

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОЮ БІБЛІОТЕКОЮ

Розглянуто можливості використання в управлінні бібліотекою нових підходів та управлінських технологій, які сприятимуть удосконаленню й підвищенню дієвості управлінських рішень з метою досягнення цілей функціонування бібліотеки, її перетворення на потужний інформаційно-комунікаційний центр.

Ключові слова: бібліотека, управління, управлінська діяльність, консалтинг, конвергентний підхід, процесний підхід, система менеджменту якості, ситуаційний центр.

Рассмотрены возможности использования в управлении библиотекой новых подходов и управленческих технологий, которые будут способствовать совершенствованию и повышению действенности управленческих решений с целью достижения целей функционирования библиотеки, ее превращения в мощный информационно-коммуникационный центр.

Ключевые слова: библиотека, управление, управленческая деятельность, консалтинг, конвергентный подход, процессный подход, система менеджмента качества, ситуационный центр.

We consider the possibility of using the library to manage new approaches and management technologies, which will help to improve and increase the effectiveness of management decisions in order to achieve the objectives of functioning library, its transformation into a powerful information and communication center.

Key words: library management, management activities, consulting, convergent approach, process approach, quality management system, situational center.

Забезпечення системного, планомірного, науково виваженого управління складними процесами організації функціонування бібліотеки в умовах інформатизації розвитку суспільства та розбудови ринкової економіки в Україні є пріоритетним завданням оптимізації її діяльності. Проте методологія системних досліджень управлінської проблематики в бібліотекознавстві поки що не має базових наукових зasad і перебуває в процесі пошуку та оновлення. Ускладнення завдань управління актуалізує потребу уваги до надбань загальної теорії управління, зокрема апробації нових підходів і технологій удосконалення та підвищенння дієвості управлінських рішень з метою досягнення поставлених цілей функціонування бібліотеки, її перетворення на потужний інформаційно-комунікаційний центр.

Перед системою управління бібліотеки виникає значна кількість проблем, вирішення яких потребує оперативних дій. Під тиском зовнішніх впливів і обставин, внутрішніх бібліотечних потреб і бажань керівник бібліотеки мусить постійно аналізувати ситуації, удосконалювати й розвивати систему управління, забезпечувати синтез управлінських рішень, поліпшувати їхню якість.

СОЦІАЛЬНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ БІБЛІОТЕК В УМОВАХ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

Варто наголосити, що управлінська діяльність є одним із найскладніших видів діяльності людини, тому незначна кількість науковців досліджує проблеми управління. Практичні механізми процесу прийняття управлінського рішення часто є латентними, досі до кінця не вивченими [1]. Беззаперечним залишається той факт, що управлінське рішення базується на вчасно отриманій інформації, перевірених практикою знаннях, результатах попереднього досвіду керівника, підтриманого його професійною інтуїцією. Це поєднання визначає правильність управлінських дій та оперативне прийняття рішень.

Управління – це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп на ефективну цілеспрямовану та виробничу групу [2, 48]. У філософському словнику поняття управління трактується як функція організованих систем, які забезпечують збереження їх структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію її програми і мети [3, 473].

Джерела виникнення поняття «управління» сягають первісного суспільства. Знання про управління існували ще 5 тисяч років тому в Стародавньому Єгипті, 3 тисячі років тому в Стародавній Греції. Термін «управління» виник від грецького «гіберно», з якого утворилися похідні «губернатор», «губернія», «гувернантка», а також «кібернетика» [4].

У контексті феномену «управління» здійснюється аналіз ситуацій, який містить прогнозування і планування, синтез і формулювання цілей, організацію виконання планів, мотивацію працівників, контроль за виконанням управлінських рішень. Управлінське рішення є результатом правильного розуміння ситуації, що склалася, та шляхів її подальшого розвитку.

Забезпечення успішної діяльності бібліотеки потребує чіткого осмислення, розуміння й формулювання цілей цієї діяльності з подальшою їх деталізацією та порівнянням з ресурсними можливостями для спрямування на запланований результат [5]. Такий пошуковий процес базується на інформації, що дає змогу вирішувати проблему вибору оптимального управлінського рішення.

