

26. Новоженова, Т.А. Формирование синергетической парадигмы библиографоведения [Текст] / Т.А.Новоженова // *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія.* – 2007. – №2. – С. 25-33.
27. Ровинский, Р.Е. Синергетика и процессы развития сложных систем [Текст] / Р.Е.Ровинский // *Вопр. философии.* – 2006. – №2. – С. 162-169.
28. Розин, В.М. Социально-гуманитарные науки и проблема специфики синергетики как научной дисциплины [Текст] / В.М.Розин // *Философ. науки.* – 2004. – №2. – С. 85-102.
29. Рузавин, Г.И. Самоорганизация и организация в развитии общества [Текст] / Г.И.Рузавин // *Вопр. философии.* – 1995. – №8. – С. 63-72.
30. Сафиуллина, З.А. Самоорганизация и организация библиотечно-библиографической деятельности [Текст] / З.А.Сафиуллина // *Библиография.* – 1997. – №2. – С. 7-14.
31. Седов, Е.А. Информационно-энтропийные свойства социальных систем [Текст] / Е.А.Седов // *Обществ. науки и современность.* – 1993. – №5. – С. 92-100.
32. Седов, Е.А. Эволюция и информация [Текст] / Е.А. Седов. – М.: Наука, 1976. – 232 с.
33. Синергетика: перспективы, проблемы, трудности (материалы "круглого стола") [Текст] // *Вопр. философии.* – 2006. – №9. – С. 3-33.
34. Узилевский, Г.Я. "Золушка" библиографирования" [Текст] / Г.Я.Узилевский // *Сов. библиография.* – 1991. – №5. – С. 29-34.
35. Хакен, Г. Информация и самоорганизация: Макроскопический подход к сложным системам [Текст] / Г.Хакен. – М.: Мир, 1991. – 240 с.

УДК 007:02

## **ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РЕСТРУКТУРУВАННЯ БІБЛІОТЕК УКРАЇНИ**

О.М. Кобелев

Розглядаються особливості інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного реструктурування бібліотек України в умовах нової соціально-комунікативної реальності. Доводиться, що застосування відповідних інформаційно-аналітичних технологій дозволяє домогтися результативності організаційно-економічних заходів з управління діяльністю бібліотеки у довгостроковій перспективі, узгодити цілі реструктурування бібліотеки і засоби їхнього досягнення.

Ключові слова: інформаційно-аналітичне забезпечення, стратегічне реструктурування, стратегічне управління, управління бібліотекою, інформаційно-аналітичні технології, інформаційні потреби.

In article are examined the particularities of the information-analytical ensuring of the strategic restructuring of the libraries of Ukraine in circumstances new socially-communicative reality. It is proved that using corresponding to information-analytical technology allows to reach productivity of organizational-economic actions on management of activity of library in long-term prospect, agree the purposes of the restructuring of the library and means of their achievement.

процесів, пов'язаних із формуванням інформаційних ресурсів і передачею знання. Ця тенденція чітко проявляється в бібліотеці, яка в умовах інформатизації перетворюється зі "сховища книг" на соціальну інституцію, що забезпечує кумуляцію, збереження і загальну доступність документів, інформації і знань. Для оптимізації цих процесів потрібно переглянути управлінські орієнтири, що склалися в бібліотечній теорії та практиці. Крім того, на зміни, що відбуваються в бібліотеці та бібліотечному соціальному інституті (БСІ) в цілому, значний вплив здійснюють соціокультурні чинники, зокрема нинішня фінансово-економічна криза.

Метою статті є аналіз значення інформаційно-аналітичного забезпечення процесу стратегічного реструктурування бібліотек в умовах нової соціально-комунікативної реальності.

Досягнення мети зумовило постановку наступних дослідницьких завдань:

- визначення сутності стратегічного реструктурування бібліотек України;
- виявлення інформаційно-аналітичних технологій для вирішення стратегічних завдань розвитку бібліотек;
- визначення особливостей інформаційних взаємовідносин у бібліотеці.

