуальні довідки та виставки нових надходжень, RSS, навігація в інтернет-ресурсах, дистанційне обслуговування, а також – так звані «прибібліотечні» послуги, зокрема – навчання роботі на комп'ютері, допомога у виконанні домашніх завдань, проведення різних ігор та конкурсів тощо.

## ОСНОВИ СЕРВІСНОГО ПІДХОДУ ДО БІБЛІОТЕЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ЙОГО СУТНІСТЬ

Відповідно до визначення, з економічної енциклопедії [6]:

**Сервіс** – це комплекс заходів, спрямованих на поліпшення системи обслуговування, умов праці, умов продажів і закупівель в області торгівлі або виробництва.

У загальному значенні під сервісною діяльністю розуміється господарська активність, у яку залучені дві основні сторони: структура, що робить послуги, і споживачі її послуг, які через ринковий обмін бажають одержати конкретні блага з урахуванням своїх потреб.

**Сервісна діяльність** – це активність людей, що вступають у специфічні взаємодії з реалізації суспільних, групових і індивідуальних послуг.

Одна сторона в цих взаємодіях, маючи різноманітні потреби, бажає одержати певні блага, а інша сторона, роблячи конкретні послуги, надає їм можливість мати такі блага.

**Об'єктом сервісної діяльності** є процес задоволення потреб людини за допомогою сфери послуг.

**Предметом сервісної діяльності** є сукупність прикладних методів надання якісних послуг споживачу, формування ефективної системи сервісного супроводу послуги.

Таким чином, основною метою таких відносин є не створення матеріальних цінностей, а задоволення людських потреб.

У сервісній діяльності існує наступна класифікація потреб.

**За джерелами задоволення:**

- потреби, що задовольняються в системі сервісного обслуговування;
- потреби, що задовольняються індивідуальними підприємцями;
- потреби, що задовольняються шляхом самообслуговування.

**За частотою виникнення:** беззупинно триваючі (постійні);

- періодичні (що з'являються через певні проміжки часу);
- епізодичні (що мають рідкий, разовий характер).

**За сезонністю виникнення:**

- потреби із сильно вираженою сезонністю;
- з високою сезонністю;
- з помірною сезонністю;
- з незначною сезонністю.

**Споживач послуги** – це громадянин або підприємство, що одержує, замовляє або має намір одержати або замовити послуги для особистих потреб.

**Виконавець послуги** – підприємство, організація або підприємець, що надають послугу споживачу.

**Корисний ефект від послуги** – це сукупність корисних властивостей послуги, безпосередньо спрямованих на задоволення тієї або іншої потреби людини.

**Результатом послуги** є відновлення (зміна, збереження) споживчих властивостей товару, створення за замовленням нового виробу, переміщення, створення умов споживання, забезпечення або підтримка здоров'я, духовний або фізичний розвиток особистості, підвищення її професійної майстерності.

У сервісній діяльності існують поняття **ідеальної й реальної послуги**.

Характер взаємодії споживача і сервісної організації залежить від форми надання послуги й буває безпосереднім (очним) і опосередкованим (заочним).

При **безпосередній взаємодії споживача й виконавця** відбувається прямий контакт виконавця й споживача, а при **опосередкованій взаємодії споживача й виконавця** – контакт може здійснюватися через посередників або допоміжний персонал виконавця послуги.

Процес обслуговування забезпечується засобами виробництва й персоналом сервісного підприємства.

#### **Етапи обслуговування:**

- аналіз замовлення споживача;
- встановлення й забезпечення необхідної якості послуги;
- пошук компромісних рішень в умовах багатоваріантності способів надання послуг;
- розробка проектів надання послуг (технічних завдань і процесу надання послуги);
- узгодження, оформлення й доведення послуги до споживача.

#### **Сервісність у бібліотечному обслуговуванні виявляється у:**

- безумовному пріоритеті потреб користувачів та спрямованості всієї діяльності бібліотеки на задоволення цих потреб;
- індивідуалізації послуг, що призводить до підвищення складності і подорожчання собівартості процесів обслуговування;

- дуалістичності характеру оцінки споживачем якості обслуговування: оцінка самої послуги та умов її надання;
- включенні до поняття «комфортності» тимчасових, психологічних, етичних, естетичних, технологічних компонентів;
- обов'язковому забезпеченні захисту прав користувачів, а відтак, у необхідності забезпечення відповідності якості послуг прийнятим стандартам, розробці таких стандартів;
- забезпеченні можливості участі користувачів у контролі та вдосконаленні обслуговування, в управлінні якістю послуг, що в свою чергу, вимагає формулювання якісних характеристик послуг на мові зрозумілій споживачам;
- розробці регламентуючих документів (інструкцій, положень тощо), як нормативних матеріалів, що визначають і захищають права користувачів [2].

**Сервісна діяльність орієнтована на задоволення потреб користувача і тільки через оцінку ним якості послуг визначається ефективність обслуговування.**

Таким чином можна говорити, що сучасне бібліотечне обслуговування неможливе без орієнтації на інтереси і потреби користувачів, без створення нових бібліотечних сервісів.

**ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ****Шановні бібліотекарі!**

**Пропонуємо Вам поглибити свої знання з теми та спробувати виконати наступні практичні завдання:**

**Завдання 1. Розробка асортименту послуг бібліотеки відповідно до інформаційних потреб користувачів:**

Перегляньте інтернет-сайти 10 – 15 бібліотек України та визначте основну номенклатуру інформаційно-бібліотечних послуг, яку вони пропонують своїм користувачам.

Порівняйте підходи надання (реклами, презентації) послуг, чим вони відрізняються? Які переваги і які недоліки у різних форм роботи? (Бажано переглянути сайти бібліотек різного типу підпорядкування (публічні, вищих навчальних закладів, медичні, наукові... обласні, міські, районні, сільські тощо).

За результатами зробленого аналізу заповніть таблицю, що міститься у додатку до посібника **Тема 3 – матеріали до практичної роботи – Додаток 1 до практичного заняття з теми 3.**

**Завдання 2. Визначення нових видів послуг, які надають бібліотеки на основі використання комп'ютерних технологій.**

Використовуючи результати виконання **завдання 1**, сформулюйте **перелік послуг, які надають бібліотеки на основі використання комп'ютерних технологій**. Які ще послуги, на основі використання комп'ютерних технологій, на Вашу думку, бібліотека могла б надавати користувачам?

Сформулюйте перелік послуг, які б мала надавати Ваша бібліотека в ідеалі (поділіть їх на ті, що вже надаються, і ті, які Ви б хотіли запровадити).

Використовуйте результати виконаних Вами завдань при стратегічному плануванні діяльності Вашої бібліотеки.



## ВЧИМОСЯ САМОСТІЙНО І БЕЗПЕРЕРВНО

### Шановні бібліотекарі!

Пропонуємо самостійно ознайомитись із інтернет-ресурсами щодо даної теми та проаналізувати їх. На основі здійсненого аналізу визначте сучасний стан розробленості проблеми, дайте оцінку якості вітчизняного інтернет-контенту. Розгляньте закордонний досвід.

Для більш системного та повного аналізу інтернет-ресурсів пропонуємо також заповнити таблицю «Характеристика інтернет-ресурсів з проблеми «Класифікація інформаційних продуктів, послуг бібліотек з переорієнтацією на сервісність обслуговування», що міститься у диску-додатку до посібника – Тема 3 – Матеріали для самостійної роботи Таблиця для самостійної роботи з теми 3.

З метою перевірки засвоєних Вами знань, **спробуйте самостійно дати відповіді на питання:**

1. Охарактеризуйте співвідношення термінів «інформаційний продукт», «товар», «послуга».
2. Розкрийте сутність суспільних (об'єктивних), колективних і індивідуальних інформаційних потреб. Охарактеризуйте особливості інформаційних потреб різних категорій фахівців залежно від професії, функціональних і посадових обов'язків, сфери науково-виробничої діяльності.
3. Дайте характеристику поняття «інформаційний запит».
4. Охарактеризуйте види запитів.
5. Визначте сутність бібліотечної послуги як кінцевого продукту сервісного обслуговування.
6. Охарактеризуйте бібліотекознавчі підходи до класифікації бібліотечних послуг.
7. Охарактеризуйте організацію бібліотечного сервісу на основі нових комп'ютерних технологій, опишіть нові види послуг бібліотек.

## ЧИТАЄМО, ОБГОВОРЮЄМО, ВПРОВАДЖУЄМО

1. Бородина, В. А. Библиотечное обслуживание [Текст] : учеб.-метод. пособие / В. А. Бородина. – М. : Либерея-Библинформ, 2006. – 165 с. : ил. – (Библиотекарь и время. XXI век. Вып. 7).
2. Брежнева, В. В. Информационное обслуживание : продукты и услуги библиотек и информационных центров [Текст] : учеб.-метод. пособие / В. В. Брежнева, В. А. Минкина ; СПбГУКИ. – СПб. : Профессия, 2004. – 304 с. – (Библиотека).
3. Давидова, І. О. Сучасна бібліотека як система виробництва інформаційних продуктів та послуг [Текст] / І. О. Давидова // Вісник Кн. палати. – 2005. – № 4. – С. 18–20.
4. Давыдова, И. А. Библиотечно-информационное производство [Текст] : науч.-метод. пособие / И. А. Давыдова – М. : Либерея-Библинформ, 2006. – 166 с.
5. Дригайло, С. В. Бібліотечно-інформаційні продукти і послуги для користувачів наукових бібліотек [Текст] / С. В. Дригайло // Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. – 2010. – № 4. – С. 79–86.
6. Економічна енциклопедія [Електронний ресурс] // Cyclop.com.ua. – Режим доступу : <http://cyclop.com.ua/content/view/174/37/>. – Назва з екрана.
7. Мелентьева, Ю. П. Библиотечное обслуживание [Текст] : учеб. для вузов / Ю. П. Мелентьева. – М. : ФАИР, 2006. – 252 с.
8. Михнова, И. Б. Библиотека как информационный центр для населения: проблемы и их решения [Текст] : практ. пособие / И. Б. Михнова. – М. : Либерея-Библинформ, 2000. – 124 с.
9. Пилко, И. С. Технологические процессы в библиотечной работе [Текст] : учебно-методическое пособие. Вып. № 26. – М. : Либерея-Библинформ, 2005. – 176 с.
10. Про бібліотеки і бібліотечну справу [Електронний ресурс] : Закон України від 27.01.1995 р. № 32/95 – ВР : Редакція від 01.01.2010 // Законодавство України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/32/95-%D0%B2%D1%80>. – Назва з екрана.
11. Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися закладами культури, заснованими на державній та комунальній формі власності [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 12.12.2011 р. № 1271 // Законодавство України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1271-2011-%D0%BF>. – Назва з екрана.
12. Про інформацію [Електронний ресурс] : Закон України від 02.10.1992 р. № 2658 12 : Нова редакція від 09.05.2011 // Законодавство України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>. – Назва з екрана.
13. Хіміч, Я. О. Бібліотечна діяльність користувача бібліотеки [Текст] / Я. О. Хіміч // Вісн. Кн. палати. – 1997. – № 11. – С. 10–16.

## ТЕМА 4.

### ФАНДРЕЙЗИНГ ЯК ДЖЕРЕЛО ДОДАТКОВОГО ФІНАНСУВАННЯ БІБЛІОТЕК

#### Шановні бібліотекарі!

**Ознайомившись з теоретичним матеріалом та виконавши завдання практичної і самостійної роботи з теми, Ви будете знати:**

- що таке «ініціативна діяльність бібліотеки» і якими нормативними документами вона регламентується;
- що таке «фандрейзинг» у бібліотечній справі;
- причини, через які люди роблять пожертвування;
- засоби звернення з проханням про пожертвування;
- основні етапи фандрейзинга

та **вміти:**

- планувати фандрейзингову діяльність;
- визначати коло потенційних донорів;
- готувати лист-звернення до донора;
- розробляти інформаційно-рекламні матеріали про бібліотеку;
- писати листи-подяки;
- здійснювати фандрейзингову діяльність.

#### **Важливо!**

Пам'ятайте, що в питанні пошуку додаткових джерел фінансування не існує неважливих речей.

## ВІВЧАЄМО ТЕОРІЮ

1

### ІНІЦІАТИВНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ ГОСПОДАРЮВАННЯ В БІБЛІОТЕЧНО- ІНФОРМАЦІЙНІЙ СФЕРІ

Як вже підкреслювалося під час розгляду теми 1 «Інноваційні механізми розвитку бібліотек», проблеми розвитку бібліотеки як суб'єкта соціально-економічних трансформацій зумовлені протиріччями, що виникають між реальною необхідністю оновлення бібліотеки, її адаптації до сучасних соціально-економічних умов та наявними ресурсними можливостями (фінансовими, матеріально-технічними, кадровими тощо).

Нестабільність державного фінансування, лібералізація правових засад щодо розширення господарської практики з одночасною зміною інформаційних потреб користувачів поставили перед бібліотеками принципово нові завдання пошуку власного варіанту подолання соціально-економічних протиріч бюджетної і позабюджетної діяльності, визначення пріоритетних напрямів розвитку і стратегічної переорієнтації, зрештою – переходу до нової моделі функціонування.

Державна політика щодо впровадження економічних важелів у бібліотечну сферу прискорила модернізацію діяльності бібліотек, сприяла переходу до наступного етапу розвитку, а саме: функціональної автономності та свободи вибору власної стратегії.

Наприкінці 1980-х років бібліотеки набули можливості використання, разом із державним фінансуванням, інших джерел позабюджетної підтримки (грантів, додаткових коштів від реклами та оренди, реалізації партнерсько-договірних відносин, спонсорства і меценатства, платних

бібліотечно-інформаційних продуктів і послуг тощо).

Зазначене зумовило зростання відповідальності керівництва та персоналу бібліотеки за обрану стратегію і тактику її подальшого розвитку.

Індивідуалізація та динамізм інформаційних, споживчих орієнтацій визначили проблему пошуку і прийняття нових форм взаємодії з користувачами, розширення можливостей обслуговування за допомогою різноманітних видів бібліотечно-інформаційних продуктів і послуг.

Кардинальні зміни в організацію діяльності бібліотек внесла інформатизація, особливо на рівні впровадження нових інформаційних технологій.

Поширення інформатизації на бібліотечну сферу зумовило необхідність активного формування відповідного середовища, зокрема, створення баз інформаційних ресурсів, нових продуктів і послуг на електронних носіях.

Стикаючись з новою економічною реальністю, бібліотеки об'єктивно постають перед комплексом проблем, пов'язаних із пошуком оптимальних варіантів організації власного функціонування, створенням необхідного трансформаційного потенціалу для самоврядування й ефективної взаємодії з іншими суб'єктами ринкового середовища.

Реальні прояви перетворень втілюються в змінах функцій, структури, складу, меж і характеру відносин між внутрішніми відділами, орієнтацій і засобів взаємодії із зовнішнім оточенням.

В умовах ринку бібліотека стає економічною одиницею.

Її документний фонд є повноцінним об'єктом суспільно-правових і економічних відносин, що зумовлює розвиток ринкової концепції бібліотеки.

Аналіз та оцінка наявних ресурсів виступає як окремий організаційно-

економічний цикл діяльності для підготовки наступного циклу – створення бібліотечно-інформаційних продуктів та послуг, які є іманентною складовою трьох етапів відтворного циклу: виробництво (створення), розподіл (надання, продаж), споживання (використання).

Таким чином бібліотечно-інформаційні продукти і послуги набувають форм і якостей товару, мають собівартість і ціну, а також певні функціональні, соціальні, ціннісні характеристики, що робить їх об'єктом вибору користувача та визначає його купівельну поведінку.

**Ініціативна діяльність сучасної бібліотеки** – це певна підприємницька діяльність, спрямована на залучення коштів для ефективного функціонування бібліотеки, тобто щодо найкращого задоволення потреб її користувачів.

Звичайно, будь-яка ініціативна діяльність бібліотеки має відбуватися в межах правового поля.

Крім того, бібліотеки не лише мають дотримуватися норм законів, а й слідкувати за їх дотриманням іншими, зокрема й владними структурами.

Для цього керівництво бібліотек має чітко знати свої права щодо фінансування, матеріально-технічного забезпечення та майнових питань.

**! Знайдіть, перегляньте та проаналізуйте «Закон України «Про бібліотеки і бібліотечну справу» [8].**

Особливу увагу зверніть на Розділ IX «Фінансування. Матеріально-технічне забезпечення та майнові права бібліотек».

## ШЛЯХИ ПОЗАБЮДЖЕТНИХ НАДХОДЖЕНЬ ДО БІБЛІОТЕКИ. ФАНДРЕЙЗИНГ ЯК ЕЛЕМЕНТ ІНІЦІАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БІБЛІОТЕКИ

2

### **Що таке фандрейзинг?**

Слово походить від англійського **fundraising** – залучення ресурсів, коштів.

Якщо **благодійність** – це добровільна та безкорисна допомога тим, хто її потребує, то **фандрейзинг** слід розглядати як дію, спрямовану на залучення цієї допомоги для тих, хто її потребує.

Принципи благодійності (добровільність і безкорисність) можна застосувати і до фандрейзингу.

**Принцип добровільності** полягає в тому, що громадсько (суспільно) значима діяльність здійснюється за власним бажанням, а не за чийось наказом.

**Принцип безкорисності** передбачає залучення ресурсів не для власного збагачення, а для вирішення громадських проблем. Важливо зазначити, що мова йде не лише про залучення, а й про об'єднання ресурсів кількох сторін.

Організація, яка займається фандрейзингом, залучає зовнішні ресурси від донорів, спонсорів тощо. Вона вкладає і свої внутрішні ресурси. Такий процес називається мобілізацією внутрішніх благодійних ресурсів (тобто власних).

На основі всього зазначеного можна дати таке визначення фандрейзинга:

**«Фандрейзинг – це добровільна мобілізація внутрішніх та залучення зовнішніх ресурсів для безкорисного здійснення суспільно важливої діяльності».**

Не існує ніякої «магічної формули» для успішного фандрейзингу і ніякого гарантованого способу одержати кошти у відповідь на прохання про їх отримання.

Однак, якщо Ви будете завзяті у своєму бажанні діяти для залучення засобів, якщо Ваша організація буде надійна та багатьом відома, якщо Ви правильно підготуєте звернення до потенційних спонсорів і доведете їм, що Вашій організації дійсно необхідні кошти – то, швидше за все, Ви їх отримаєте.

#### **Донори (спонсори)**

Хто ж може дати гроші або інші ресурси для Вашої бібліотеки (певного проекту)?