Серед управлінських інновацій, які можна використовувати в практиці бібліотек, є чимало напрацювань. Важливо усвідомлювати, що наука здійснює пошук істини та закономірностей, а практика накопичує досвід і збагачується успішними прийомами й технологіями. Успіх управлінської діяльності полягає в оптимальному поєднанні досягнень науки та практики за умови, що наукові закономірності й практичний інструментарій застосовуються в конкретній ситуації і в конкретній установі.

Серед важливих компонентів сучасного управління (менеджменту) варто назвати інформаційний консалтинг, який є складником процесу створення автоматизованих інформаційних систем управління. Інформаційний консалтинг (ІК) – це діяльність фахівця або групи фахівців, що працюють над стратегічним плануванням інформаційного проекту, аналізом і формалізацією вимог до інформаційної системи управління, створенням системного інформаційного проекту [6, 86].

Спектр основних цілей розроблення інформаційних консалтингових проектів досить широкий, проте його можливості для бібліотеки полягають насамперед у виробленні рекомендацій із побудови раціональних технологій роботи підрозділів організації та його взаємодії із зовнішнім середовищем; реорганізації організаційно-управлінської структури; упорядкування інформаційних потоків (зокрема,

**СОЦІАЛЬНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ БІБЛІОТЕК
В УМОВАХ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА**

документообігу) всередині організації; аналізу наявного стану та вимог до проектування інформаційних систем управління; впровадження інформаційних систем управління (ІСУ) тощо. Перевагою є те, що структура безпосереднього підходу до розробки інформаційних консалтингових проектів здійснюється планово, системно та складається з певних етапів, які дають можливості здійснити ґрунтовне обстеження діяльності бібліотеки та визначити оптимальний варіант організації її роботи на майбутнє.

В останнє десятиліття системні дослідження у галузі менеджменту і прийняття управлінських рішень все більше переміщаються від аналізу до синтезу, від людини до групи людей, від схем до розуміння і осмислення. Зростання складності управлінських завдань зумовлює пошук нових способів підвищення стійкості їх рішень для досягнення цілей розвитку організації.

Науковими дослідженнями було доведено, що забезпечення певних універсальних структурних умов для поєднання, стабільності й цілеспрямованості обробки управлінської інформації та її подальшого використання визначає успішність вирішення поставлених завдань. Активізуються такі важливі складники оптимізації діяльності, як прискорення прийняття управлінських рішень, досягнення згоди працівників стосовно поставлених цілей і шляхів їх реалізації, визначення першочергових проектів і програм, проектування баз даних, забезпечення високої якості обслуговування користувачів, формування позитивної мотивації персоналу до інновацій тощо. Відповідно цей підхід до вирішення проблем, а саме забезпечення необхідних умов для стійкого спрямування інформаційних процесів до поставлених цілей, був названий конвергентністю, а інформаційні системи, що його враховують і реалізують, – конвергентними системами управління й прийняття рішень (конвергентність розуміється як збіжність, поєднання, взаємопроникнення).

Конвергентний підхід стали плідно застосовувати в системних дослідженнях поведінки об'єктів на мікро- і макрорівні, він посів особливе місце в дослідженнях управлінських (менеджерських), інформаційних, комунікаційних, мотиваційних проблем, тому що дав змогу по-новому розглянути управлінський досвід у різних сферах діяльності [7]. Його використання і в управлінні бібліотечного галузю, і в управлінні бібліотекою надає нові можливості для забезпечення стабільного функціонування і розвитку.

Створення конвергентної системи управління й прийняття рішень в умовах бібліотеки має базуватися на можливостях системного аналізу та синтезу, стратегічного й оперативного планування діяльності, використанні системно-аналітичного інструментарію (аналіз ієрархій, когнітивному моделюванні, методах управління мотиваціями тощо).

Важливим аспектом конвергентного підходу в управлінні є групові конвергентні рішення, тобто колективний розгляд проблеми та шляхів її вирішення. Найбільш ефективним буде така послідовність рішень: спільна побудова «дерева цілей», аналіз чинників зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей, формулювання проблем, що заважають досягненню поставлених цілей, розроблення пріоритетних напрямів діяльності, формулювання взаємопов'язаних планів, проектів, програм, заходів.

Значні перспективи в управлінні сучасною бібліотекою на базі конвергентного підходу дає застосування схематичного представлення ситуації та оцінки її подальшого

розвитку. Для цього визначаються чинники, які впливають на ситуацію, що склалася, та будеться відповідна схема, у ній відображені рівень задоволеності інформаційними послугами бібліотеки, її ресурсними можливостями, а також рівень мотивації персоналу до нововведень, довіри до керівництва.