Останнім часом посилюється значення бібліотекознавчих розвідок, спрямованих на розробку стратегії і тактики вирішення актуальних управлінських завдань у бібліотечній сфері. Зокрема, можна відзначити дослідження вітчизняних бібліотекознавців, присвячених, відповідно, проблемам: еволюції структури і функцій наукової бібліотеки [1]; трансформації бібліотечної освіти та БСІ в цілому [2]; розвитку бібліотеки в умовах соціально-економічних змін [3]; бібліотечного виробництва в інформаційному суспільстві [4]. Новий механізм господарювання, який отримали бібліотеки наприкінці 80-х рр. ХХ ст., розглядають В.К.Клюєв та І.М.Суслова [5; 6], стратегічне управління діяльністю бібліотеки – А.Тавальбех [7]. Загалом, аналізуючи трансформацію бібліотек, у бібліотечній теорії обґрунтовується необхідність ефективної економічної та соціально-орієнтованої стратегії розвитку, формулюються концептуальні

підходи щодо адаптації бібліотек до нового соціокультурного середовища, визначаються напрями переорієнтації бібліотек, зокрема, перехід від стратегії функціонування до наступальної ринкової стратегії розвитку. У цьому контексті особливого значення набуває проблема інформаційно-аналітичного забезпечення реструктурування бібліотек України, яка не отримала спеціального розгляду у вітчизняних бібліотекознавчих дослідженнях.

Відомо, що розбудова в Україні нової економічної, політичної, а також законодавчої системи, яка базується на ідеях демократичного розвинутого суспільства, викликає необхідність створення прогресивних інформаційно-аналітичних і прогнозних технологій підтримки прийняття рішень, потужних інформаційних ресурсних центрів, комплексних систем опрацювання інформації як одного з найважливіших чинників досягнення у країні рівня сталого розвитку суспільства за рахунок запровадження стратегій випереджаючого розвитку. Нестача та катастрофічне різке подорожчання енергоносіїв, сировини, відсутність відповідних людських ресурсів, перманентна економічна та фінансова криза, інформаційно-організаційна недосконалість системи державного управління – все це наше сьогодення. Одним зі способів виходу з цього становища повинна стати розробка й реалізація стратегії прогресивних автоматизованих інформаційно-аналітичних і прогнозних технологій у процесі розбудови державності України, розробка наукових основ створення та реалізації прогнозних та аналітичних технологій і систем інформаційної підтримки прийняття рішень у системі державного управління в цілому і бібліотечною галуззю та окремою бібліотекою зокрема [8-10]. Система підтримки прийняття рішень для складних соціальних об'єктів на базі технології ситуаційних оцінок створюється на науково-технологічних засадах моніторингу трансформаційних процесів соціальної системи, аналізу отриманої інформації та розробки вірогідних прогнозних сценаріїв розвитку [7; 11-13].

Трансформування системи управління бібліотекою за ринкових умов може розглядатися як сукупність взаємозв'язаних заходів, спрямованих на поступову зміну сутності і

характеру економічних відносин, що складаються між суб'єктами й об'єктами управління в процесі господарювання. Розробка і здійснення цих заходів починаються вже в умовах перехідної економіки, коли стають неприйнятними адміністративно-командні методи управління. Приміром, дедалі більшого поширення набувають відмова від адміністрування при одночасному освоєнні ринкового інструментарію управління. Охоплюючи внутрішні (виробничі) та зовнішні (ринкові) аспекти, комплекс заходів з трансформування управління бібліотеками, як суб'єктами господарювання, набирає всеосяжного характеру у стратегічних перетвореннях ринкового типу. Водночас пошук шляхів підвищення ефективності діяльності реструктурованої бібліотеки об'єктивно зумовлює необхідність впровадити систему стратегічного управління, яку визначають ідеї, принципи та уявлення щодо мети реструктурування, механізми взаємодії учасників виробничих відносин, сила впливу всіх найбільш значущих зовнішніх та внутрішніх факторів [2-4; 5-7; 14].