Важливим є визначити таке коло, оскільки список потенційних спонсорів досить великий:

- члени Вашої організації;
- Ви самі;
- Ваші близькі;
- ті, хто зацікавлені у вирішенні проблеми;
- приватні особи, яких Ви зуміли переконати;
- бізнес (банки, комерційні установи, акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, приватні фірми, закордонні представництва тощо);
- фонди;
- держава – державне фінансування на місцевому і регіональному рівні, державні підприємства.

#### **Деякі причини, через які люди роблять пожертвування:**

- **прохання** (тому, що просять);
- **прагнення допомогти** (бажання та можливість надавати допомогу);
- **особиста зацікавленість** у вирішенні проблеми (вирішення певних проблем бібліотеки допоможе вирішити власні проблеми або позитивно вплине на імідж спонсора);
- **пряма вигода** (наприклад, податкова пільга);
- **суспільний інтерес до проблеми** (наприклад, «Місце бібліоте-

ки у соціокультурному розвитку села», «інформаційні ресурси бібліотеки у боротьбі зі СНІДом», «Євро 2012 та бібліотека» тощо);

- **одержання непрямої вигоди у майбутньому** (допомагаючи бібліотеці, люди усвідомлюють, що її послуги можуть бути корисними, наприклад, при навчанні їхніх дітей...);
- **реклама** (допомога бібліотеці власною продукцією, може стати частиною рекламної кампанії та вплинути на імідж);
- **репутація організації** (репутація бібліотеки, як культурної установи, яка має значну кількість користувачів, інформаційні ресурси та кваліфікований персонал, співпрацює з громадськими організаціями тощо, робить її привабливою для донора).

#### **Як звернутися за пожертвуванням?**

Існує декілька найбільш ефективних засобів звернення з проханням про пожертвування.

**Віялове розсилання** – коли Ви готуєте великий тираж типових листів і розсилаєте по адресах з якої-небудь бази даних (наприклад, з комерційного довідника району). Це досить простий спосіб, але варто пам'ятати, що його середня ефективність не перевищує 3–5%, а це значить, що на сто відправлених листів можна чекати лише не більш п'яти позитивних реакцій.

**Адресне розсилання** – листування з вже існуючими спонсорами, з організаціями, про які Ви знаєте що-небудь конкретне (наприклад, листування з відомими фондами), або з людьми, яким попередньо представлена Ваша організація.

**Безадресне звернення** – це звичайне звернення через засоби масової інформації, коли є можливість попросити допомоги у великого загалу людей і організацій. Безадресним зверненням

вважається також збір коштів у «скарбнички», встановлені в громадських місцях.

**Благодійна акція** – спеціально організований захід, у ході якого йде збір пожертвувань (концерт, ярмарок, аукціон, презентація якоїсь Вашої програми чи події в житті Вашої організації).

**Збір пожертв «у полі»** – тобто формування спеціальних груп чи співробітників добровольців, що збирають пожертвування на вулицях, під час свят, різних заходів тощо.

**Одержання пожертвування при особистій зустрічі з ким-небудь** – коли Ви особисто зустрічаєтеся з людиною, яка виявила попередній інтерес до Вашої організації, і маєте можливість вести прямі перемовини про спонсорську підтримку.

**Поради для тих, хто вирішив зайнятися фандрейзингом:**

Дійте у повній відповідності до вимог законодавства.

Спробуйте реалізувати Ваші ідеї в області фандрейзинга негайно, як тільки Ви їх обміркували і склали план. Не відкладайте на завтра.

Планування не самоціль, воно має сенс тільки тоді, коли Ваші плани реалізуються.

Ваш успіх залежить тільки від того, наскільки Ви завзяті у своєму бажанні залучити пожертвування для Вашої організації і зробити їх постійним і могутнім джерелом надходжень.

**Пам'ятайте**, ніхто не хоче фінансувати адміністративні витрати організації. Просіть не на організацію, а на **проекти**, що ця організація робить.

**Пам'ятайте**, що велика частина адміністративних витрат спрямована на реалізацію програм і повинна входити до їхнього кошторису.

Крім того, потрібно самим розуміти і вміти пояснювати іншим те, що деякі роботи вимагають постійної уваги

і займають увесь час людини. І якщо хтось одержує за це зарплату, це – нормальна річ.

Вивчайте законодавство. Вивчаючи можливості, що закон дає сьогодні у сфері добродійності, Ви можете знайти механізм, що дозволив би і Вам, і спонсору найбільш повно задовольнити інтереси обох сторін.

Успіх фандрейзингу в повторенні. **Не забувайте, що крім самих грошей Ви одержите досвід.**

**10 заповідей фандрейзингу від львівського Центру Фундацій [4]:**

1. жодна людина не чекає нагоди дати гроші (закон про тих, кого не існує);
2. фандрейзинг – це розмова між тим, хто фінансує, і тим, кого фінансують;
3. ефективний фандрейзинг – це результат добре поданої розповіді;
4. люди дають іншим людям;
5. хтось має попросити гроші;
6. організація не може вдосталь віддячити грантодавцю;
7. шукайте інвестицій, а не подарунків;
8. грантодавцями не народжуються, їх виховують;
9. фандрейзинг у відчаї не має сенсу;
10. тільки за найкращих обставин люди роблять те, що хочуть.

Простіше кажучи, фандрейзинг – це прохання «саме тієї» людини, «саме того» потенційного донора надати «саме ті» кошти на саме ту програму в потрібний час так, як того вимагає ситуація.

Фандрейзинг є постійним циклом. Якщо Ви ефективно ним займаєтеся, то весь час Ви працюєте над виконанням якогось з його етапів. Ці етапи передбачають наступну діяльність:

- виявлення;
- залучення;
- навчання;
- удосконалення;
- прохання;

- подяка;
- підвищення;
- повторення.

Керівництво і персонал бібліотеки мають відіграти свою роль у цьому процесі, і жоден не досягне повного успіху без участі іншого.

Існує ряд кроків, які повинна пройти Ваша організація, щоб розширити потенціал для інвестицій від бізнесу.

**1. Знайте, чому Вашу організацію повинні підтримати.** Іншими словами, знайте усі відповіді на усі запитання, що тільки можуть виникнути у донора, наприклад:

– «Як мене це стосується?»; – «Чому я маю надати кошти?»... Плануйте відповіді, відповідно до мислення, властивого представникам бізнесу «Що отримає моя фірма в результаті надання коштів?».

**2. Розгляньте та вивчіть усіх потенційних донорів.**

- Хто може надати кошти (ресурси)?
- Хто вже надавав допомогу іншим організаціям та фінансував проекти?
- Хто вже знає про існування Вашої організації або подібних організацій?
- Хто має інтерес у спільноті неприбуткових організацій?

Продовжуйте ставити собі ці запитання та складіть список.

**3. Досліджуйте організації, що є у Вашому списку.**

- Чи знаєте Ви когось, хто там працює?
- Чи було вже виділено кошти цією організацією, на якусь благодійну діяльність?
- Чи має ця організація рекламний бюджет, фундацію, раду, що надає пожертвування?
- Чи були випадки, коли ця організація займалася благодійництвом у Вашому регіоні?

**4. Тепер зверніть увагу на ті організації, які отримали ствердну відповідь на всі запитання.**

Справжня робота тільки починається.

Проаналізуйте, як співвідноситься необхідність фінансової підтримки Вашої бібліотеки з кожною з організацій зі списку?

**5. Базуючись на Ваших рішеннях щодо того, як фінансування Вашої діяльності може зацікавити ці організації, проранжуйте Ваших потенційних донорів у порядку пріоритетності.**

Виясніть, чи існує в них форма подання заявок та/або як проходить прийняття рішень, хто є контактною особою з подібних питань, чи надавали вони кошти раніше.

Після кінцевого обрання потенційних донорів настає час **безпосереднього спілкування.**

**Обов'язково підготуйтеся.** Чим більше Ви будете про них знати, тим краще.

- Ознайомтеся з їхніми річними звітами.
- Слідкуйте за їхньою рекламою та стратегією просування товарів/послуг.
- Поспілкуйтеся з іншими координаторами проектів, що вже отримували від них фінансування. Поговоріть з працівниками цих фірм.
- Використайте усі можливості, щоб здобути інформацію. Тільки тоді починайте формулювати Ваші відповіді на питання, що неминуче у них виникнуть:

- Як це мене стосується?
- Який вплив це на мене матиме?
- Чому це важливо?
- Яке відношення мій бізнес має до тих, на кого це впливає?
- Хто ще Вас фінансував?
- Які кошти Вам надавали у минулому?
- Хто є Вашими партнерами?
- Ви повернетесь наступного року?



**Пам'ятайте**, що у розмові необхідно бути активним та уважно слухайте представника організації.

- Які потреби має організація?
- Якої додаткової інформації вона потребує?
- Можливо, цей проект їм не підійде, але підійде інший.

Запитуйте, а потім замовкайте і слухайте.

Найкращими випадками є ті, коли, врешті, потенційний донор сам розкаже Вам, чому він має зробити свій вклад.

**Етапи фандрейзинга для бібліотек, запропоновані О. Башун** [1, 2].

**Ідентифікація** – це процес визначення потенційних джерел фінансування. Для її проведення необхідно визначити наступне:

- за рахунок чого можна поповнити бюджет бібліотеки;
- які види допомоги;
- коло тих, хто може допомагати бібліотеці.

**Стратегія** – це робота зі створення іміджу й рекламна кампанія, планування тактики залучення засобів. До неї входить:

- імідж;
- фірмовий стиль;
- виставки, рекламні заходи, шоу, ярмарки, професійні з'їзди, наукові конференції, ювілеї, звукові рекламні записи, веб-сторінки в Інтернеті;
- інформаційні матеріали: буклети, проспекти, листівки, путівники, звіти для населення, які впливають на імідж;
- зв'язки із засобами масової інформації.

**Розвиток** – це підготовка донорів і попередня робота з ними:

- навчання персоналу;
- формування комплексу матеріалів про бібліотеку;
- збір інформації про спонсора.

**Клопотання** – це безпосереднє прохання допомоги та її одержання.

Переконання донора у вигідності надання допомоги та вагома аргументація є вирішальними для ухвалення рішення про допомогу.

Від чіткості й конкретності пропонованої мети фінансової підтримки залежить рішення про її виділення.

Звернення за допомогою може бути при безпосередній бесіді з донором, а може бути в письмовому вигляді.

Найпоширенішим є лист-звернення, а при проектній діяльності проектна заявка.

Наявність листа-звернення підкріпить Ваше особисте звернення та буде слугувати відправним пунктом Ваших договірних стосунків. Лист-звернення з контактними даними допоможе у встановленні двосторонньої комунікації.

**Опікунство** – подяка спонсорам і їхнє залучення до нових пожертвувань у майбутньому.

Система подяки планується в такий же спосіб, як і клопотання, і охоплює всіх без винятку донорів. Дякувати можна по-різному:

- листи подяки;
- статті в газети;
- перелік спонсорів;
- розміщення списку спонсорів на сайті тощо.

## ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ

### Шановні бібліотекарі!

Пропонуємо Вам поглибити свої знання з теми та виконати наступні практичні завдання:

#### **Завдання 1.**

Використовуючи інтернет-ресурси, складіть перелік основних документів, що регулюють ініціативну економічну діяльність бібліотек.  
Ознайомтеся з їх змістом.

#### **Завдання 2.**

Знайдіть в Інтернеті інформацію про благодійні фонди, які опікуються бібліотеками або питаннями, дотичними до інформаційно-бібліотечного обслуговування (доступність інформації тощо). Результат пошуку та відбору оформіть у вигляді вебліографії.

Результати виконаних завдань використовуйте у своїй практичній діяльності.

## ВЧИМОСЯ САМОСТІЙНО І БЕЗПЕРЕРВНО

### Шановні бібліотекарі!

Пропонуємо самостійно ознайомитись із інтернет-ресурсами щодо даної теми та проаналізувати їх. На основі здійсненого аналізу визначте сучасний стан розробленості проблеми, дайте оцінку якості вітчизняного інтернет-контенту. Розгляньте закордонний досвід.

Для більш системного та повного аналізу інтернет-ресурсів пропонуємо також заповнити таблицю «Характеристика інтернет-ресурсів з проблеми «Фандрейзинг як джерело додаткового фінансування бібліотек», що міститься у диску-додатку до посібника – Тема 4 – Матеріали для самостійної роботи – Таблиця для самостійної роботи з теми 4.

З метою перевірки засвоєних вами знань **спробуйте самостійно дати відповідь на питання:**

1. Охарактеризуйте особливості організації ініціативної діяльності бібліотек (її варіанти та перспективні напрями розвитку).
2. Дайте визначення поняття «фандрейзинг», охарактеризуйте напрями і форми реалізації основ фандрейзингу в бібліотечній діяльності.
3. Окресліть основні джерела додаткового фінансування бібліотек.
4. Дайте характеристику благодійництву, меценатству, спонсорству.
5. Охарактеризуйте специфіку роботи бібліотек із потенційними донорами.
6. Визначте форми і методи роботи щодо формування привабливого іміджу бібліотеки для потенційних донорів.
7. Визначте соціальні та психологічні аспекти впливу на донорів щодо підтримки бібліотек.
8. Дайте характеристику наявних форм подяки донорам задля майбутнього розширення їх кількості.

## ЧИТАЄМО, ОБГОВОРЮЄМО, ВПРОВАДЖУЄМО

1. Башун, О. Вплив маркетингу і фандрейзингу на трансформацію бібліотек [Текст] / Донець. від-ня наук. т-ва ім. Шевченка ; Донець. ОУНБ ; О. Башун ; наук. ред. В. С. Білецький. – Донецьк : УКЦентр, 1999. – 204 с.
2. Башун, О. Фандрейзинг, або Мистецтво збирання коштів [Текст] : наук.-метод. рекомендації бібліотекам / Донець. ОУНБ ; О. Башун ; ред. Ю. О. Лебедева. – Донецьк, 1998. – 103 с.
3. Колесникова, М. Н. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности [Текст] / М. Н. Колесникова. – М. : Либерейя-Бибинформ, 2009. – 256 с.
4. Корисні поради щодо залучення коштів [Електронний ресурс] // Ключ до фінансування від ТЦК. – 2007. – № 56. – Режим доступу : <http://iee.org.ua/ru/grants/123/>. – Назва з екрана.
5. Краплич, Р. Залучення фінансування з місцевих джерел для неприбуткових організацій [Текст] : практич. посіб. для неприбуткових організацій / Р. Краплич. – Рівне : Фондація імені князів-благодійників Острозьких, 2002. – 184 с.
6. Кучереносов, В. Основы фандрейзинга и написания проектов для неприбыльных организаций [Текст] / Ин-т успеш. сообществ ; В. Кучереносов. – [Изд. 2-е, доп.]. – К., 2007. – 182 с.
7. Поиск внебюджетных средств для библиотек [Текст] : справ.-метод. пособие / Рос. нац. б-ка ; сост. А. А. Папунина, Н. А. Шевченко. – СПб. : [б. и.], 2002. – 192 с.
8. Про бібліотеки і бібліотечну справу [Електронний ресурс] : Закон України від 27.01.1995 р. № 32/95 – ВР : Редакція від 01.01.2010 // Законодавство України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/32/95-%D0%B2%D1%80>. – Назва з екрана.
9. Россинская, С. Не просители, а равноправные партнеры : сотрудничество на основе доверия [Текст] / С. Россинская // Библ. дело. – 2007. – № 11. – С. 39–38.
10. Фандрейзинг у бібліотеках України і світу [Текст] : навч.-метод. матеріали для студ. і практиків для спец. 7.020102 «Книгознавство, бібліотечкознавство, бібліографія» / Рівнен. держ. гуманітарний ун-т ; Рівнен. держ. обл. б-ка ; упоряд. В. П. Ярощук. – Рівне : Овід, 2003. – 48 с.
11. Фандрейзинг у публічних бібліотеках [Текст] : огляд діяльності / С. М. Миценко (ред.), Г. Д. Ковальчук (уклад.), О. Б. Стогній (уклад.) ; Харк. держ. наук. б-ка ім. В. Г. Короленка. – Х., 2001. – 24 с.

## ТЕМА 5.

### ПРОГРАМНИЙ І ПРОЕКТНИЙ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ БІБЛІОТЕЧНОЇ СФЕРИ

#### Шановні бібліотекарі!

**Ознайомившись з теоретичним матеріалом та виконавши завдання практичної і самостійної роботи з теми, Ви будете знати:**

- що таке «програма» і «проект» в контексті розвитку бібліотечної справи та інноваційної діяльності бібліотек;
- якими нормативними документами регламентується проектна діяльність бібліотек;
- типологію проектів у бібліотечній справі;
- основні структурні компоненти проекту;
- як готувати проект;
- як здійснювати управління проектами;
- принципи побудови ефективної системи контролю проектної діяльності

та **вміти:**

- планувати проекту діяльність;
- оцінювати можливості бібліотеки щодо реалізації проекту;
- готувати заявку на грант;
- здійснювати проектну діяльність.

#### **Важливо!**

Пам'ятайте, що проект має бути привабливим та соціально значущим не тільки з позиції бібліотеки, але й з позиції донорів та користувачів.

Важливе не лише написання проекту, але й перспектива його реалізації (можливості, ризики, ресурси).

## ВІВЧАЄМО ТЕОРІЮ

1

**ПРОЕКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ  
ЯК УМОВА ІННОВАЦІЙНОГО  
РОЗВИТКУ БІБЛІОТЕКИ.  
ОРГАНІЗАЦІЙНО-  
ФУНКЦІОНАЛЬНА  
І СОЦІАЛЬНО-  
ПСИХОЛОГІЧНА СТРУКТУРА  
ПРОГРАМНОЇ ТА ПРОЕКТНОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ БІБЛІОТЕК**

Під час радикальних змін найбільш адекватним механізмом управління стає проектна діяльність, яка є визначальною характеристикою організації роботи в науці, освіті, культурі та інших галузях, що вимагають постійних інновацій, ініціативи, уміння залучати ресурси і приймати управлінські рішення.

Саме проектний менеджмент, або управління проектами, на думку більшості фахівців, стає важливою й актуальною сферою діяльності, що дозволяє бібліотеці постійно розвиватися [14; 15].

**Проектне управління визначають як тип менеджменту, як метод управління, або як організаційну структуру для розробки проектів і програм.**

Основою концепції управління проектами є розгляд проекту як керованої зміни вихідного стану будь-якої системи (зокрема й бібліотеки), пов'язаної з витратами часу, засобів і ресурсів [7].