Чинники можуть мати кількісні чи якісні виміри й одночасно бути цільовими чи управлінськими. Цільові – вказують на бажані результати діяльності, управлінські – на можливі впливи керівництва галузі чи бібліотеки для вирішення конкретної проблеми. Цільові та управлінські чинники тісно пов’язані між собою, що можна відобразити в схемі цілеспрямованими стрілками для подальшого оцінювання цих взаємовпливів. Побудова такої схеми дає змогу вибрати з великої кількості чинників найбільш суттєві й наочно представити структуровану проблему, що виникає в організації діяльності бібліотеки. У подальшому обираються можливі результати управлінських впливів на визначені чинники та прогнозуються їх наслідки.

Значні перспективи дає використання в управлінні бібліотекою методів стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналізу та його редукції SOM-аналізу. Їх застосування допомагає структурувати конкретні ситуації та уявити їх поетапну послідовність дій, серед яких такі:

- вибір і визначення проблемної ситуації;
- виокремлення в цій ситуації чинників, що належать до її зовнішньої та внутрішньої сфер (зовнішні – це ті, на які керівник бібліотеки не може впливати, а внутрішні – ті, на які він може впливати й змінювати їх);
- визначення позитивних і негативних чинників у діяльності бібліотеки;
- визначення тих чинників, які найбільш повно характеризують проблемну ситуацію;
- оцінка взаємозв’язків і взаємовпливів між чинниками.

Після аналізу чинників та взаємовпливів між ними вибирають ті з них, на які можна безпосередньо впливати, тобто внутрішні управлінські чинники. Одночасно відбирають чинники, значення яких необхідно змінити відповідно до пріоритетних напрямів діяльності, проте це поки що неможливо здійснити, бо ці чинники – зовнішні, цільові.

Базуючись на результатах такої методики, проведений аналіз дає змогу сформувати кілька сценаріїв подальших дій. З допомогою комп’ютера за обраними сценаріями моделюється ситуація з оцінкою впливу в часі управлінських чинників на цільові. Застосування наукового методу моделювання допомагає наглядно відстежувати тенденції зміни значень обраних чинників. А прогноз наслідків управлінського рішення зводиться до автоматичного обчислення значень цільових чинників у певні періоди часу за результатом впливів на управлінські чинники. Отже, використання наукового методу моделювання в поєднанні з комп’ютерними технологіями (менеджерськими прикладними програмами) надає значні переваги в управлінні бібліотекою. Варто зазначити, що моделювання ефективно використовується в бібліотекознавчих дослідженнях, проте ще не стало необхідним інструментом в бібліотечній управлінській практиці.

Значним імпульсом для впровадження управлінських новацій, сприяння наукою обґрунтованим управлінським рішенням та водночас економії часу керівника бібліотеки є створення ситуаційного центру управління (сектора, групи), що реалізує потребу

**СОЦІАЛЬНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ БІБЛІОТЕК
В УМОВАХ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА**

керівництва в забезпеченні інформацією. Проте лише збиранням інформації його завдання не обмежуються. Важливим для управління є швидко і системно аналізувати ситуацію, спільно синтезувати рішення, акумулювати результати оброблення наявних думок, знань і досвіду групи керівників, які приймають рішення.

Створення ситуаційного центру визначається потребою в груповому пізнавальному аналізі ситуацій і виробленню стратегії в разі виникнення проблем. Джерелом інформації є професійні знання і розуміння учасників процесу управління. Тому ситуаційний центр – це фактично інтегрована організаційна сукупність методик, інформаційно-аналітичних технологій, технологій модерації й модератора, програмно-технічних засобів, включаючи засоби візуалізації. Отже, в комплексі забезпечується можливість здійснювати стратегічне і тактичне управління, визначати подальші управлінські дії та реалізовувати такі функції, як отримання й зберігання інформації про поточну ситуацію (зовнішню і внутрішню); порівняння з бажаним (цільовим) станом; прийняття рішення про зміну стану чи досягнення нової мети; визначення стратегічного управлінського рішення за принципом консенсусу; вибір управлінських впливів відповідно до обраного рішення. Фактично поєднуються та реалізуються можливості системного аналізу й моделювання: спочатку ідентифікується ситуація «як є», потім здійснюється ситуаційний аналіз і моделюється та формується бажаний стан «як повинно бути», після чого розробляється план зміни ситуації і здійснюється контроль за змінами.