У спеціальній літературі [14-16] зазначається, що стратегічне управління – це надзвичайно багатоплановий процес, який дозволяє формувати ефективні конкурентні напрями в розвитку підприємства. Важливою складовою стратегічного управління є інформаційно-аналітичне забезпечення [8-10; 13]. Поміж тим, слід підкреслити, що "інформаційно-аналітична діяльність притаманна бібліотеці як з точки зору виконання свого завдання з обслуговування читачів, так і вирішення проблем підвищення ефективності управління окремою бібліотекою і бібліотечною галуззю в цілому. Більше того, нині вона є одним із засобів адаптування бібліотек до нової соціально-комунікативної реальності, яка, зокрема, характеризується турбулентністю зовнішнього середовища [9, 121-122]".

Застосування відповідних інформаційно-аналітичних технологій дозволяє домогтися результативності організаційно-економічних заходів з управління діяльністю бібліотеки у довгостроковій перспективі, узгодити цілі реструктурування бібліотек і засоби їхнього дося-

гнення. Адже з використанням інформації в управлінській діяльності пов'язана ціла низка проблем. Одна з них – це невизначеність відомостей, через яку неможливо вести розрахунки або впевнено визначати імовірність; тобто, з неможливістю визначити повноту і вірогідність нової інформації пов'язаний певний ризик. Ще одна проблема – це структурування інформації, або розподіл даних за категоріями, виділення з усього масиву доступних відомостей лише тих, які мають значення для користувача. Водночас потреба в інформації має бути адекватною здатності користувача її опанувати. Інформаційно-аналітичні технології є певною формою взаємозв'язку між специфічним типом явища (процесу) і пізнавальними й обчислювальними можливостями користувача, його здатністю використовувати інформацію в управлінських рішеннях. Тому розробка і відтворення певних правил та процедур сприятимуть підвищенню ефективності управління бібліотечною галуззю, дієвому залученню інформації до проведення реструктурування бібліотек. З огляду на це постає потреба визначити, по-перше, завдання, які висуває формування системи стратегічного управління бібліотекою, по-друге, інститути, здатні забезпечити застосування сучасних інформаційно-аналітичних технологій. Такими завданнями є:

1. Визначення інформаційних потреб стратегічного реструктурування – типу й обсягів інформації, необхідної для проведення комплексу дій, спрямованих на підвищення ефективності діяльності бібліотек за нових ринкових умов.

2. Розробка раціональної технології збору, опрацювання, використання та зберігання інформації, яка стосується нарощування конкурентних переваг бібліотек на інформаційному ринку.

3. Застосування прийомів ризик-менеджменту (диверсифікація, об'єднання ризиків або страхування, розподіл ризику, пошук додаткової інформації) з метою запобігання негативному ефекту (або зменшення його) від використання недостовірної інформації.

4. Формування умов обов'язкового використання необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень при проведенні реструктурування бібліотек.

На сьогодні інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного реструктурування бібліотек не має системного характеру, бо обмежується переважно збиранням та опрацюванням повідомлень про внутрішнє середовище бібліотечної установи (характеристика його матеріально-технічної бази, технологій, фінансового стану, динаміки показників господарської діяльності тощо). Одержану інформацію керівники використовують найчастіше як основу для стратегічного або поточного планування, спираючись на тенденції минулих періодів та потенціальні можливості бібліотечної організації [3-6].

Така практика суперечить суті діяльності бібліотеки за ринкових умов, коли бібліотеки

виходять із замкнутої техніко-економічної системи і включаються у відкриту соціально-економічну систему. З цим пов'язана кардинальна зміна цілей, завдань і стратегії, докорінне перетворення механізму управління бібліотечним виробництвом [4]. Адже реструктурування якраз і означає зміну таких аспектів бібліотечного виробництва, які за звичайних умов функціонування гальмували його. Ці відмінності зведено воедино в табл. 1.