У соціально-економічному, глобальному аспекті управління проектами – це єдина цілісна методологія здійснення реформ. Тобто, можна сказати, що **управління проектами – це управління змінами.**

Концентрованим виявленням великомасштабних змін є реформи.

Самі по собі реформи виступають як взаємозалежна сукупність різноманітних за масштабами і складністю проектів: соціальних, організаційних, технічних, інвестиційних, інноваційних.

У вітчизняних умовах реформи мають унікальний характер, оскільки радикальні зміни відбуваються в стислий історичний період.

Можливість цілеспрямовано і систематично управляти цими складними процесами надає методологія проектного управління і проектної та програмної діяльності, яка є необхідним елементом стратегічного управління сучасною бібліотекою.

Тобто, проектна та програмна діяльність сьогодні виступає як найважливіший фактор включення бібліотеки в інтеграційні суспільні процеси.

**Аналіз стану бібліотечної діяльності на тлі вітчизняного соціально-економічного реформування дозволяє обґрунтувати актуальність та значимість застосування проектного менеджменту в бібліотечній сфері.**

**Актуальність і значимість застосування методології управління проектами в бібліотечній сфері визначається:**

- необхідністю її реформування;
- складністю і комплексністю завдань, що розв'язуються сучасними бібліотеками;
- розробленістю методології проектного управління у світовому менеджменті.

У бібліотекознавчій літературі, проекти розглядаються як:

- **керовані зміни вихідного стану об'єкту, на які потрібні час, фінансові витрати, певні ресурси;**

- **послідовність взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення чітко визначеного результату протягом обмеженого проміжку часу** [10; 15].

Незважаючи на все розмаїття результатів, масштабів, характеру витрат і термінів реалізації, **проекти мають кілька загальних характеристик:**

- **спрямованість на досягнення конкретних цілей**, тобто проект є разовим явищем, що містить послідовність взаємопов'язаних дій, які здійснюються протягом обмеженого часу і націлені на досягнення чітко визначеного результату;
- **неповторність, унікальність кожного проекту**;
- **поєднане зі змінами та координоване виконання численних взаємопов'язаних дій**;
- **обмежений термін реалізації з визначеними початком і закінченням**;
- **результативність та ефективність** (у бібліотечній справі і соціальна значимість проекту) [15].

Водночас, таке розуміння понять «проект» і «управління проектами» породжує проблему їхнього співвідношення з іншими поняттями, що відбивають перспективно орієнтовану бібліотечну діяльність. Насамперед, мова йде про співвідношення проекту і програми – термінів, які часто вживаються як синоніми.

За ступенем важливості відповідно до наданого статусу виділяють **дер-**

**Програма** є сукупністю проектів, або проектом, що відрізняється особливою складністю і методами управління.

У програмах визначаються чіткі пріоритети і передбачається ресурсне забезпечення.

**жавні, президентські, регіональні, галузеві цільові програми і проекти.**

**Регіональним і галузевим програмам**, залежно від важливості задач, може надаватися статус **державних**.

**Державні цільові програми** є найважливішим засобом реалізації структурної політики держави, активного впливу на соціально-культурні процеси для досягнення поставлених цілей.

Тенденція до децентралізації державного управління, розвитку місцевого самоврядування спонукає бібліотеки йти шляхом реформування діяльності та брати активну участь у цільових програмах збереження і розвитку культури регіонів. Отже, ще одним важливим дороговказом у діяльності бібліотеки є **регіональні програми** (система взаємопов'язаних заходів, план дій органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, спрямованих на забезпечення планомірно-пропорційного соціально-економічного розвитку регіону).

Регіональні програми складають на **короткий** (до 1 року), **середній** (від 1 до 5 років) і **довгий** (понад 5 років) **періоди реалізації**.

Звичайно, цільові програми містять безліч взаємозалежних проектів, об'єднаних загальними завданнями, виділеними ресурсами і часом, відведеним для їхнього виконання.

Такі програми можуть бути **міжнародними, державними, національними, регіональними, міжрегіональними, галузевими, міжгалузевими і змішаними**.

Як правило, програми формуються, підтримуються і координуються на верхніх рівнях управління: **державному** (міждержавному), **обласному, міському** та ін.

**! Знайдіть та перегляньте Закон України «Про державні цільові програми»** [11]. Цей Закон визначає засади розроблення, затвердження та виконання державних цільових програм.

Відповідно до загальних положень Закону:

***Державна цільова програма*** – це комплекс взаємопов’язаних завдань і заходів, які спрямовані на розв’язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць, що здійснюються за рахунок використання коштів Державного бюджету України та узгоджені за строками виконання, складом виконавців, ресурсним забезпеченням.

Сьогодні – у 2012 році, ми можемо говорити про розробку і впровадження таких державних програм, що стосуються бібліотечної справи, як – «**Державна цільова національно-культурна програма створення єдиної інформаційної бібліотечної системи «Бібліотека – XXI»**» [12], та «**Державна цільова програма підтримки та розвитку читання на період до 2015 року**» [13].

Серед регіональних програм, наприклад, «Обласна програма розвитку бібліотечних закладів Черкаської області на 2008-2012 роки», «Регіональна цільова програма розвитку публічних бібліотек у Луганській області на 2011-2015 роки» тощо.

**!Зробіть самостійний пошук регіональних цільових програм Вашого регіону.** Чи є серед них програми розвитку бібліотек? В якій стадії реалізації вони знаходяться? Яку участь у реалізації програми бере Ваша бібліотека.

## ТИПОЛОГІЯ ПРОЕКТІВ У БІБЛІОТЕЧНІЙ СПРАВІ

2

Складність проекту і вибір для його здійснення відповідних методів і засобів управління визначають, насамперед, його масштаби, а потім і його тип.

**Відповідно до масштабів, усі проекти**, що здійснюються в бібліотечній сфері, **можна об’єднати в чотири класи:**

- мегапроекти;
- мультипроекти;
- монопроекти;
- малі проекти.

***Мегапроекти*** – це цільові програми розвитку культури. Вони містять, як правило, ряд взаємозалежних проектів розвитку не тільки бібліотек, а й музеїв, театрів, центрів дозвілля, тобто всього культурного середовища, поєднаних у мегапроекті загальною метою, виділеними ресурсами і часом, відведеним для їхнього виконання.

***Мультипроекти*** – комплексні програми, пов’язані з визначенням концепцій і напрямів стратегічного розвитку бібліотек, пристосованого до динамічних змін зовнішнього середовища.

***Монопроекти*** – здійснюються на рівні однієї бібліотеки, мають визначену мету, чіткі норми фінансів, ресурсів, часу.

***Малі проекти*** – проекти не-масштабні, прості й обмежені ресурсами та часовими рамками.



Активне поширення методів управління проектами в бібліотечній сфері привело до утворення ще одного класу, що виходить за рамки традиційного розподілу на моно-, мульти- і мега-проекти. Мова йде про **міжнародні проекти**, що відрізняються значною складністю і високою вартістю. Оскільки розробка таких проектів враховує різну нормативну і правову базу країн-учасниць, що збільшує тривалість підготовчого періоду та підвищує рівень вимог до точності виконання.

Важливого значення для розвитку галузі набувають також **пілотні проекти**, спрямовані на випробування доцільності змін, коли реалізація проекту в окремо взятій бібліотеці (в бібліотеках певного регіону) слугує орієнтиром для впровадження (відмови від впровадження) змін. Наприклад, *проекти з децентралізації ЦБС, з об'єднання сільських публічних та шкільних бібліотек* тощо.

Практична значимість класифікації проектів змушує звернути увагу **на змістовні фактори, виходячи з яких, бібліотечні проекти можна поділити на:**

– **інвестиційні** – коли проект передбачає вкладання певної кількості ресурсів, зокрема, інтелектуальних, фінансових, матеріальних, людських, для отримання запланованого результату і досягнення визначеної мети у певні строки. Прикладами бібліотечних інвестиційних проектів можуть бути *проекти по залученню коштів на модернізацію бібліотеки та бібліотечних процесів, створенню комфортно-го бібліотечного середовища;*

– **інноваційні** – проекти, спрямовані на здійснення інноваційної діяльності бібліотек, впровадження нововведень. Відповідно до виду інновації, на впровадження якої у бібліотечну діяльність спрямований проект, інноваційними бібліотечними проектами

можуть бути *проекти створення нових продуктів і послуг, модернізація усіх напрямків бібліотечної діяльності: комплектування, обслуговування, збереження* тощо;

– **маркетингові** – проекти, спрямовані на розробку стратегії розвитку бібліотеки та пріоритетних напрямів бібліотечної діяльності у зовнішньому середовищі. Маркетингові проекти *передбачають вивчення та аналіз зовнішнього бібліотечного середовища як ринка збуту бібліотечної продукції та послуг, рекламування бібліотечних продуктів та послуг;*

– **стратегічні** – проекти, що є частиною стратегічного планування бібліотеки і спрямовані на визначення напрямів діяльності бібліотек, які забезпечують її розвиток. Сутність проектів: у визначенні стратегічної мети бібліотеки, що не створює перешкод у рішенні поточних проектів і програм, у формуванні матеріальних, кадрових і фінансових ресурсів бібліотеки;

– **організаційні** – проекти, спрямовані на реорганізацію бібліотек, зміну їх структури, створення нових бібліотек, філіалів, проведення великих міжнародних конференцій, виставок. Прикладами організаційних бібліотечних проектів можуть бути *проекти «бібліотека-музей», «бібліотека – дозвіллевий соціокультурний центр», «бібліотека – центр правової інформації»* тощо;

– **економічні** – проекти, що здійснюються бібліотеками, які ведуть самостійну господарчу діяльність і мають статус юридичної особи. Бібліотечні економічні проекти, *спрямовані на рішення фінансових проблем бібліотеки, розробку бюджету, визначення шляхів надходжень позабюджетних коштів, покращення економічних показників роботи;*

– **інформаційні** – проекти, спрямовані на впровадження в діяльність бібліотек нових інформаційних технологій, надання користувачам вільного доступу до інформації, проведення інформаційних кампаній. Прикладом інформаційного бібліотечного проекту може бути створення на базі бібліотек, приєднаних до Інтернету, «Пунктів доступу громадян до офіційної інформації»; створення та розповсюдження бібліотекою інформаційних матеріалів з актуальних проблем розвитку регіону, до важливих подій та пам'ятних дат;

– **партнерські (корпоративні)** – проекти, що допомагають усунути дублювання функцій, неузгодженість дій, забезпечити ефективний розподіл інтелектуальних, інформаційних і матеріальних ресурсів. Приклади корпоративних бібліотечних проектів – «Регіональна корпоративна бібліотечна інформаційна система» (Рівненська обл.); «Корпоративна система бібліотек вищих навчальних закладів м. Миколаєва», «Регіональний корпоративний каталог» та «Центральний український корпоративний каталог» (Кіровоградська обл.), «Корпоративна віртуальна довідка» (Луганська обл.) тощо;

– **освітні** – проекти, що реалізуються у межах освітньої функції бібліотек і спрямовані на сприяння освіті і вихованню особистості через надання інформаційних ресурсів та послуг, формування інформаційної культури користувачів. Прикладами освітніх бібліотечних проектів можуть бути проекти «Бібліотека – центр додаткової освіти», «Навчаємося у бібліотеці», «Книжкові канікули в Інтернеті» тощо;

– **соціальні** – проекти, що виконують важливу, з точки зору соціальної необхідності, корисності і привабливості місію: створюють умови щодо адаптації населення до нової соціаль-

но-економічної ситуації у регіоні, надають підтримку мало захищеним верствам населення. Приклади проектів: – «Inva.net» (Рівненська державна обласна бібліотека), «Інтернет, як засіб спілкування для людей похилого віку» (бібліотека для дорослих Деснянського району м. Києва), інформаційні пункти програми «Жди мене» в бібліотечних Інтернет-центрах (Олександрійська міська ЦБС) тощо;

– **культурно-дозвілєві** – проекти, що тісно пов'язані з пошуком нової ролі бібліотек в умовах сучасного соціально-культурного середовища і націлені на організацію дозвілля, становлення бібліотеки у якості культурного центру, місця проведення зустрічей, вечорів, дискусій, клубів, аматорських об'єднань за інтересами тощо. Значення подібних проектів не тільки в організації вільного часу мешканців регіону, але і у консолідації місцевої інтелігенції, привернення уваги керівників органів місцевого самоврядування до діяльності бібліотеки.

– **проекти з підвищення кваліфікації** – проекти, спрямовані на вирішення проблеми налагодження процесу безперервної освіти бібліотечних працівників. Підвищення кваліфікації бібліотечних працівників, їх безперервна освіта, є обов'язковими чинниками ефективного розвитку сучасної бібліотеки та її інноваційної діяльності. Так, в межах реалізації програми «Бібліоміст», підвищення кваліфікації працівників бібліотек-переможців конкурсу програми – обов'язкова умова. З цієї метою, в усіх регіонах України при обласних бібліотеках створено Регіональні тренінгові центри. Головний тренінговий центр для бібліотекарів створено на базі Інституту післядипломної освіти Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв.

## МЕНЕДЖМЕНТ ТА МОНІТОРИНГ ПРОЕКТУ БІБЛІОТЕКИ

Вихідним і широко розповсюдженим поняттям методики управління проектами є «**життєвий цикл проекту**».

Вважається, що кожен проект від виникнення ідеї до повного завершення проходить ряд послідовних сходинок розвитку, повна сукупність яких і утворює життєвий цикл.

Його прийнято розділяти на фази, фази – на стадії, стадії – на етапи.

На практиці розподіл проекту може бути найрізноманітнішим. Головне, щоб він виявляв деякі важливі контрольні точки, під час проходження через які отримується додаткова інформація й оцінюються можливі напрями розвитку проекту.

### **Проектний цикл містить наступні етапи:**

- концепцію;
- розробку;
- реалізацію;
- завершення.

При цьому він є ланцюгом взаємозалежних управлінських рішень. Циклічність допускає реалізацію кожного етапу на основі вихідної інформації і результатів попереднього етапу.

Процес здійснення проекту відбувається у часі, він має початок і закінчення та вимагає, протягом даного періоду, визначених зусиль і витрат.

Розробка концепції проекту як початковий етап складається з формування його ідеї, аналізу існуючого стану даної проблеми, визначення вимог до проекту і дослідження проектних можливостей.

Ідеї формулюються як кінцеві цілі проекту і шляхи їхнього досягнення. При цьому передбачається можливість визначення альтернативних наборів цілей, при формуванні яких повинні враховуватися, поряд з бібліотечними, також соціальні, економічні, регіональні фактори.

### **Оформлений та структурований проект (заявка на грант) складається з:**

- **титульного листа** – містить загальну інформацію про заявку та має запам'ятовуватись;
- **короткої анотації (резюме)** – включає стислий опис заявки;
- **вступу** – подає дані про організацію і рівень кваліфікації персоналу;
- **постановки проблеми** – аргументує необхідність проекту, розкриває проблему, яку вирішує проект;
- **мети і завдання проекту** – дають уявлення, які будуть підсумки виконання проекту:  
**мета** – це те, заради чого робиться проект;  
**завдання** – конкретний ефект, досягнути якого необхідно в ході виконання проекту;
- **методи** – конкретизують, які будуть здійснені заходи для реалізації проекту;
- **оцінка та звітність** – визначають якісні та кількісні показники успішності реалізації проекту;
- **фінансування після закінчення проекту** – визначає спроможність організації підтримувати діяльність після закінчення проекту;
- **бюджет** – включає перелік необхідних ресурсів для реалізації проекту;
- **додатки** – включають матеріали, які сприятимуть прийняттю позитивного рішення щодо підтримки проекту (листи підтримки, звернення громадян, історії успіхів тощо).

**! Детальніше питання щодо написання проекту, його структури та основних вимог грантодавачів, розглянуті у матеріалах в дискусійній доповіді до посібника. Тема 5 – матеріали до практичної роботи.**

Дуже важливий фактор – **вибір керівника проекту**. Традиційно у бібліотеках ці функції здійснює адміністративний керівник, що не завжди виправдано, оскільки управління проектами – сфера, яка вимагає дещо інших умінь, знань і особистісних якостей, для того, щоб управляти проектом та керувати проектною **командою**.

Специфіці управлінської справи, основам лідерства та командного підходу в кадровому менеджменті присвячена наступна тема посібника.

Однією з найважливіших функцій управління проектом є **контроль і регулювання ходу реалізації**.

**Контроль повинен забезпечити, насамперед, моніторинг реалізації проекту шляхом систематичного і планомірного спостереження за всіма процесами, що відбуваються.** Крім того, **завдання контролю** полягає у **виявленні відхилень від цілей проекту** за допомогою критеріїв, нормативів і стандартів, які фіксуються в календарних планах, бюджетах, розрахованих потребах у трудових, фінансових і матеріальних ресурсах.

З цим пов'язані й інші **завдання контролю: прогнозування наслідків** сформованої ситуації й **обґрунтування необхідності коригуючих дій**.

Як доводить практика, у ході реалізації проекту неможливо уникнути розбіжностей між запланованими цілями, ресурсами, заходами та їхнім реальним здійсненням.

**Оцінювання здійснюється в ході проекту, а також після його завершення.** Очевидно, що його роль у цих двох випадках різна.

Проводячи оцінювання у ході реалізації проекту, його результати використовують для впливу на подальші процеси. Вони можуть бути досить драматичними: аж до припинення проекту, переоцінки цілей чи реорганізації плану.

Після завершення проекту оцінювання служить для визначення його місця і ролі в системі проектної діяльності бібліотеки.

**Види контролю**, які використовуються в бібліотечному менеджменті, можуть бути застосовані в управлінні проектами. Це попередній, поточний і заключний контроль.

#### **Попередній контроль**

здійснюється до фактичного початку робіт з реалізації проекту і спрямований на дотримання визначених правил і процедур. Він, як правило, торкається ресурсного забезпечення робіт, а також регіональної та соціальної значимості проекту.

Сучасна бібліотека, функціонуючи в умовах управління проектом, як правило, застосовує **два види звітів: фінансовий і змістовний (описовий)**.

Контроль за фінансовими витратами здійснюється спеціальною групою контролю на чолі з керівником проекту. Протягом усього часу здійснення проекту порівнюються фактичні витрати із запланованими бюджетом; цей процес дозволяє вчасно виявляти недостачу або надлишок коштів, уживати відповідних заходів щодо усунення помилок, що виникають.

#### **Поточний контроль**

здійснюється безпосередньо в ході реалізації за такими складовими, як терміни, вартість, ресурси, якість.