Розглядаючи управлінську проблематику, не можна оминути систему менеджменту якості (СМЯ), яку вже стали впроваджувати в бібліотеках вищих навчальних закладів [8]. В основу їхньої діяльності було покладено (згідно з міжнародним стандартом ISO 9001:2000) вісім принципів управління якістю: орієнтація на споживача, лідерство, залучення працівників, системний підхід до управління, процесний підхід, прийняття рішень на підставі фактів, взаємовигідні відносини з постачальниками, постійне поліпшення. Для отримання сертифікату СМЯ впроваджували нові технології та процедури управління, спрямовані на задоволення потреб користувачів бібліотеки та забезпечення якості інформаційних продуктів і послуг.

Варто наголосити, що важливою умовою створення СМЯ в бібліотеці є застосування в управлінні процесного підходу, сутність якого полягає в розгляді функціонування організації як мережі взаємозв'язаних процесів. Тому для вдосконалення діяльності бібліотеки як системи потрібно виявити всі процеси, описати їх, встановити цілі та критерії ефективності процесу, визначити необхідні ресурси, налагодити структуру процесів, забезпечити управління цими процесами на основі визначених цілей та критеріїв.

Будь-яка діяльність організації починається з визначення мети (місії), системи управління для її реалізації (менеджменту) та колективу виконавців (команди). Водночас необхідно пам'ятати: визначення місії бібліотеки є свідченням її розвитку та вдосконалення, переходу на вищий рівень управління та організації діяльності, це – ознака прийняття лідерської позиції. Створення системи управління свідчить про розуміння потреби упорядкування діяльності – оцінки наявного інформаційно-інтелектуального ресурсу, регламентації процесів діяльності, оцінки трудовитрат, вартісного обліку власних інформаційних продуктів і послуг, визначення пріоритетів

і прогнозів. Формування колективу – це реалізація потреби у створенні команди однодумців, забезпечення колективного потенціалу, корпоративної культури та глибинних, досі до кінця ще не визначених чинників успіху: колективної віри, ентузіазму, духу, романтики бібліотечної професії. Поєднання цих складників обумовлює суспільно значимий зміст діяльності колективу бібліотеки, дає можливість розробити концепцію чи стратегічний план подальшого розвитку.

В управлінні сучасною бібліотекою необхідно використовувати і досягнення науки, і надбання практичного досвіду. Наука управління визначає і систематизує закономірності, сприяючи пошуку істини. Накопичений досвід дає змогу ефективно застосовувати на практиці успішні управлінські прийоми. Знання наукових закономірностей управління у поєданні з практичним інструментарієм і безпосереднє їх застосування в конкретній ситуації надають можливість прийняття правильного управлінського рішення, що зумовлює позитивний ефект організації діяльності та забезпечує прогрес сучасної української бібліотеки.

Література

1. Петрова Л. Г. Управління бібліотекою як суб'єктом господарювання / Л. Г. Петрова. – К. : НПБ України, 2001. – 54 с.
2. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1997. – 701 с.
3. Философский словарь. – 6-е изд., перераб. и доп. – М., 1992. – С. 473.
4. Дригайло В. Г. Основы организации работы библиотеки вуза : науч.-практ. пособ. / В. Г. Дригайло. – М. : ЛИБЕРЕЯ-БИБИНФОРМ, 2007. – 624 с.
5. Управление библиотекой : учеб.-практ. пособ. / А. С. Аверьянов, А. Н. Ванеев, В. Г. Горев и др. – СПб. : Профессия, 2002. – 302 с.
6. Гринберг А. С. Информационный менеджмент : учеб. пособ. для вузов / А. С. Гринберг, И. А. Король. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 415 с.
7. Райков А. Н. Конвергентное управление и поддержка решений / А. Н. Райков. – М. : ИКАР. – 2009. – 245 с.
8. Вахнован В. Ю. Впровадження системи менеджменту якості в практику науково-технічної бібліотеки Національного авіаційного університету / В. Ю. Вахнован, О. П. Шкурко // Вісн. Кн. палати. – 2009. – №4. – С. 10–13.