Поточний контроль здійснюється з метою оперативного регулювання ходу реалізації проекту і ґрунтується на порівнянні досягнутих результатів із установленими в проекті вартісними, тимчасовими і ресурсними характеристиками.

**Заключний контроль**

здійснюється на стадії завершення проекту для оцінки його реалізації з погляду ефективності. На цій основі узагальнюються отримані результати (як кількісні, так і якісні) з метою наступної розробки і реалізації проектів-аналогів.

Отже, основні **принципи побудови ефективної системи контролю проектної діяльності** включають:

- наявність чітких планів;
- наявність реальної системи звітності;

- наявність ефективної системи аналізу фактичних показників та тенденцій;
- наявність ефективної системи реагування [7].

Ефективність реалізації проекту багато в чому залежить від членів проектної команди, від їхньої взаємодії як усередині свого колективу, так і з навколишнім бібліотечним середовищем.

**ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ****Шановні бібліотекарі!**

**Пропонуємо Вам поглибити свої знання з теми та виконати наступні практичні завдання:**

**Завдання 1.**

Ознайомтеся з інтернет-ресурсами, пов'язаними з грантами та конкурсами для бібліотек. Зокрема, із сайтом Програми «Бібліоміст» – <http://www.bibliomist.org/ua/>.

Знайдіть, які конкурси оголошено Програмою (заявки на які проекти можна подавати).

Ознайомтеся також з результатами попередніх конкурсів та вимогами до подання проектів.

На диску-додатку до посібника, в матеріалах до практичної роботи – **Тема 5 – матеріали до практичної роботи** є папки з матеріалами, що стосуються таких проектів Програми «Бібліоміст», як «**Організація нових бібліотечних послуг з використанням вільного доступу до Інтернету**» та «**Співпраця бібліотек з місцевими громадами**».

Це архівні матеріали, які можна використовувати як приклад та зразок. Але, оскільки матеріали весь час змінюються та оновлюються, тому бажано, аби Ви працювали з актуальними матеріалами, тобто з інформацією з сайту.

Оберіть конкурс, який найбільше відповідає потребам Ваших користувачів та Вашої бібліотеки.

Оцініть відповідність Вашої бібліотеки «вимогам проекту» та її можливості щодо реалізації проекту.

Ретельно ознайомтеся з усіма вимогами, інструкціями та зразками.

Заповніть Заявку (згідно до форми, доданої на диску в **пакеті документів**).

Розробляйте проекти, беріть участь у конкурсах та пам'ятайте, що чітке бачення мети, завдань та необхідних ресурсів допоможе Вам досягти результату! Не виграний у конкурсі проект не означає не реалізований. Доведено досвідом проектної діяльності бібліотек України.

## ВЧИМОСЯ САМОСТІЙНО І БЕЗПЕРЕРВНО

### Шановні бібліотекарі!

Пропонуємо самостійно ознайомитись із інтернет-ресурсами щодо даної теми та проаналізувати їх. На основі здійсненого аналізу визначте сучасний стан розробленості проблеми, дайте оцінку якості вітчизняного інтернет-контенту. Розгляньте закордонний досвід.

Для більш системного та повного аналізу інтернет-ресурсів пропонуємо також заповнити таблицю «Характеристика інтернет-ресурсів з проблеми «Програмний і проектний підходи до розвитку бібліотечної сфери», що міститься у диску-додатку до посібника – Тема 5 – Матеріали для самостійної роботи – Таблиця для самостійної роботи з теми 5.

З метою перевірки засвоєних Вами знань **спробуйте самостійно дати відповідь на питання:**

1. Дайте визначення понять «програма», «проект». Чим вони відрізняються?
2. Дайте загальну характеристику типології проектів у бібліотечній справі.
3. Охарактеризуйте теоретико-організаційні основи управління програмами, проектами.
4. Визначте шляхи інформаційного забезпечення проектної діяльності.
5. Охарактеризуйте джерела пошуку інформації для проектної діяльності.
6. Окресліть складові проекту.
7. Охарактеризуйте основні вимоги до складання і виконання бюджету проекту.

## ЧИТАЄМО, ОБГОВОРЮЄМО, ВПРОВАДЖУЄМО

1. Башун, О. Фандрейзинг, або Мистецтво збирання коштів [Текст] : наук.-метод. рекомендації бібліотекам / Донець. ОУНБ ; О. Башун ; ред. Ю. О. Лебедева. – Донецьк : [б. в.], 1998. – 103 с.
2. Ефективне управління та залучення додаткових ресурсів для бібліотек. [Електронний ресурс] : посібник для бібліотечних працівників бібліотек / В. Кучереносов – К. : Бібліоміст, 2010. – Режим доступу : <http://www.bibliomist.org/ua/resursi/resursi-z-advokatsiji/>. – Назва з екрана.
3. Жадько, Н. В. Проектное развитие библиотек [Текст] / Н. В. Жадько. – М. : Елена, 2000. – 96 с.
4. Збаровская, Н. Проектная деятельность библиотек [Текст] / Н. Збаровская // Библиотека. – 2005. – № 4. – С. 79–82.
5. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://edu.minfin.gov.ua/P2M/Pages/Codex.aspx>. – Назва з екрана.
6. Краплич, Р. Проекти й управління ними [Текст] : практич. посіб. для неприбуткових організацій / Р. Краплич. – Рівне : Фондація імені князів-благодійників Острозьких, 2004. – 140 с.
7. Майорова, Т. В. Інвестиційна діяльність [Електронний ресурс] : підруч. для студ. вищ. навн. закл. / Т. В. Майорова. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 472 с. – Режим доступу : [http://pidruchniki.ws/13331222/investuvannya/upravlinnya\\_realizatsiyeyu\\_investitsiynih\\_proektiv](http://pidruchniki.ws/13331222/investuvannya/upravlinnya_realizatsiyeyu_investitsiynih_proektiv). – Назва з екрана.
8. Паршукова, Г. Б. Стратегическая проектная деятельность библиотек (к постановке проблемы) [Текст] / Г. Б. Паршукова // Библиотековедение. – 2004. – № 1. – С. 18–22.
9. Пашин, А. И. Управление библиотечным делом: системный подход [Текст] : учебно-метод. пособие / А. И. Пашин. – М. : Либерейя-Бибиинформ, 2008. – 168 с.
10. Пашкова, В. Написання проектів (грантів) [Текст] : рек. для бібліотек / В. Пашкова // Бібл. планета. – 2000. – № 1. – С. 13–16.
11. Про державні цільові програми [Електронний ресурс]: Закон України від 18.03.2004 р. № 1621. – IV : Редакція від 10.06.2012 // Законодавство України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1621-15>. – Назва з екрана.
12. Про затвердження Державної цільової національно-культурної програми створення єдиної інформаційної бібліотечної системи «Бібліотека – XXI» : Постанова Кабінету Міністрів України від 17.08.2011 р. № 956 [Електронний ресурс] // Законодавство України. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/956-2011-%D0%BF>. – Назва з екрана.
13. Про схвалення Концепції Державної цільової програми підтримки та розвитку читання на період до 2015 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.09. 2009 р. № 1228-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1228-2009-%D1%80>. – Назва з екрана.
14. Сулова, И. М. Проектная деятельность библиотек [Текст] : науч.-практич. пособие / И. М. Сулова, З. И. Злотникова. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2005. – 176 с. – (Специальный издательский проект для библиотек).
15. Турбаніст, Т. Основні аспекти управління проектами в бібліотечній діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.chl.kiev.ua/default.aspx?id=3754>. – Назва з екрана.
16. Цільові програми і проекти в діяльності бібліотек : методика складання і організація роботи [Текст] / Дніпропетров. обл. універс. наук. б-ка ; упоряд. І. Є. Луньова. – Дніпропетровськ : ЕНЕМ, 2006. – Вип. 2. – 70 с. – (Ділове досьє).
17. Цыганова, Н. От инициативы – к системному проекту. Технологии прорыва в новое пространство [Текст] / Н. Цыганова // Библ. дело. – 2008. – № 6. – С. 11–14.



## ТЕМА 6.

# ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА ТА КОМАНДНОГО ПІДХОДУ В КАДРОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

### Шановні бібліотекарі!

**Ознайомившись з теоретичним матеріалом та виконавши завдання практичної і самостійної роботи з теми, Ви будете знати:**

- що таке «кадровий менеджмент»;
- цілі та принципи бібліотечного кадрового менеджменту;
- сутність понять «лідерство» та «керівництво»;
- основні стилі управління;
- фактори успішного формування та діяльності команди;
- основні ролі учасників команди;
- користь командної роботи для бібліотеки та учасників команди

та **вміти:**

- аналізувати кадровий склад бібліотеки;
- обирати відповідний стиль управління;
- формувати команду;
- працювати в команді.

### **Важливо!**

Пам'ятайте, що ефективність діяльності бібліотеки, її ініціативна економічна діяльність та проектний розвиток, впровадження інновацій безпосередньо пов'язані з людськими ресурсами та вдалим кадровим менеджментом.

## ВІВЧАЄМО ТЕОРІЮ

1

ПОНЯТТЯ КАДРОВОГО  
МЕНЕДЖМЕНТУ

Ефективність діяльності бібліотеки, її ініціативна економічна діяльність та проектний розвиток, впровадження інновацій безпосередньо пов'язані з **кадровим менеджментом** (управлінням людськими ресурсами).

**Мета кадрового менеджменту** задовольнити потреби організації у кваліфікованих кадрах та ефективно використовувати їх з урахуванням можливостей самореалізації кожного працівника в рамках цієї організації [13].

Отже, формулюючи мету кадрового менеджменту бібліотеки (**бібліотечного кадрового менеджменту**), ми маємо акцентувати увагу на:

- задоволенні потреби бібліотеки у **кваліфікованих кадрах** (люди, що працюють у бібліотеці повинні мати фахову освіту та постійно підвищувати свою кваліфікацію);
- **ефективному використанні співробітників бібліотеки з урахуванням можливостей їх самореалізації** в бібліотеці (люди, що працюють у бібліотеці повинні мати можливості, здібності та бажання ефективно працювати, самовдосконалюватися та самореалізовуватися через свою професійну діяльність).

**Суб'єктом бібліотечного кадрового менеджменту** є люди, що працюють в бібліотеці, відносини між ними,

що складаються в процесі праці та управління, кадрові процеси.

**Предметна область бібліотечного кадрового менеджменту** – механізми впливу на людей, на організаційні відносини, кадрові процеси, що відбуваються у бібліотеці, з метою забезпечення успішного виконання персоналом його професійних функцій на основі раціонального використання ділових та особистісних здібностей.

**Бібліотечний кадровий**

**менеджмент** націлений на те, щоб співробітники бібліотеки мали змогу використовувати весь свій потенціал, усі наявні можливості для підвищення якості роботи бібліотеки.

**Основні принципи кадрового менеджменту:**

- опора на краще в особистості кожного співробітника бібліотеки, заохочення будь-якого успіху;
- допомога у виправленні помилок замість критики;
- опора на неформальних лідерів (їх пошук, включення в команду);
- формування почуття перспективи, мотивації до саморозвитку кожного співробітника;
- стимулювання у бібліотечного працівника самоповаги, гордості за себе, свою роботу [3].

**Бібліотечний кадровий менеджмент** – основа бібліотечного менеджменту, особливий напрямок в системі управлінської діяльності бібліотеки.

У підсумку, довгостроковий успіх будь-якої бібліотеки, безумовно, залежить від наявності потрібних працівників у потрібний час на правильно обраних посадах [1].

2

## ПРОБЛЕМА СПІВВІДНОШЕННЯ ЛІДЕРСТВА Й ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ. СТИЛІ УПРАВЛІННЯ

Більшість людей не помічають відмінності між поняттями «лідерство», «керівництво» та «влада» і вважають, що, перебуваючи на керівній посаді, особа автоматично має владу над підлеглими і є лідером колективу. Формально це так. Однак на практиці співвідношення цих трьох складових частин управлінського впливу надзвичайно різноманітне, оскільки воно формується під впливом багатьох чинників, до яких належать тип організації, її масштаби, напрям діяльності, місце в ієрархії управління, особистісні риси керівника та ін.

**Лідерство** – це сила, що сприяє формуванню в групі людей здатності робити щось краще і більше в напрямі реалізації спільної мети.

**Керівництво** полягає в праві особи давати офіційні доручення, розпорядження й вимагати їх виконання, тобто це процес управління спільною діяльністю членів групи.

**Влада** – це можливість реально вплинути на поведінку інших людей, тобто знаряддя впливу.

**Лідерство** можна назвати одним з унікальних феноменів політичного і суспільного життя, пов'язаним із здійсненням владних функцій. Воно є у будь-якому цивілізованому суспільстві і пронизує всі сфери його життєдіяльності.

Питання змісту лідерства цікавило багатьох дослідників. Незважаючи на певні розбіжності в поглядах, учені все ж таки схиляються до твердження, що **лідерство** – це процес впливу на групу людей з метою забезпечення розвитку організації у визначеному напрямі відповідно до місії організації [9].

Лідерство згуртовує спільні зусилля людей протягом значного часу для реалізації загальної мети. Обов'язковою умовою лідерства є наявність влади в конкретних формальних або неформальних організаціях, а також лідерство має важливе значення для розробки методів ефективного керівництва.

**Лідерство** – це специфічний тип управлінської взаємодії, заснований на ефективному поєднанні різних джерел влади і спрямований на заохочення людей для досягнення загальних цілей. З одного боку, лідерство розглядається як наявність певного набору якостей, які приписуються тим, хто успішно впливає на інших, з іншого боку, лідерство – це процес наполегливої діяльності у напрямі досягнення групою або організацією своїх цілей.

Поняття «лідер», у порівнянні з поняттям «керівник», є більш містким, оскільки охоплює риси особистості як керівника, так і лідера, а це означає, що керівник, який володіє якостями лідера, може здійснювати вплив на працівників з метою запровадження змін

в організації, виходу на вищий, якісно новий рівень.

У ході досліджень було сформульовано багато **концепцій стилів управління**. Більшість виходить з того, що:

- **стиль** відображає усталені способи діяльності керівника і тісно пов'язаний з психологічними особливостями мислення, прийняттям рішень;
- **стиль** – це не вроджена якість, він формується і змінюється в процесі діяльності.

**Стиль керівництва** – це звична манера поведінки керівника щодо підлеглих.

Дослідження стилів керівництва активно ведеться з 30-х років ХХ століття. Саме, висунуті Куртом Левіним стилі лідерства (керівництва або управління) стали класичними. Це – **авторитарний, демократичний, ліберальний стиль**. Пізніше були спроби термінологічних змін, і ті ж самі стилі керівництва позначаються як **директивний, колегіальний і попустительський** [5; 7; 9; 12].

- **Авторитарний (директивний) стиль**

Усі рішення ухвалюються одноосібно керівником. Завжди точно окреслені «межі компетентності», тобто жорстко визначені ранги керівників, які мають право ухвалювати рішення з тих чи інших питань. Структура влади будується як гранично жорстка, вертикально-ієрархічна. Рішення, ухвалені на верхніх поверхах ієрархії, надходять вниз у вигляді директив, які не підлягають обговоренню, їх належить незаперечно виконувати. Усі нижчі рівні керівників і підрозділів ознайомлені тільки зі своїм функціональним завданням. Відповідальність «перекладається» на керівників нижчих рівнів.

Основними позитивними характеристиками керівника-автократа є відданість, ризикованість, оперативність,

наполегливість тощо. Негативним у керівника-автократа є: надмірна централізація влади, свідоме обмеження контактів з підлеглими, нетерпимість до заперечень, формальне проведення нарад, перевищення меж законів, часте застосування адміністративних стягнень тощо.

- **Демократичний (колегіальний) стиль**

Протилежний авторитарному стилю. Прийняття рішень здійснюється колегіально, але тільки керівниками, тобто співробітники до прийняття рішень не залучаються. При демократичному стилі визначається, що співробітники – це не просто виконавці чужих рішень, а люди, які мають власні цінності та інтереси. Формується підхід до службовця як до особистості. Дуже часто керівники нижчої ланки репрезентують і відстоюють інтереси співробітників перед вищим керівництвом. Таким чином немовби виникає зустрічний потік інформації від співробітників до керівництва. Зростає ініціативність співробітників, кількість творчих нестандартних рішень, поліпшується моральний клімат та загальна задоволеність співробітників організацією.

Основними позитивними характеристиками керівника-демократа є справедливе ставлення, повага до підлеглих, турбота про них, делегування другорядних питань підлеглим, вивчення, узагальнення та врахування думок підлеглих, доведення вказівок підлеглим у вигляді пропозицій, порад і навіть прохань, інформування колективу про стан справ і перспективи розвитку організації тощо.

- **Ліберальний (попустительський) стиль**

Він, по суті, означає втрату керівництва. Керівник з таким стилем діяльності намагається продемонструвати активність, але при цьому реально нічого не робить. Це – небажання і нездатність керівника приймати будь-які рішення, перекладання виробничих

функцій та відповідальності на інших керівників і підрозділи, намагання уникнути будь-яких інновацій. Підрозділи та організація за такого керівництва повільно, але неухильно перетворюється на болото, співробітники втрачають мотивацію, ініціативу й інтерес до справ організації.

У 1964 році була опублікована книга професора Массачусетського технологічного інституту *Дугласа Мак Грегора* «Людська сторона підприємства». Д. Мак Грегор вважає управління мистецтвом будувати людські відносини. Його праці з практичного керування містять твердження про те, що підлеглі ведуть себе, таким чином, як змушують їх поводитися керівники. Підлеглий будь-якого рангу може намагатися відповідати вимогам свого керівництва і виконувати покладені на нього завдання. Дослідження Мак Грегора показують, що початковим двигуном поставленої мети є, перш за все, бажання керівника. Якщо керівник вірить в те, що його працівники справляться з поставленим завданням, він підсвідомо керує ними так, що б покращити їх діяльність. Але якщо дії керівництва відрізняються невпевненістю, це призводить до перестрашування, а, отже, гальмує розвиток.

Роботи Мак Грегора допомагають менеджерам уникати невпевненості і прагнути до досягнення максимального успіху. Він описує систему керівництва з двох протилежних позицій, кож-

**Стиль керівництва** – це система методів, прийомів і засобів, які домінують в управлінській діяльності керівника, а також індивідуальні особливості їх вибору та застосування. Під стилем розуміється манера поведінки керівника стосовно підлеглих, що дозволяє вплинути на них і змусити виконувати те, що потрібно в даний момент.

ну з яких може зайняти керівник по відношенню до своїх підлеглих. Одна з крайніх позицій названа «Теорія Х», а інша «Теорія У».

**Для стилю «Х»** характерно сприйняття підлеглих як маси людей, які взагалі не люблять працювати, прагнуть уникнути роботи, позбавлених честолюбства, уникають відповідальності, самостійності, що готові підкорятися й найбільше прагнуть до захищеності. Тому їх треба змушувати працювати, використовуючи примус, загрозу покарання, жорстокий контроль.

**Керівник стилю «У»** виходить з того, що праця є природним процесом, притаманним людині; при відповідних умовах люди не тільки не уникають відповідальності, але і прагнуть до неї; якщо люди залучені до цілей організації і розділяють їх як власні, то у своїй діяльності вони будуть вдаватися до самоврядування та до самоконтролю. У цьому випадку залучення розцінюється як акт довіри і несе функції винагороди.

Серед підходів до типології стилів управління варто відзначити – управлінську матрицю, розроблену вченими університету Х'юстону *Блейком і Мутоном*.

У їхньому підході стиль керівництва позначається місцем поля, обмеженого осями «**турбота про виробництво**» й «**турбота про людей**».

Заслугує на увагу підхід *Врума і Йеттона*, які виділили два підвиди авторитарного стилю управління, два підвиди консультативного стилю і груповий стиль, поставивши їх у залежності від характеру взаємодії керівника з підлеглими в процесі прийняття рішень.

До цього підходу примикає модель *Херсі і Бланшара*, що погоджує стиль керівництва зі ступенем зрілості групи, яка в свою чергу пов'язана зі ступенем відчуття причетності членів групи до справ організації.

Таким чином, кожен керівник – це унікальна особистість, що володіє рядом здібностей. Кожен керівник є творцем того стилю управління, який він застосовує на практиці. Але при цьому він враховує безліч об'єктивних і суб'єктивних умов та обставин, в залежності від яких стиль отримує свій конкретний зміст.

Різні ситуаційні моделі дозволяють зробити висновок про необхідність гнучкого підходу до керівництва. Щоб точно оцінити ситуацію, керівник повинен добре уявляти можливості підлеглих, причину задачі, потреби, поваження і якість інформації.

Керівнику важко вибрати стиль керівництва, що задовольнив би усіх членів підлеглого йому колективу. Стиль роботи складається підсвідомо і поступово, поки не визначиться сукупність прийомів спілкування з підлеглими і впливу на них, що дозволяють знаходити найбільш ефективно і правильне рішення.

Становлення стилю управління це завжди складний і довготривалий процес. Керівнику потрібно багато часу, для ознайомлення з діяльністю організації, а особливо для оцінки професійного рівня своїх підлеглих. Керівнику необхідно знати, як підійти до кожного зі своїх співробітників, як правильно спрямувати стимулюючу дію і покарати у разі потреби.

Успішність вибору стилю визначається тим, якою мірою керівник враховує здатність і готовність підлеглих до виконання його рішень, традиції колективу, а також оцінює свої можливості. Але вибір стилю в значній мірі залежить і від підготовки та поведінки підлеглих.

Окремий тип стилю керівництва не зустрічається в чистому вигляді. У реальності в поведінці кожного керівника спостерігаються загальні риси,

різних стилів при переважній ролі якогось-небудь одного з них. Можливість і доцільність поєднання різних компонентів стилів керівництва визначається наявністю в кожному стилі певних рис, рольових функцій, які змінюються в залежності від ситуації.

На формуванні стилю керівництва позначається також рівень ієрархії управління, вид діяльності (лінійний, функціональний) та конкретні ситуації (керівник може бути автократом в одних ситуаціях і демократом – в інших).

Керівник, який хоче працювати, як можна більш ефективно повинен навчитися користуватися всіма стилями, методами і типами впливу, найбільш підходящими для конкретної ситуації, а не використовувати якийсь один стиль керівництва протягом усієї своєї кар'єри.

### ФАКТОРИ УСПІШНОГО ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ

3

Впровадження інноваційних змін, проектна діяльність потребує **спільних зусиль** – «групової роботи», роботи «робочих груп», «колективу бібліотеки», «колективу відділів бібліотеки» тощо.

Але, коли мова йде про ефективну проектну діяльність та кадровий менеджмент, то, в першу чергу, мається на увазі «командна робота».

У чому ж відмінність термінів?

**Колектив** – група людей, зв'язаних спільною працею в одній організації, установі, на підприємстві тощо.

**Звичайна група** – це спільнота індивідів, які регулярно взаємодіють, вирішуючи єдині завдання, і мають схожі інтереси.

**Робоча група** – невелика спільнота індивідів, що функціонують, взаємодіють і відчувають один одного, як єди-

не ціле. Як правило, кількість людей у робочій групі варіює від 3 до 25. Члени такої групи характеризуються більш високим ступенем взаємозалежності та взаємної відповідальності за результат спільної діяльності. У робочій групі створюються оптимальні умови для ефективної діяльності (включаючи взаємообмін інформацією) і саморозвитку її членів.

У команді всі ці характеристики поєднуються, але додаються ще деякі:

- більш тісна взаємодія і взаємна залежність;
- члени команди працюють обов'язково спільно;
- командна робота націлена на спільне досягнення стратегічних і тактичних цілей.

Команда – це особливий різновид невеликої групи, якій властиві особливі риси, що визначають ефективність її діяльності.

Команда більш сильна й має більший потенціал, ніж робоча група. Але команда вимагає і більшого внеску від усіх членів для реалізації цього потенціалу. Ефективність командної роботи залежить від того, як члени працюють разом.

Існує безліч характеристик поняття «команда»:

**Команда** – невелика спільнота людей, де здібності одного співробітника доповнюють здібності іншого.

**Команда** – невелика спільнота людей, де члени віддані спільній меті, активно сприяють реалізації завдань, що впливають з неї, виявляючи взаємну відповідальність.

**Команда** – соціальна система, що складається із взаємозалежних об'єднаних спільною метою членів.

#### **Коли командна робота найефективніша?**

- коли справа потребує фахівців з різними навичками (освіта, здібності, досвід);
- коли необхідно підтримувати процеси генерації ідей (досвідчені знають як; нові – дають оригінальне бачення);
- коли важливим є емоційний бік службового спілкування, «родинність»;
- коли важливо підтримати прагнення нових членів команди до роботи та до знань;
- коли демократичний стиль управління потребує прийняття кращих рішень, оскільки є основа для обговорення перед прийняттям.

Командна робота корисна не лише для бібліотеки, оскільки дозволяє через діяльність команд мати вмотивований персонал та досягати успіхів у конкретній, зокрема, проектній діяльності, командна діяльність – робота в команді – приносить користь безпосередньо учасникам команди.

#### **Користь команди для її членів:**

- можливість більшого залучення до процесів ухвалення і впровадження рішень;
- можливість підсилити мотивацію і отримати задоволення від роботи;
- соціальні й емоційні переваги;
- можливість працювати цікаво.

#### **Якості взірцевої команди:**

- наявність чітких цілей, їх розуміння всіма членами. Кожен поділяє і відстоює загальну мету;

- наявність ефективного лідера, який є членом команди й уважно прислуховується до інших;
- взаємодоповнюючі вміння і ролі членів команди, цінування кожного члена;
- атмосфера чесності й відкритості, взаємна довіра і підтримка;
- критичний погляд на наслідки роботи команди на кожному з етапів [6; 14].

Створити ефективну команду (або декілька команд) можна лише за умови активної участі в цьому процесі всіх її потенційних членів. Тому керівник на етапі формування повинен проводити зустрічі з кандидатами в члени команди, щоб з'ясувати для себе їхні мотиви, інтереси, рівень професійної кваліфікації і схильність до певних соціальних ролей. Керівник також повинен ініціювати збори кандидатів для відкритого обговорення місії команди, ролі внеску кожного члена в її функціонування. На зборах відбувається зближення позицій і думок учасників,

що полегшує загальне розуміння особливостей команди. Фактично під час дискусій відбувається первісна ідентифікація учасників з командою, формування почуття «ми».

Командна робота – це особливий стиль кадрового менеджменту.

Тому необхідно:

- чітко розуміти, що таке команда;
- бачити реальну потенційну користь від роботи команд;
- навчитися формувати команду;
- навчитися працювати у команді;
- вчити інших працювати у команді.

Отже, кадровий менеджмент, поєднання лідерства з принципами командної роботи, це – те, що незалежно від масштабів діяльності бібліотек, кількості їх співробітників, строкатості рівня їх підготовки, досвіду тощо – уможливорює стабільну та успішну роботу закладу, вирішення поточних проблем та націленість на перспективу.

## ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ

### Шановні бібліотекарі!

**Пропонуємо Вам поглибити свої знання з теми та виконати наступні практичні завдання:**

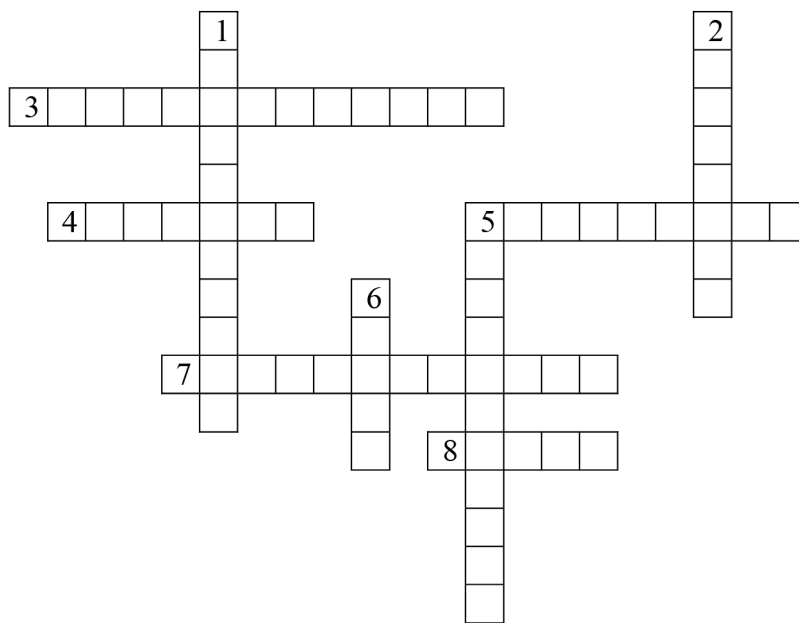
#### Завдання 1.

Використовуючи теоретичний матеріал, власний досвід та інші інформаційні матеріали, розв'яжіть кросворд –

**По горизонталі:** 3. Стиль управління протилежний авторитарному. 4. Спільнота людей, де члени віддані спільній меті та активно сприяють її реалізації. 5. Сила, що сприяє формуванню в групі людей здатності робити щось краще і більше в напрямі реалізації спільної мети. 7. Один зі стилів управління. 8. Можливість реально вплинути на поведінку інших людей, тобто знаряддя впливу.

**По вертикалі:** 1. Право особи давати офіційні доручення, розпорядження й вимагати їх виконання. 2. Група людей, зв'язаних спільною працею в одній організації, установі, на підприємстві тощо. 5. Один зі стилів управління. 6. Звична манера поведінки керівника щодо підлеглих.





### Завдання 2.

Для проведення самоаналізу, з метою визначення власних психологічних особливостей, зокрема, оцінки своїх лідерських якостей, знайдіть в Інтернеті тест на лідерство і пройдіть його.

Використовуючи поданий у диску-додатку до посібника **тест Белбіна – Тема 6 – Матеріали до практичної роботи**, визначте свою роль у команді.

## ВЧИМОСЯ САМОСТІЙНО І БЕЗПЕРЕРВНО

### Шановні бібліотекарі!

Пропонуємо самостійно ознайомитись із інтернет-ресурсами щодо даної теми та проаналізувати їх. На основі здійсненого аналізу визначте сучасний стан розробленості проблеми, дайте оцінку якості вітчизняного інтернет-контенту. Розгляньте закордонний досвід.

Для більш системного та повного аналізу інтернет-ресурсів пропонуємо також заповнити таблицю «Характеристика інтернет-ресурсів з проблеми «Основи лідерства та командного підходу в кадровому менеджменті», що міститься у диску-додатку до посібника – Тема 6 – Матеріали для самостійної роботи – Таблиця для самостійної роботи з теми 6.

З метою перевірки засвоєних Вами знань, **спробуйте самостійно дати відповіді на питання:**

1. Яка основна мета бібліотечного кадрового менеджменту?
2. Як співвідносяться поняття «керівництво», «лідерство», «влада»?
3. Від чого залежить вибір стилю управління?
4. Який стиль управління найчастіше використовує Ваше керівництво? Чому?
5. Який стиль управління притаманний Вам?
6. Чи вмієте Ви працювати в команді? Яку роль в команді Ви граєте?
7. Чим «командна» робота відрізняється від «колективної»?

## ЧИТАЄМО, ОБГОВОРЮЄМО, ВПРОВАДЖУЄМО

1. Андреева, Н. Е. Персонал-стратегия [Текст] : эффективное кадровое планирование / Н. Е. Андреева // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2005. – № 9. – С. 70–77.
2. Беловолова, О. В. «Я – лидер!»: школа молодого лидера [Текст] / О. В. Беловолова // Молодые в библ. деле. – 2008. – № 12. – С. 28–43.
3. Кильпякова, И. С. Теория и практика библиотечного кадрового менеджмента [Текст] // Науч. и техн. б-ки. — 2009. — № 6. — С. 69–77.
4. Колесникова, М. Н. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности [Текст] : учебник для вузов / М. Н. Колесникова. – М. : Либерея-Бибинформ, 2009. – 255 с.
5. Кулініч, І. О. Психологія управління [Текст] : навч. посіб. / І. О. Кулініч. – К. : Знання, 2008. – 292 с.
6. Лесечко, М. Д. Психологія прийняття управлінських рішень і створення ефективних команд [Текст] : навч. посіб. / М. Д. Лесечко, А. О. Черемис. – Л. : ЛРІДУ УАДУ, 2003. – 84 с.
7. О'Коннор, К. А. Основы эффективного лидерства [Текст] / Карол А. О'Коннор. – К. : Британська Рада в Україні, 2000. – 96 с.
8. Пашин, А. И. Управление библиотечным делом: системный подход [Текст] : учеб.-метод. пособие / А. И. Пашин. – М. : Либерея-Бибинформ, 2008. – 168 с.
9. Скібіцька, Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера [Текст] : навч. посібник / Л. І. Скібіцька. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 192 с.
10. Сулова, И. М. Менеджер библиотеки: требования к профессии и личности [Текст] : учеб. пособие / Моск. гос. ун-т культуры и искусств; И. М. Сулова. – 2-е изд., дораб. и доп. – М. : Профиздат ; Изд-во МГУ-КИ, 2002. – 132 с. – (Современная библиотека).
11. Сулова, И. М. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности [Текст] : учебник для вузов культуры и искусств / И. М. Сулова, В. К. Ключев. – СПб. : Профессия, 2010. – 600 с.
12. Шегда, А. В. Менеджмент [Текст] : підручник / А. В. Шегда – К. : Знання, – 2004. – 687 с.
13. Щьокін, Г. В. Основы кадрового менеджменту [Текст] : навч. посіб. / Г. В. Щьокін. – К. : МАУП, 2004. – 280 с.
14. Янг, Р. Лидерство в командах. Создание команды. Разрешение конфликтов. Получение желаемых результатов в ходе командной работы [Текст] / Роб Янг. – М. : НІРРО, 2004. – 121 с. – (Азы бизнеса).

## ТЕМА 7.

# АДВОКАЦІЯ ЯК СИСТЕМА ЗАХИСТУ ІНТЕРЕСІВ БІБЛІОТЕК, БІБЛІОТЕЧНИХ ФАХІВЦІВ І КОРИСТУВАЧІВ

### Шановні бібліотекарі!

**Ознайомившись з теоретичним матеріалом та виконавши завдання практичної і самостійної роботи з теми, Ви будете знати:**

- що таке «адвокація» у бібліотечній справі;
- основні аспекти роботи по адвокації бібліотек;
- методику підготовки кампанії з адвокації;
- принципи роботи з населенням для формування прихильників та захисників бібліотек

та **вміти:**

- планувати та здійснювати адвокаційну кампанію;
- визначати проблемні питання, що заважають бібліотеці ефективно виконувати свою місію;
- визначати цілі та задачі адвокаційної кампанії;
- розробляти робочий план здійснення адвокаційної кампанії;
- готувати план комунікації (визначати ключове інформаційне повідомлення, цільові групи та комунікаційні стратегії);
- здійснювати аналіз та оцінку ефективності адвокаційної кампанії.

### **Важливо!**

Хоча поняття «адвокація» для бібліотек відносно нове, практичною діяльністю з адвокації бібліотеки займаються постійно. А знання механізмів розробки адвокаційної кампанії допоможе зробити цю діяльність більш ефективною.

## ВІВЧАЄМО ТЕОРІЮ

1

СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ  
ПОНЯТТЯ «АДВОКАЦІЯ»

Інноваційний розвиток вітчизняних бібліотек, їх модернізація, комп'ютеризація та інтеграція до світового інформаційного простору, підвищення кваліфікації бібліотечних працівників, вивчення ними досвіду діяльності закордонних бібліотек, проектна діяльність бібліотек, зокрема і на рівні міжнародних проектів, та багато інших факторів, що впливають на стан та тенденції розвитку вітчизняного бібліотекознавства, зумовили розширення термінології, зокрема, через використання термінів іншомовного походження, що безпосередньо не стосуються бібліотечної діяльності, але тісно з нею пов'язані.

Сьогодні, поряд з поняттями «фандрейзинг» та «фандрейзингова діяльність бібліотек», чільне місце зайняли й такі поняття як «адвокація» та «адвокаційна діяльність бібліотек».

При розкритті цієї теми ми спиралися на матеріали, що розкривають сутність адвокації у бібліотечній сфері [1; 2; 3; 4; 6].

**Адвокація** – це діяльність по захисту прав та інтересів громадян шляхом участі їх у процесі прийняття рішень, націлених на зміну політики влади на місцевому і/чи державному рівнях.

**Адвокація** – це відстоювання інтересів конкретної групи осіб або певної громади, просування актуальних ідей або прав, лобіювання окремих питань тощо.

**Адвокація** – складна справа, особливо у суспільстві, де люди звикли задовольнятися тим, що їм дають, і за будь-яких умов залишатися ввічливими.

**Адвокація** – це не обов'язково змагання чи протистояння, але, обов'язково, комунікація.

**Передумова адвокації** – знати, що Ви заслуговуєте на те, щоб до Вас ставилися справедливо, що Ви маєте певні права і повинні мати можливість скористатися ними.

**Мета адвокації – більш справедливий стан речей.**

Адвокація складається з різних стратегій, покликаних впливати на процес прийняття рішень як на рівні окремої організації, так і на місцевому, районному, національному і міжнародному рівнях.

**Адвокація** – це процес участі людей у прийнятті рішень, що можуть вплинути на їхнє життя.

**Адвокація** – це відкрите висловлення власних поглядів, зосередження уваги на важливих питаннях, спроба направити тих, хто приймає рішення, у русло правильних рішень. Вплив на процес ухвалення рішень на всіх рівнях; об'єднання людей для спільних дій, спроба переконати в необхідності прийняття участі; зусилля по досягненню відкритості дій і відповідальності перед суспільством в уряді й інших установах.

**Адвокацію характеризують наступні компоненти:**

- **змістовний** (ідеї, переконання, цінності, якими учасники процесу адвокації керуються у своїх діях);
- **стратегічний і процесуальний** (стратегія і тактика адвокації, технологія, менеджмент і контроль процесу);
- **людський** (взаємини учасників процесу адвокації, їх мотивації, самовіддача);
- **ресурсний** (матеріальні, технічні, інформаційні, комунікаційні ресурси, що дозволяють забезпечувати безперервність процесу);
- **інформаційно-освітній** (інформація, аналітичні продукти, передача знань);
- **часовий** (обмежувач будь-яких дій із захисту суспільних інтересів).

Проблема адвокації бібліотек стоїть сьогодні досить гостро. Рівень популярності бібліотек у суспільстві невідрізнано занижений. Користувачі віддають перевагу іншим джерелам отримання інформації, оскільки бібліотеки не відповідають їх вимогам.

Щоб змінити ставлення суспільства і окремих його громадян до бібліотек, необхідно, щоб сучасна бібліотека відповідала тим викликам, які сьогодні ставить інформаційне суспільство, базоване на знаннях.

**Ключові адвокаційні положення щодо бібліотек** (за матеріалами *Посібника для бібліотекарів, користувачів і друзів бібліотек «Адвокації у бібліотечній сфері»*) [3].

Бібліотечна спільнота знає, що бібліотека – це ключ до вирішення великої кількості проблем, ускладнених важкою економічною ситуацією, але інколи буває важко чітко висловити цю ідею.

Нижченаведений список «причин для підтримки місцевої бібліотеки»

містить формулювання, які допоможуть Вам швидко переконати інших у корисності бібліотеки незалежно від того, хто буде Вашим візаві – адміністратори з управління культури чи освіти, шкільні вчителі, Ваші сусіди, сільський голова, мер міста чи представники преси.

**Причини для підтримки місцевої бібліотеки**

- У світі, в якому знання є силою, бібліотеки роблять усіх сильнішими.
- Бібліотеки об'єднують людей та ідеї. Уявіть бібліотеку вітальною кімнатою Вашої громади.
- Бібліотеки унікальні. Де ще Ви можете мати доступ до практично будь-якої інформації, що міститься на CD, DVD, у мережі Інтернет або на папері? До того ж, де ще надаються індивідуалізовані послуги та допомога у пошуку інформації?
- Бібліотеки стирають розмежувальну лінію між тими, хто має доступ до інформації, та тими, хто його не має. Це, в першу чергу, стосується найменш забезпечених родин, в яких немає персонального комп'ютера.
- Багато бібліотек можуть бути єдиним джерелом безкоштовного доступу до комп'ютера та мережі інтернет, і це положення особливо актуальне для сільських бібліотек.
- Бібліотеки не тільки надають доступ до комп'ютера, вони також пропонують послуги професійних бібліотекарів, які допомагають відвідувачам навчитися користуватися мережею інтернет і швидко знаходити необхідну інформацію. Якщо пошукова система Google пропонує 50,000 варіантів відповідей на запит, бібліотекар може допомогти знайти саме ту єдину відповідь, яка дійсно потрібна користувачу.

- Бібліотеки гармонізують життя суспільства. Вони пропонують вільний доступ до знання для всіх і надають можливості вдосконалюватися кожному.
- Бібліотеки і бібліотекарі забезпечують безкоштовний доступ до інформації на рівній основі для людей усіх вікових категорій і соціальних верств – у школах, університетах та інших навчальних закладах, у великих і малих громадах. Бібліотеки доступні скрізь і для кожного [3].

## 2

## МЕТОДИКА ПІДГОТОВКИ КАМПАНІЇ З АДВОКАЦІЇ

Кампанії адвокації бібліотек повинні бути пов'язані із загальними цілями бібліотек і поточними програмами інформування громадськості.

Для підготовки ефективної кампанії адвокації необхідно мати план дій з чітко окресленими цілями і задачами. Також слід мати чітке ключове повідомлення, яке відображає консолідовані зусилля.

Наявність **плану дій з адвокації** збереже час та енергію, а також допоможе ефективніше використати власні ресурси.

Звичайно, необхідно також підготувати бюджет, щоб визначити, скільки для досягнення цілей необхідно коштів і де їх узяти.

Ще до підготовки плану необхідно знати, чого саме Ви бажаєте досягнути або здобути:

- кошти?
- прийняття нового закону чи зміну політики?
- чи Ви намагаєтеся захистити певний законодавчий акт?
- що саме для цього слід зробити?

Отже, визначивши ціль (цілі), Ви готові до проведення організаційних заходів.

### Організаційні заходи:

#### **1. Визначте цілі та задачі.**

Визначте бажані результати: нові закони, більші обсяги фінансування, більша увага.

#### **2. Оцініть ситуацію у сферах цільової діяльності, що впливають з поставлених Вами задач.**

Визначте перешкоди/опозицію/сильні сторони/потенційних прихильників.

#### **3. Визначте ключові завдання.**

Важливі аспекти: – Координаційна рада – Бюджет – Волонтери – Координація заходів з асоціацією – УБА, її регіональними відділеннями, іншими бібліотечними асоціаціями та дружніми асоціаціями, які опікуються проблемами бібліотек та бібліотечних працівників.

#### **4. Підготуйте план комунікації. Важливі елементи/складові:**

– Визначення ключового повідомлення – Звернення до цільових груп – Визначення комунікаційних стратегій і потрібних ресурсів.

#### **5. Підготуйте робочий план, який містить завдання, розподіл повноважень і строки виконання.**

Регулярно перевіряйте виконання плану.

#### **6. Занотуйте і оцініть результати. Це допоможе зрозуміти, що і як можна зробити краще наступного разу.**

### Передача ключового повідомлення адвокації

Головною складовою будь-якої кампанії адвокації є комунікаційний план, в якому чітко визначені ключові повідомлення, цільові групи і стратегії звернення до них.

Важливо, щоб усі працівники бібліотек і активісти розуміли план, його логіку і власну роль у його підтримці.

### **Крок 1. Визначте ключове повідомлення.**

Ваше головне чи ключове повідомлення має бути простим і завжди на слуху, щоб його згадували чи то під час інтерв'ю на радіо, чи при розмові з сусідами. Воно може бути таким простим, як наприклад: **«Без хороших бібліотек не може бути хорошої освіти»**.

Ключове повідомлення слід вибрати таке, щоб його можна було легко адаптувати для різноманітних аудиторій – батьків, ділових людей, освітян, законодавців.

### **Крок 2. Зверніться до груп.**

Хто може допомогти Вам досягти Ваших цілей? Як тільки Ви визначили свою ціль і сформулювали ключове повідомлення, визначте потенційні аудиторії.

Наприклад, якщо Вашу бібліотеку активно підтримують громадяни похилого віку, вони можуть бути центральною групою ініціативи, спрямованої на отримання фінансування. Вчителі і батьки дуже важливі у процесі підвищення бюджету для шкільних бібліотек. Випускники можуть бути ключовою групою для бібліотек коледжів і університетів.

Якщо із цільовими групами у Вас ще не склалися хороші, добре налагоджені відносини, але Ви маєте достатньо часу, тоді, можливо, варто почати будувати ці стосунки.

Якщо бракує часу, коштів, чи є протидія з боку деяких груп, Вам слід зосередити увагу на ті групи, які, найімовірніше, стануть прихильниками.

Не забудьте про дітей, які можуть найефективніше передати повідомлення батькам, бабусям/дідусям та ЗМІ.

### **Потенційні цільові групи**

**Зовнішні:** користувачі бібліотек; донори і потенційні донори, виборні по-

садовці, журналісти, інші бібліотекарі, вчителі і шкільна адміністрація, учні, студенти чи випускники, викладачі, громадські і територіальні об'єднання, професійні асоціації, громадяни похилого віку, ділова громада тощо;

**Внутрішні:** працівники бібліотеки, адміністрація, волонтери, «друзі бібліотеки», активісти.

### **Крок 3. Визначте комунікаційні стратегії.**

Існує три основні види комунікаційних стратегій: **зв'язок з групами, особистий контакт і ЗМІ**.

У процесі розробки Вашого плану, обміркуйте, як найкраще охопити Ваші цільові групи. Вибір правильних стратегій може зберегти час і кошти, а також забезпечити краще та ефективніше сприйняття цільовими групами Вашого повідомлення.

Хоча всі три види стратегій мають свої переваги, найефективнішим є **особисте спілкування**.

Візит до законодавця запам'ятається краще, аніж лист.

Особистий лист підтримки важить більше, ніж надіслана поштою брошура.

Інформація, яку передає Вам сусід, запам'ятається краще, аніж оголошення в газеті чи на радіо.

Особисте спілкування вимагає багато часу, тому дуже важливо мати, так звану, мережу бібліотечних активістів, які мають бажання і готові спілкуватися.

Охоплення груп через презентації, бібліотечні тури чи виставки може бути ефективним шляхом мобілізації цільових груп, які мають певні спільні інтереси і проблеми. ЗМІ найефективніші в охопленні великих груп.

Для того, щоб будь-яка з цих стратегій спрацювала, необхідно мати чітке повідомлення з конкретними прикладами, що мають бути зрозумілими для Вашої аудиторії. Ви маєте бути готовими відповісти на будь-які запитання, що можуть виникнути. Наявність ефективних ораторів важлива для презен-

тацій, виступів на радіо й телебаченні, де особистий вигляд і ораторські здібності важливі для успішної передачі повідомлення.

Додатково до визначення стратегій, Ваш комунікаційний план має включати цілі і тривалість телефонних дзвінків ключовим лідерам, випуски новин і соціальну рекламу, розміщення відкритих листів, інтерв'ю на радіо і телебаченні, презентації тощо.

**Коли Ви вирішуєте, які стратегії використовувати, пам'ятайте про наступне:**

**ХТО** є цільовою групою, і яке ключове повідомлення для цієї групи?

**ЯКИЙ** найкращий шлях передачі інформації цільовій групі – радіо, телебачення, розсилка поштою. Інше?

**ЯКИЙ ІМІДЖ** Ви бажаєте створити? Чи це буде ефективною складовою Ваших загальних комунікаційних зусиль?

**КОЛИ** настає термін здачі? Чи буде Ваше повідомлення поширене вчасно?

**СКІЛЬКИ** це коштуватиме? Чи це найефективніше використання наявних коштів?

**ЧОМУ** це найкраща стратегія для цієї групи? [3]

### **Оцінка кампанії**

Можна використати розмаїття методів для оцінки кампанії адвокації, наприклад, фокус-групи чи опитування представників громади для вивчення їх ставлення.

Слід зібрати кількісні показники, такі як кількість і види інформації, розміщеної в ЗМІ, кількість листів до редакторів і кількість виборців, що звернулися до законодавців.

**Ключовими показниками** можуть бути такі фактори:

- Чи поліпшилося фінансування?
- Чи прийняли закон?

- Чи виріс попит на певну послугу?
- Чи підвищився авторитет бібліотеки?
- Чи було отримано підтримку ЗМІ?
- Чи були звернення і запити після появи інформації у ЗМІ?
- Які саме коментарі Ви отримали чи почули?
- Чи вдалося Вам побудувати мережу адвокації? тощо.

Якщо Вашою метою є прийняття законів чи фінансування бібліотеки, легко визначити, чи була кампанія успішною. Переконайтеся, що Ви широко це висвітлили у ЗМІ і подякували всім задіяним особам.

Якщо кампанія або її частина не були успішними, проаналізуйте процес. Спитайте уповноважених осіб, що сталося? Яких ключових елементів бракувало? Чи Ви не змогли мобілізувати важливі групи підтримки? Які саме прихильники знадобляться Вам наступного разу? Чи слушним був час?

Слід пам'ятати, що адвокація – це постійний процес. Відповіді на ці запитання можуть допомогти у майбутніх зусиллях з адвокації.

### ***Презентація ключового повідомлення адвокації***

Щоб кампанія адвокації успішно спрацювала, потрібні оратори, які розуміють і мають навички передачі ключового повідомлення адвокації бібліотек.

Такі оратори можуть бути різними особами в залежності від аудиторії і середовища.

Кожна бібліотека повинна мати інструкції щодо того, хто і коли офіційно представляє бібліотеку. Як правило, директор бібліотеки представляє бібліотеку, особливо з внутрішніх питань. Керівники відділів, таких як дитячі чи загальні, можуть представляти свою сферу діяльності.

Бібліотекарі та інші працівники, як правило, найефективніше спілкуються з представниками влади і ЗМІ, оскільки



вони є експертами, що знають і розуміють потреби користувачів бібліотек.

Друзі і користувачі бібліотеки можуть бути особливо ефективними під час презентації за участю посадовців. Голова «асоціації друзів бібліотек» чи «групи бібліотечних активістів» може презентувати конкретні теми.

У загальному розумінні всі бібліотечні активісти є ораторами, тому що вони спілкуються зі своїми сусідами, іншими студентами, викладачами, іншими представниками місцевої громади.

Багато людей мають природні дані для спілкування зі ЗМІ чи презентації для груп, проте не всі можуть однаково добре робити і те, й інше. Спробуйте задіяти Ваших ораторів там, де вони почуватимуться найкомфортніше і можуть бути найефективнішими.

Особа, яка представляє бібліотеки, має бути підготовленою і виконувати своє завдання з ентузіазмом.

Ретельно підібрані статистичні дані можуть справити глибоке враження, але саме конкретні приклади з роботи бібліотек надають життя повідомленню.

**Найефективнішими є історії не про роботу бібліотеки, а про людей, які використовують і отримують користь від бібліотек.**

Бібліотечні активісти мають власні історії про те, як бібліотеки змінили їх життя.

Листи вдячності від користувачів можуть бути хорошим джерелом бібліотечних історій.

**! На сьогодні, бібліотеками України вже накопичений та викладений в інтернеті матеріал, що розкажує про успіхи бібліотек та їх адвокаційну діяльність. Зокрема, пропонуємо Вам переглянути блог секції УБА з «адвокації» – режим досту-**

**пу – <http://advocacy-uba.blogspot.com/>.**

**Блог «Про адвокацію в бібліотеках і не тільки» – режим доступу – [http://advocacyinlibrary.blogspot.com/2012/01/blog-post\\_11.html](http://advocacyinlibrary.blogspot.com/2012/01/blog-post_11.html).**

**Сайт програми «Бібліоміст» – рубрика «Успіхи бібліотек» – режим доступу – <http://www.bibliomist.org/ua/#>.**

### ПРИНЦИПИ РОБОТИ З НАСЕЛЕННЯМ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ПРИХИЛЬНИКІВ ТА ЗАХИСНИКІВ БІБЛІОТЕК

3

Адвокація передбачає системні дії, спрямовані на захист інтересів бібліотек, бібліотечних фахівців і користувачів.

Для цього важливо:

#### **1. Публічно щось рекомендувати; давати свідчення про щось; розповідати історії про бібліотеки.**

Історії мають неймовірну здатність розказати про головне. «Спробуйте поглянути на бібліотечні послуги через призму досвіду інших людей, завдяки їхнім історіям, що показують, як бібліотекар чи інший працівник допоміг їм змінити життя».

#### **2. Створювати умови, які б дозволяли особі чи групі сприйняти та діяти відповідно до Ваших рекомендацій, пропозицій чи історій.**

Якщо ми хочемо, щоб люди діяли від нашого імені (підтримали бібліотеку, відвідували її чи захищали), ми повинні апелювати до їхніх цінностей. Відповідно, ми повинні спочатку дізнатися (визначити), що це за цінності.

#### **3. Підвищувати рівень обізнаності людей щодо бібліотек.**

Ми маємо розуміти, що далеко не всі обізнані зі змінами, що відбуваються в сучасних бібліотеках, не уявляють, які можливості є в бібліотеках, які послуги

вони надають. Тому, крім обов'язкової роботи з користувачами, бібліотека має дбати і про залучення потенційних користувачів. Інформація про бібліотеку та бібліотечні послуги має поширюватися усіма можливими каналами, навіть через розповіді про діяльність бібліотеки бібліотекарем в себе вдома для родичів та близьких, при зустрічах з друзями тощо. Як слушно зауважили активісти УБА, що беруть участь у різноманітних професійних семінарах, тренінгах та конференціях – «на сьогодні, значну адвокаційну та «просвітницьку» роботу щодо сучасної бібліотеки та бібліотечного працівниками ми проводимо в потягах серед попутчиків та в соціальних мережах».

#### **4. Стверджувати і популяризувати імідж організації.**

Безліч бібліотек зараз уже мають свою рекламну продукцію, наприклад, пакети для книжок, футболки, ручки, наклейки тощо.

Ефективність визначається кількістю цієї продукції. Єдине, що залишається зробити, – дати відвідувачам якомога більше цих речей.

Уявіть собі, наскільки потужний це буде створювати ефект, якщо тисячі людей носитимуть на собі бібліотечний логотип чи гасло!

#### **5. Пробуджувати спогади чи їх створювати.**

Один з найкращих способів, щоб людина щось запам'ятала – емоційно вразити її. Звичайно, для позитивних спогадів – потрібні позитивні емоції, які можуть викликати – гарне обслуговування (але воно має бути очікуваним) та невеличкий сувенір, який буде нагадувати про бібліотеку (необов'язковий, а відтак – неочікуваний, але – приємний). Це може бути кишеньковий, настільний чи настінний календар з бібліотечною символікою, адресою та режимом роботи бібліотеки, магнітик «я люблю свою бібліотеку», книжкова закладинка, ручка з логотипом бібліотеки тощо).

#### **6. Розвивати і підвищувати розуміння, вдячність та підтримку.**

Ефективна робота бібліотеки, розуміння потреб та запитів користувачів – запорука схвалення діяльності бібліотеки з боку громади. Бібліотека має постійно вивчати попит та настрої своїх користувачів, долучати їх до розвитку бібліотеки, викликати в них відчуття «спільної справи». Кожен шанс висловити свою думку, який Ви надаєте читачам, дає поштовх для діалогу у Вашій громаді. Тому, проводьте систематичні міні-опитування, фокус групи, інтерв'ю з Вашими користувачами та з пересічними громадянами на вулиці.

#### **7. Вправи на ініціативність та творчий підхід.**

Часто буває важко, щоб Вас почули на людному ринку. Так, аналогічно, у жорсткій боротьбі за бюджетні кошти голос бібліотек часто залишається не почутим.

Привертайте до себе увагу! Використовуйте творчий підхід! Шукайте партнерів та спонсорів! Долайте стереотипи!

#### **8. Мистецтво і наука.**

Є правильні і неправильні методи адвокації. Злість та суперечки врешті-решт стають знаряддям самознищення і використовуються лише у крайньому разі. У ворожому середовищі губиться головна ідея та суть.

Будуйте свою адвокацію на справжній та очевидній повазі до тих, на кого Ви бажаєте вплинути. Це, мабуть, буде повільніше, проте Ви просуватиметеся вперед разом з цими людьми.

#### **9. Будувати стосунки, партнерства і коаліції.**

Для проведення адвокації слід перш за все виявити, що саме буде Вашим об'єктом і як, співпрацюючи з іншими, Ви можете визначити цінності, мету і функції групи в рамках ширшого контексту – громади. Вам необхідні не суперницькі, а співробітницькі стосунки,

де б панувала взаємоповага. Кількість також важлива. Чим більше односторонців, тим більше шансів вплинути, наприклад, на політиків.

У співпраці з іншими групами, що поділяють Ваші цінності, дійсно надзвичайно велика перевага.

#### **10. Поважати погляди та пріоритети інших людей.**

Багато бібліотекарів вважають себе жертвами того, що ірраціонально і несправедливо урізають бюджет, відповідно до людей, що приймають ці рішення, вони зазвичай замість поваги

відчують злість. Вони почуваються зрадженими.

У такому випадку активістам, що займаються адвокацією, слід замість того, щоб жаліти себе, намагатися зрозуміти ситуацію, в якій знаходиться чиновник. Ми повинні намагатися збагнути прийняття таких рішень у ширшому контексті і не зводити все на особистий рівень.

Тільки на такому «вищому рівні» ми зможемо знайти спільну мову та ефективно спілкуватися з людьми, що приймають рішення щодо нашого майбутнього.

## ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ

### Шановні бібліотекарі!

**Пропонуємо Вам поглибити свої знання з теми, ознайомившись з матеріалами, поданими у додатку до посібника (див. диск) та спробувати виконати наступні практичні завдання:**

#### **Завдання 1. Визначення проблемних питань діяльності бібліотек, що потребують вирішення.**

Складіть перелік проблемних питань, які, на Вашу думку, заважають бібліотеці ефективно виконувати свою місію.

#### **Завдання 2. Розробка форм співпраці з населенням та впливу на рішення влади щодо бібліотек.**

Складіть перелік відомих Вам форм співпраці з населенням та впливу на рішення влади.

#### **Завдання 3. Розробка стратегії і тактики ефективної кампанії із захисту інтересів бібліотек (моделювання).**

Використовуючи результати завдань 1 та 2 – змодельуйте адвокаційну кампанію, спрямовану на вирішення певної (однієї з) проблеми бібліотеки.

#### **Завдання 4. Створення інформаційного повідомлення, звернення до влади.**

В межах змодельованої Вами адвокаційної кампанії розробіть інформаційне повідомлення або звернення до влади.

Результати виконаних завдань використовуйте у своїй діяльності з адвокації власної бібліотеки.

## ВЧИМОСЯ САМОСТІЙНО І БЕЗПЕРЕРВНО

### Шановні бібліотекарі!

Пропонуємо самостійно ознайомитись із інтернет-ресурсами щодо даної теми та проаналізувати їх. На основі здійсненого аналізу визначте сучасний стан розробленості проблеми, дайте оцінку якості вітчизняного інтернет-контенту. Розгляньте закордонний досвід.

Для більш системного та повного аналізу інтернет-ресурсів пропонуємо також заповнити таблицю «Характеристика інтернет-ресурсів з проблеми «Адвокація як система захисту інтересів бібліотек, бібліотечних фахівців і користувачів», що міститься у диску-додатку до посібника – Тема 7 – Матеріали для самостійної роботи Таблиця для самостійної роботи з теми 7.

З метою перевірки засвоєних Вами знань, **спробуйте самостійно дати відповіді на питання:**

1. Охарактеризуйте поняття «адвокація», розкрийте його сутність.
2. Визначте основні принципи роботи із владою та громадою щодо лобювання інтересів бібліотек.
3. Охарактеризуйте основні підходи до розробки стратегії і тактики ефективної кампанії із захисту інтересів бібліотек.
4. Які цілі та завдання з адвокації ставить перед собою УБА?

## ЧИТАЄМО, ОБГОВОРЮЄМО, ВПРОВАДЖУЄМО

1. Адвокація в бібліотеці. Підтримуємо бібліотеки, зміцнюємо громади [Електронний ресурс] : посіб. – Режим доступу : <http://www.bibliomist.org/ua/resursi/resursi-z-advokatsiji>. – Назва з екрана.
2. Адвокація в бібліотеці. Підтримуємо бібліотеки, зміцнюємо громади [Електронний ресурс] : План адвокаційної кампанії: робочий зошит 2011 – 2012 – Режим доступу : <http://www.bibliomist.org/ua/resursi/resursi-z-advokatsiji>. – Назва з екрана.
3. Адвокації у бібліотечній сфері [Електронний ресурс] : посіб. для бібліотекарів, користувачів і друзів бібліотек / наук. ред. В. С. Пашкова. – К. : Бібліоміст, 2009. – Режим доступу : [http://www.bibliomist.org/pdf/treasure\\_box/16.pdf](http://www.bibliomist.org/pdf/treasure_box/16.pdf). – Назва з екрана.
4. Загуменна, В. В. Адвокація: представлення інтересів бібліотек [Текст] : посіб. для тренерів за прогр. підвищ. кваліфікації / Укр. бібл. асоц., Нац. академія керівних кадрів культури і мистецтв, Центр безперервн. інформ.-бібл. освіти, Головний тренінгов. центр для бібліотекарів ; В. В. Загуменна. – К. : Самміт-книга, 2012. – 60 с. Додаток – диск з електронними матеріалами.
5. Ефективне управління та залучення додаткових ресурсів для бібліотек. [Електронний ресурс] : посібник для бібліотечних працівників бібліотек / В. Кучереносов. – К. : Бібліоміст, 2010. – Режим доступу : <http://www.bibliomist.org/ua/resursi/resursi-z-advokatsiji>. – Назва з екрана.
6. Загуменна, В. В. Адвокації бібліотек : поняття, сутність, мета, завдання [Текст] : тези доповіді / В. В. Загуменна, С. І. Барабаш // Документознавство. Інформаційна діяльність : проблеми науки, освіти, практики : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 19-21 травня 2009 р.) / ДАКККІМ. – К., 2009. – С. 77–80.
7. Мандрик, В. Громадські слухання як елемент лобювання [Текст] : посіб. для громад. орг., які працюють для розвитку малого та серед. бізнесу / В. Мандрик, К. Ляпіна, Е. Ламах. – К. : А.П.Н., 2002. – 60 с.
8. Михнова, И. Б. Библиотека как информационный центр для населения: проблемы и их решения [Текст] : практ. пособие / И. Б. Михнова. – М. : Либеря-Бибинформ, 2000. – 124 с.
9. Практический гид по развитию навыков действия для осуществления общественных перемен [Електронний ресурс] : учеб. по адвокати / [Команда CREDO]. – Кишинев, 2004. – Режим доступу : <http://credo.md/arhiva/documente/UcebnicAdvocacyRu.pdf>. – Назва з екрана. – Рос. мовою.

## ТЕМА 8.

### СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО: КОНЦЕПЦІЯ, СУЧАСНИЙ СТАН, ПЕРСПЕКТИВИ

#### Шановні бібліотекарі!

**Ознайомившись з теоретичним матеріалом та виконавши завдання практичної і самостійної роботи з теми, Ви будете знати:**

- що таке соціальне партнерство у бібліотечній справі;
- фактори, що сприяють розвитку соціального партнерства бібліотек;
- загальні напрями соціального партнерства;
- види та типи соціального партнерства;
- принципи соціального партнерства;
- етапи розвитку соціального партнерства;
- основні напрями міжнародного співробітництва в бібліотечній сфері

та **вміти:**

- визначати потенційних партнерів;
- моделювати соціальне партнерство;
- здійснювати соціальне партнерство;
- робити аналіз ефективності соціального партнерства;
- визначати шляхи розвитку соціального партнерства бібліотеки.

#### **Важливо!**

Вивчаючи цю тему, **Ви маєте по-новому розглянути, проаналізувати та оцінити** існуючий у Вас досвід соціального партнерства.

Звернути увагу на можливості, які надає бібліотеці соціальне партнерство.

Визначити, які види і напрями соціального партнерства Ви розвиваєте, а які – ні, й чому?

## ВІВЧАЄМО ТЕОРІЮ

1

**СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО  
ЯК АКТУАЛЬНИЙ НАПРЯМОК  
ДІЯЛЬНОСТІ БІБЛІОТЕКИ**

При розкритті цієї теми ми спиралися на теоретичні засади соціального партнерства, розроблені О. Ю. Мурашко [5].

**Соціальне партнерство в  
бібліотечній справі** –

це комплекс багатоваріантних відносин між суб'єктами партнерства (за умови ініціативної ролі бібліотеки), метою яких є забезпечення (ресурсне, організаційне, інтелектуальне тощо) максимального задоволення соціокультурних потреб місцевої громади [5].

Розвитку соціального партнерства в бібліотечній сфері сприяють як об'єктивні, так і суб'єктивні фактори:

**об'єктивні**

- розвиток демократії і формування громадянського суспільства, що сприяє консолідації місцевих співтовариств, їх активному співробітництву;
- наявність суб'єктів, зацікавлених у партнерських взаємовідносинах з бібліотеками;
- наявність організаційно-правових механізмів та процедур, що регламентують соціальну взаємодію.

**суб'єктивні**

- зростання кадрового потенціалу бібліотек;
- усвідомлення бібліотечними колективами реальної потреби в партнерстві;

- переосмислення традицій співробітництва бібліотек з іншими установами;
- усвідомлення необхідності розвитку форм і методів роботи для задоволення потреб населення, розширення асортименту бібліотечних (консалтингових, освітніх тощо);
- необхідність розвитку бібліотечних ресурсів.

**Загальні напрями соціального партнерства:**

- здійснення соціальноорієнтованої бібліотечної політики, забезпечення бібліотечного обслуговування на основі врахування інтересів усіх верств населення;
- забезпечення ефективних механізмів інформаційного обміну між владою і населенням;
- участь у формуванні загального інформаційного поля регіону.

**Класифікація видів соціального партнерства**

Відповідно до суб'єктів соціального партнерства, можна визначити його наступні види:

• **партнерство між різними бібліотеками:** публічними, публічними і шкільними, публічними і бібліотеками вищих навчальних закладів, публічними та іншими спеціальними. *Можливою метою такого партнерства може бути створення, придбання або використання ресурсів, забезпечення доступу через спільний веб-сайт (браму), обслуговування користувачів тощо;*

• **партнерство з інформаційними органами:** книговидавцями та книго-розповсюджувачами (книготоргівель-

ними організаціями, дистриб'юторами книготорговельної продукції), дизайнерськими та рекламними фірмами, засобами масової інформації. Можливою метою такого партнерства може бути придбання літератури та розповсюдження інформації;

- **партнерство з освітніми закладами** – управліннями, відділами освіти, вищими навчальними закладами, загальноосвітніми та дошкільними закладами. Можливою метою такого партнерства може бути спільне проведення масових заходів, формування культури читання, навчання основам бібліотечної діяльності, профорієнтаційна робота тощо;

- **партнерство із закладами культури:** музеями, будинками культури, будинками творчості, театрами, кінотеатрами, школами естетичного виховання, музичними школами, мистецькими навчальними закладами усіх рівнів акредитації. Можливою метою такого партнерства може бути проведення спільних заходів, розробка спільних інформаційних продуктів, популяризація культурних та мистецьких надбань;

- **партнерство з громадськими організаціями:** політичними партіями, творчими спілками та об'єднаннями, молодіжними, жіночими, правозахисними організаціями, національними товариствами. Можливою метою такого партнерства може бути покращення обслуговування окремих груп населення – людей літнього віку, людей із спеціальними потребами; етнічних меншин тощо, інформаційна підтримка тендерних програм, проведення спільних заходів тощо;

- **партнерство з виробництвом:** телекомунікаційними провайдерами, виробниками комп'ютерної техніки, виробниками меблів тощо. Можливою метою такого партнерства може бути: вивчення потреб їх потенційних

клієнтів та створення комфортних умов їх обслуговування;

- **партнерство з релігійними організаціями різних конфесій та віросповідань** – з приводу партнерства з релігійними організаціями існують застереження, оскільки бібліотека має залишатися світським закладом і бути поза політикою, ідеологією та релігією. Однак, у співпраці з релігійними організаціями бібліотека може проводити масові заходи, що пояснюють культурологічні особливості різних віросповідань, спільно з волонтерами від релігійних організацій здійснювати обслуговування людей з особливими потребами тощо.

Окремим видом партнерства є **партнерство з владою** (органами державної влади та місцевого самоврядування). У професійному середовищі багато дискутується правильність, правомірність та доречність такого визначення, оскільки бібліотеки не можуть позиціонувати себе як рівні щодо установ, які фінансово забезпечують їх діяльність, тобто певним чином є роботодавцями. Саме в зв'язку з таким ніби-то внутрішнім протиріччям, важливо пам'ятати, що ми розглядаємо – **соціальне партнерство**.

#### Типи партнерства:

##### Засноване на місцезнаходженні:

- міжнародне;
- національне;
- регіональне;
- місцеве.

##### Засноване за предметом, видом діяльності:

- надання обслуговування;
- навчання;
- розвиток інформаційних технологій;
- збереження унікальних матеріалів;
- проектна діяльність;
- економічна (фінансова діяльність).

## ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

Соціальне партнерство має розвиватися згідно з **принципами**, які визначають правила і норми взаємодії бібліотек з іншими організаціями.

**1. Принцип активності** полягає в тому, що бібліотека не повинна чекати звернення до неї інших організацій з пропозицією про спільну діяльність, а покликана активно шукати партнерів, спроможних сприяти її розвитку, удосконаленню форм і методів роботи, інвестуванню й реалізації проектів, спрямованих на найбільш повне та якісне задоволення потреб населення в інформації, поповнення фінансових і матеріальних ресурсів.

**2. Принцип взаємної зацікавленості** означає, що соціальне партнерство повинне будуватися на основі вивчення потреб партнерів у бібліотечних послугах, їх можливостей щодо надання допомоги бібліотечним закладам в їхньому розвитку й удосконаленню, у поповненні ресурсів.

**3. Принцип рівноправності** – це коли партнери мають рівні права, діють узгоджено, дотримуючись інтересів обох сторін.

**4. Принцип взаємної відповідальності** полягає в тому, що кожний з партнерів є відповідальним за дотримання норм і правил співробітництва, за реалізацію проектів з удосконалення діяльності обох сторін.

**5. Принцип ефективності** означає, що соціальне партнерство має сприяти вирішенню задач, що стоять перед суспільством, розвитку культури, освіти, інтелектуальному зростанню людей, входженню нашої країни в інформаційне суспільство, у світовий культурний процес, адаптації бібліотек до ринкових умов.

**6. Принцип систематичності і плановості** – коли діяльність бібліотек щодо розвитку співробітництва і взаємодії з іншими організаціями є систематичною і плановою. Тільки тоді вона буде сприяти розвитку бібліотек і становленню їх як соціальних інститутів.

**Процес розвитку ефективного соціального партнерства складається з декількох етапів:**

- розробка концепції партнерства, визначення його цілей і задач, вибір потенційних учасників;
- аналіз внутрішніх резервів бібліотеки, зовнішнього середовища, визначення напрямків взаємодії соціальних партнерів;
- розробка довгострокового (короткотермінового) плану заходів, які сприяють розвитку бібліотеки, взаємовигідному співробітництву;
- розробка й укладання основних юридично-правових документів, що визначають права, обов'язки і відповідальність соціальних партнерів за необхідності складається кошторис витрат;
- реалізація намічених заходів, їх корегування відповідно до змін у зовнішньому середовищі, контроль за їх виконанням;
- оцінка ефективності партнерства, визначення соціального ефекту, впливу співробітництва на розвиток інформаційно-бібліотечної діяльності, на вирішення завдань, що стоять перед суспільством.

## МІЖНАРОДНЕ ПАРТНЕРСТВО, ЙОГО РОЗВИТОК І ПЕРСПЕКТИВИ СПІВПРАЦІ

Міжнародне співробітництво бібліотек має давні традиції. Починалося воно з міжбібліотечного обміну книжками і бібліографічною продукцією.



У наш час, в умовах формування всесвітнього інформаційного простору на ґрунті інформаційної технології, воно набуває все більшого значення.

Співробітництво в галузі бібліотечної діяльності є неодмінною умовою подальшого розвитку країн на фоні поглиблення економічних, культурних, політичних, освітніх взаємовідносин.

**Основними напрямками міжнародного співробітництва в бібліотечній сфері є:**

- обмін науковою, технічною, економічною інформацією і документами;
- партнерство у створенні і застосуванні міжнародних інформаційних систем та інформаційних продуктів;
- творчий професійний обмін між співробітниками і студентами;
- навчання та підвищення кваліфікації бібліотечних спеціалістів (безперервна інформаційно-бібліотечна освіта).

Сучасні бібліотеки беруть активну участь у міжнародних проектах та співпрацюють з міжнародними фондами, культурними центрами багатьох країн, залучають до роботи в бібліотеках волонтерів іноземців (наприклад, представників Корпусу Миру).

Важливе значення для розвитку бібліотечної діяльності має також розвиток міжнародної співпраці бібліотечних та інформаційних асоціацій.

**IFLA** – міжнародна федерація бібліотечних асоціацій та установ (англ. The International Federation of Library Associations and Institutions, IFLA) – міжнародна організація, яка представляє інтереси бібліотек.

Авторитетною міжнародною організацією, що об'єднує бібліотечні та інформаційні асоціації світу, є IFLA. IFLA була заснована у 1927 році. В даний час має більше 1700 членів у більш ніж 150 країнах. Штаб-квартира IFLA знаходиться в Гаазі, Нідерланди. IFLA є незалежною міжнародною неурядовою та некомерційною організацією.

**Основні цілі:**

- заохочення високих стандартів бібліотечних послуг та інформації;
- поширення передового розуміння цінності бібліотеки та інформаційних служб;
- представлення інтересів членів по всьому світу.

Членом IFLA можуть бути організації, об'єднання, установи (наприклад, бібліотеки) або безпосередньо бібліотекарі чи студенти. Двома основними типами членів, які мають право голосу, є асоціації та інститути.

Проблеми, спільні для бібліотек з усього світу, є предметом основної діяльності IFLA. До них відносяться:

- вдосконалення бібліотечної справи, розвитку діяльності бібліотек та бібліотечної освіти;
- забезпечення вільного доступу до інформації та свободи вираження поглядів;
- обслуговування людей з особливими потребами;
- захист авторського права та інтелектуальної власності;
- збереження та захист бібліотечних матеріалів;
- оптимізація міжнародних обмінів бібліографічними відомостями у електронній формі тощо.

Українська бібліотечна асоціація (УБА) є членом IFLA.

## ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ

### Шановні бібліотекарі!

Пропонуємо Вам на практиці закріпити отримані теоретичні знання та зробити кроки у напрямку їх практичного застосування

#### **Завдання: Створення нових моделей соціального партнерства.**

Визначте Ваших потенційних партнерів, з якими Ви ще не співпрацюєте. Змодельуйте Ваше соціальне партнерство, заповнивши **матрицю створення нових моделей соціального партнерства бібліотеки.**

*Матриця створення нових моделей соціального партнерства бібліотеки*

<b>Хто ваш потенційний партнер?</b> (його основні характеристики: юридична чи фізична особа, сфера основної діяльності)	
<b>Чому він досі не був Вашим партнером?</b>	
<b>Заради чого Ви готові об'єднати Ваші зусилля?</b>	
<b>Які Ваші можливі спільні заходи?</b>	
<b>Який внесок у спільну справу може запропонувати бібліотека?</b>	
<b>Який внесок у спільну справу може запропонувати Ваш партнер?</b>	
<b>Яким Ви бачите результат Вашої співпраці?</b> (якісні та кількісні характеристики)	

## ВЧИМОСЯ САМОСТІЙНО І БЕЗПЕРЕРВНО

### Шановні бібліотекарі!

Пропонуємо самостійно ознайомитись із інтернет-ресурсами щодо даної теми та проаналізувати їх. На основі здійсненого аналізу визначте сучасний стан розробленості проблеми, дайте оцінку якості вітчизняного інтернет-контенту. Розгляньте закордонний досвід.

Для більш системного та повного аналізу інтернет-ресурсів пропонуємо також заповнити таблицю «Характеристика інтернет-ресурсів з проблеми «Соціальне партнерство: концепція, сучасний стан, перспективи», що міститься у диску-додатку до посібника – Тема 8 – Матеріали для самостійної роботи – Таблиця для самостійної роботи з теми 8.

З метою перевірки засвоєних Вами знань, **спробуйте самостійно дати відповіді на питання:**

1. Дайте визначення поняттю – «соціальне партнерство», охарактеризуйте його сутність і специфіку для бібліотечної сфери.
2. Обґрунтуйте місце соціального партнерства в інноваційній діяльності бібліотеки.
3. Визначте основні принципи соціального партнерства.
4. Охарактеризуйте правову основу соціального партнерства.
5. Окресліть підходи до класифікації видів соціального партнерства.
6. Дайте характеристику форм соціального партнерства із зарубіжними колегами.
7. Оцініть розкриття теми «соціальне партнерство бібліотек» в інтернет-джерелах. Дайте їх стисло характеристику.

## ЧИТАЄМО, ОБГОВОРЮЄМО, ВПРОВАДЖУЄМО

1. Акимова, А. Г. Социальное партнерство [Текст] / А. Г. Акимова // Молодые в библиотечном деле. – 2008. – № 2. – С. 7–10.
2. Воробьева, Н. Вместе, или порознь? Библиотека, власть, бизнес, общественность и СМИ [Текст] / Н. Воробьева // Библиотечное дело. – 2007. – № 16. – С. 34–39.
3. Гаращенко, О. Партнерство бібліотек та громадських організацій заради інтересів місцевої громади [Текст] / О. Гаращенко // Бібліотечний форум України. – 2007. – № 4. – С. 36–39.
4. Матлина, С. Нам не жить друг без друга : социальное партнерство в развитии библиотек [Текст] / С. Матлина // Библиотечное дело. – 2007. – № 6. – С. 2–6.
5. Мурашко, О. Ю. Социальное партнерство как фактор успешной деятельности библиотек [Текст] : [научно-практическое пособие] / О. Ю. Мурашко. — М. : Литера, 2008. — 132 с. : ил. – (Серия «Современная библиотека» ; Вып. 40).
6. Осипова, И. П. Социальное партнерство как один из механизмов реализации библиотечной практики : опыт и проблемы [Текст] / И. П. Осипова // Библиотечное дело — XXI век : науч. практ. сб. / РГБ. – М., 2005. – Вып. 2. — С. 624–625.
7. Пашин, А. И. Управление библиотечным делом: системный подход [Текст] : учеб.-метод. пособие / А. И. Пашин. – М. : Либерея-Библиоформ, 2008. – 168 с.
8. Позднякова, Н. А. Библиотека и социальное партнерство. Новые возможности [Текст] / Н. А. Позднякова, О. Б. Гончарова // Науч. и техн. б-ки. – 2003. – № 7. – С. 66–72.
9. Соціальне партнерство: новий імпульс розвитку публічних бібліотек [Текст] : інформ.-аналіт. огляд / Донецьк обл. універс. наук. б-ка ім. Н. К. Крупської ; уклад. Н. П. Супрунець. – Донецьк : Сх. вид. дім, 2009. – 24 с.
10. Соціальне партнерство – шлях до успішного функціонування бібліотек : методичні поради [Електронний ресурс] / КЗ «ОУНБ імені Тараса Шевченка» / уклад. Н. Д. Вітавська. – Черкаси, 2011. – 12 с. – Режим доступу : <http://library.ck.ua/files/12.01.2012/2.pdf>. – Назва з екрана.

## ЗМІСТ

### Тема 1. Інноваційні механізми розвитку бібліотек, стратегічне планування в бібліотеках

#### Вивчаємо теорію

1. Інноватика як теорія змін. Основні поняття, положення, термінологія..... 4
2. Інноваційна політика в стратегічному управлінні бібліотекою.  
Основи стратегічного планування..... 7
3. Психологічна складова управління нововведеннями в бібліотеці..... 8

**Від теорії до практики..... 11**

**Вчимося самостійно і безперервно ..... 13**

**Читаємо, обговорюємо, впроваджуємо ..... 13**

### Тема 2. Маркетинг як частина управлінської діяльності.

#### Функції маркетингу в бібліотечній сфері

#### Вивчаємо теорію

1. Сутність та поняття бібліотечного маркетингу. Функції та принципи маркетингу ..... 16
2. Комплекс маркетингу – маркетинг-мікс ..... 18
3. Теоретичні і практичні аспекти проведення маркетингового дослідження. .... 19

**Дискусія в бібліотеці ..... 21**

**Вчимося самостійно і безперервно ..... 21**

**Читаємо, обговорюємо, впроваджуємо ..... 22**

### Тема 3. Класифікація інформаційних продуктів, послуг бібліотек з орієнтацією на сервісність обслуговування

#### Вивчаємо теорію

1. Сутність інформаційних потреб та запитів..... 24
2. Інформаційні продукти і послуги. Бібліотекознавчі підходи до класифікації  
бібліотечних послуг..... 25
3. Основи сервісного підходу до бібліотечної діяльності, його сутність ..... 30

**Від теорії до практики..... 32**

**Вчимося самостійно і безперервно ..... 33**

**Читаємо, обговорюємо, впроваджуємо ..... 34**

### Тема 4. Фандрейзинг як джерело додаткового фінансування бібліотек

#### Вивчаємо теорію

1. Ініціативна діяльність як важлива складова сучасної моделі господарювання  
в бібліотечно-інформаційній сфері..... 36
2. Шляхи позабюджетних надходжень до бібліотеки. Фандрейзинг як елемент ініціативної  
діяльності бібліотеки..... 37

**Від теорії до практики..... 42**

**Вчимося самостійно і безперервно ..... 43**

**Читаємо, обговорюємо, впроваджуємо ..... 44**

## Тема 5. Програмний і проектний підходи до розвитку бібліотечної сфери

### Вивчаємо теорію

1. Проектна діяльність як умова інноваційного розвитку бібліотеки. Організаційно-функціональна і соціально-психологічна структура програмної та проектної діяльності бібліотек..... 46
2. Типологія проектів у бібліотечній справі..... 48
3. Менеджмент та моніторинг проекту бібліотеки..... 51

**Від теорії до практики..... 54**

**Вчимося самостійно і безперервно ..... 55**

**Читаємо, обговорюємо, впроваджуємо ..... 56**

## Тема 6. Основи лідерства та командного підходу в кадровому менеджменті

### Вивчаємо теорію

1. Поняття кадрового менеджменту. .... 58
2. Проблема співвідношення лідерства і ефективності управління. Стилi управління..... 59
3. Фактори успішного формування команди. .... 62

**Від теорії до практики..... 64**

**Вчимося самостійно і безперервно ..... 65**

**Читаємо, обговорюємо, впроваджуємо ..... 66**

## Тема 7. Адвокація як система захисту інтересів бібліотек, бібліотечних фахівців і користувачів

### Вивчаємо теорію

1. Сутність та зміст поняття «адвокація». .... 68
2. Методика підготовки компанії з адвокації. .... 70
3. Принципи роботи з населенням для формування прихильників та захисників бібліотек..... 73

**Від теорії до практики..... 75**

**Вчимося самостійно і безперервно ..... 76**

**Читаємо, обговорюємо, впроваджуємо ..... 76**

## Тема 8. Соціальне партнерство: концепція, сучасний стан, перспективи

### Вивчаємо теорію

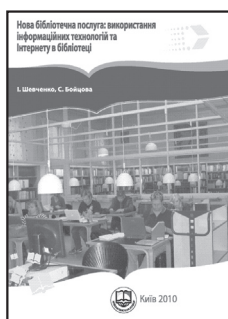
1. Соціальне партнерство як актуальний напрямок діяльності бібліотеки..... 78
2. Основні принципи соціального партнерства ..... 80
3. Міжнародне партнерство, його розвиток і перспективи співпраці. .... 80

**Від теорії до практики..... 82**

**Вчимося самостійно і безперервно ..... 83**

**Читаємо, обговорюємо, впроваджуємо ..... 84**

# ПОСІБНИКИ ДЛЯ ТРЕНЕРІВ ЗА ПРОГРАМОЮ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ БІБЛІОТЕЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ, РОЗРОБЛЕНІ В ГОЛОВНОМУ ТРЕНІНГОВОМУ ЦЕНТРІ ДЛЯ БІБЛІОТЕКАРІВ У МЕЖАХ ПРОГРАМИ «БІБЛІОМІСТ»:

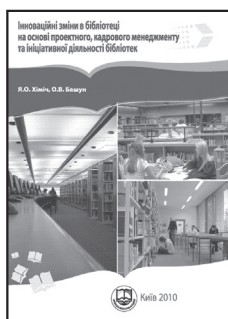


## **І. Шевченко, С. Бойцова** **НОВА БІБЛІОТЕЧНА ПОСЛУГА: ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ІНТЕРНЕТУ В БІБЛІОТЕЦІ**

ISBN 978-966-7889-57-9

Метою створення посібника була розробка методичних рекомендацій для тренерів Регіональних тренінгових центрів по проведенню тренінгів з курсу «**Нова бібліотечна послуга: використання інформаційних технологій та Інтернету в бібліотеці**». Розглянуті у посібнику теми сприятимуть формуванню у слухачів знань про роль Інтернету у глобалізації інформаційного простору, проблеми вільного доступу до інформації, специфіці надання доступу до Інтернету у публічній бібліотеці, організації діяльності центрів публічного доступу до мережі, форми і методи інформаційного обслуговування користувачів локальними та мережевими електронними ресурсами, а методичні рекомендації по організації навчання та проведенню занять, дозволять зробити навчання більш ефективним.

Посібник є актуальним і може бути корисним усім, хто цікавиться інформаційними технологіями, займається бібліотечною справою, інформаційно-бібліотечною освітою та самоосвітою.

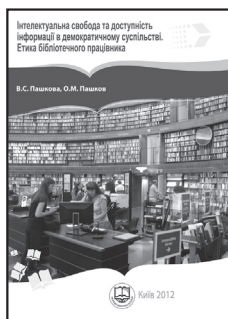


## **Я. Хімич, О. Башун** **ІННОВАЦІЙНІ ЗМІНИ В БІБЛІОТЕЦІ НА ОСНОВІ ПРОЕКТНОГО, КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІНІЦІАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БІБЛІОТЕК**

ISBN 978-966-7889-56-2

Метою створення посібника була розробка методичних рекомендацій для тренерів Регіональних тренінгових центрів по проведенню тренінгів з курсу «**Інноваційні зміни в бібліотеці на основі проектного, кадрового менеджменту та ініціативної діяльності бібліотек**». Розглянуті у посібнику теми дають можливість зрозуміти сучасні підходи до розвитку бібліотек, сприятимуть одержанню знань, умінь та навичок роботи у сфері інноваційної, ініціативної діяльності бібліотек з використанням основ менеджменту, маркетингу, фандрейзингу, адвокатури, соціального партнерства, а методичні рекомендації по організації навчання та проведенню занять, дозволять зробити навчання більш ефективним.

Посібник є актуальним і може бути корисним усім, хто цікавиться бібліотечною справою, інформаційно-бібліотечною освітою та самоосвітою.

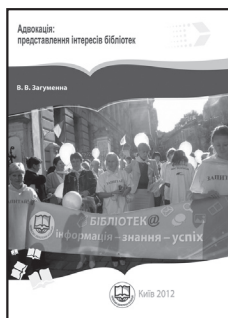


## **В. С. Пашкова, О. М. Пашкова** **ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА СВОБОДА ТА ДОСТУПНІСТЬ ІНФОРМАЦІЇ В ДЕМОКРАТИЧНОМУ СУСПІЛЬСТВІ. ЕТИКА БІБЛІОТЕЧНОГО ПРАЦІВНИКА**

ISBN 978-966-7889-86-9

Метою створення посібника була розробка методичних рекомендацій для тренерів Регіональних тренінгових центрів по проведенню тренінгів з курсу «**Інтелектуальна свобода та доступність інформації в демократичному суспільстві. Етика бібліотечного працівника**». Розглянуті у посібнику теми дадуть можливість зрозуміти роль бібліотек у захисті інтелектуальної свободи, етичні принципи бібліотечної професії, що ґрунтуються на концепції інтелектуальної свободи та соціальної відповідальності, запереченні цензури, забезпеченні конфіденційності; допомогти сформувати навички організації бібліотечно-інформаційного обслуговування з урахуванням вимог доступності до інформації; ознайомитись з роллю професійних бібліотечних об'єднань щодо реалізації принципу інтелектуальної свободи в бібліотечно-інформаційному обслуговуванні, а методичні рекомендації по організації навчання та проведенню занять, дозволять зробити навчання більш ефективним.

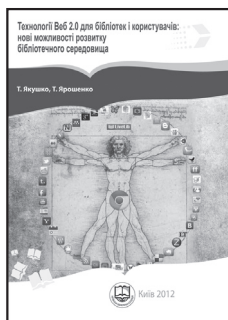
Посібник є актуальним і може бути корисним усім, хто цікавиться бібліотечною справою, інформаційно-бібліотечною освітою та самоосвітою.



## **В. В. Загуменна** **АДВОКАЦІЯ: ПРЕДСТАВЛЕННЯ ІНТЕРЕСІВ БІБЛІОТЕК**

ISBN 978-966-7889-88-3

Метою створення посібника була розробка методичних рекомендацій для тренерів Регіональних тренінгових центрів по проведенню тренінгів з курсу «**Адвокація: представлення інтересів бібліотек**». Розглянуті у посібнику теми розкривають теоретичні засади адвокаційної діяльності бібліотек, питання термінології щодо адвокаційної діяльності в бібліотечній сфері; організаційні підходи до проведення кампанії з адвокації; уявлення про зовнішні комунікації та PR-технології; ознайомлюють з досвідом захисту інтересів бібліотек в Україні та світі; висвітлюють роль Української бібліотечної асоціації у відстоюванні та захисті інтересів бібліотек.



## **Т. Якушко, Т. Ярошенко** **ТЕХНОЛОГІЇ ВЕБ 2.0 ДЛЯ БІБЛІОТЕК І КОРИСТУВАЧІВ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ БІБЛІОТЕЧНОГО СЕРЕДОВИЩА**

ISBN 978-966-7889-87-6

Метою створення посібника була розробка методичних рекомендацій для тренерів Регіональних тренінгових центрів по проведенню тренінгів з курсу «**Технології Веб 2.0 для бібліотек і користувачів: нові можливості розвитку бібліотечного середовища**». Розглянуті у посібнику теми розкривають теоретичні засади сучасного розвитку Інтернет та Веб-технологій, зокрема сутність та основні принципи функціонування Веб 2.0, а також сприяють практичному опануванню і знайомству з основними його сервісами та можливостями їх використання в бібліотеках.

Розглянуті у посібнику теми є актуальними і можуть бути корисними усім, хто цікавиться інформаційними технологіями, займається бібліотечною справою, інформаційно-бібліотечною освітою та самоосвітою.

*Ярослава Олегівна Хіміч*

**Інноваційні зміни в бібліотеці на основі проектного,  
кадрового менеджменту та ініціативної діяльності бібліотек**

Підписано до друку 10.09.12

Наклад 1000 прим.

Зам. №

Видавництво «САММІТ-КНИГА»  
04060, Україна, м. Київ, вул. М. Берлінського, 9  
Тел./факс: (044) 453-7-354  
e-mail: [books@sambook.com.ua](mailto:books@sambook.com.ua)  
[sbook.com.ua](http://sbook.com.ua)  
Видавниче свідоцтво ДК 3237 від 14.07.2008