Ефективність використання інформаційно-аналітичних технологій великою мірою визначається вибором методологічного підходу до забезпечення реструктурування. Перший підхід базується на послідовно-

Таблиця 1

### Порівняльна характеристика діяльності бібліотеки до і після реструктурування

Параметр	Період до реструктурування	Період після реструктурування
Стратегія управління	Зростання масштабів бібліотечного виробництва або, принаймні, збереження їх на основі власних можливостей	Ринкова переорієнтація, адаптація до зовнішніх факторів, орієнтація на використання інформації про зовнішні умови
Цілі та завдання	Чітко визначені, певним чином структуровані цілі та завдання на довгостроковий період	Концентрація уваги на збиранні та використанні банків стратегічної інформації, на основі чого визначаються зміст і послідовність дій для реалізації стратегічного реструктурування, зменшується невизначеність ситуації, на дається перевага цілям розвитку
Механізм управління	Жорстке планування, регламентація функцій управління, контроль за усіма видами діяльності	Використання системного, ситуаційного та цільового підходів, своєчасне виявлення проблем, інноваційний стиль управління, генерування нових рішень на основі інформаційно-аналітичного забезпечення

Більшу частину інформації, пов'язану зі стратегічним реструктуруванням бібліотек, необхідно отримувати із зовнішнього середовища. Однак це не означає, що зменшується потреба у внутрішній інформації. Навпаки, поліпшення інформаційно-аналітичного забезпечення стратегії і тактики реструктурування передбачає формування інформації на рівні структурних підрозділів бібліотеки, окремих видів діяльності, стадій та фаз бібліотечного виробництва. Особливо потрібне інформаційно-аналітичне забезпечення за умов

реорганізації структури управління, коли інформація набуває контрольно-аналітичного характеру. Внутрішня інформація забезпечує вирішення короткострокових завдань, і насамперед, виживання бібліотеки.

На відміну від оперативного, стратегічне реструктурування спрямоване на стратегічне позиціонування бібліотеки, довгострокове забезпечення її конкурентоспроможності на ринку інформаційних продуктів та послуг (табл. 2).



Таблиця 2

## Етапи стратегічного реструктурування

Стратегічне прогнозування			
Аналіз та оцінка можливих цілей розвитку реструктурованого підприємства	Нова стратегічна спрямованість діяльності підприємства (конкурентна позиція)	Формування заходів з реалізації можливостей та послаблення загроз кожного з можливих варіантів реструктурування	Оцінка необхідних витрат і ресурсів
Стратегічне планування			
Заходи з подолання бар'єрів стратегічного планування	Вибір моделі стратегічного планування	Розробка змісту і структури стратегічного планування бібліотеки	Визначення планових показників
Адаптація структур			
Вибір структури відповідно до стратегії реструктурування	Аналітична оцінка ре акції структури та її коригування	Організація розвитку окремих сфер діяльності	Фінансова оцінка реалізації стратегічних планів і програм
Адаптація процесів			
Оптимізація основних процесів реструктурування		Оптимізація другорядних процесів реструктурування	
Утворення інформаційно-аналітичних технологій для користувачів			

му зборі, опрацюванні та формуванні регламентованої, обов'язкової для користувачів інформації. Причому обсяги і структура інформації визначаються керівництвом для всіх ланок управління, тобто без урахування стратегічних та поточних потреб конкретних користувачів. Другий підхід ґрунтується на чітко визначених замовленнях на конкретну інформацію. Згідно з параметрами замовленої інформації, підбираються механізми її формування та відповідна інформаційно-аналітична технологія.

Не викликає сумнівів, що для стратегічного реструктурування виняткового значення набуває своєчасна зовнішня інформація про ринкові зміни (схема 1).

З урахуванням завдань, які вирішуються управліннями, можна визначити характерні особливості використовуваної інформації (схема. 1).

Отже, використання інформаційно-

### Рух інформаційних потоків усередині бібліотеки



аналітичних технологій у процесі реструктурування бібліотек, за умов нової соціаль-

но-комунікативної реальності, забезпечить не лише оптимізацію організаційно-економічних

Таблиця 3

### Характеристики інформації, потрібної на різних рівнях управління

Вищий (стратегічний) рівень управління	Інформація, що використовується для стратегічного планування діяльності бібліотеки
Середній рівень управління (управління на рівні підрозділів)	Зовнішня та внутрішня інформація, необхідна для керівництва та контролю за діяльністю підлеглих одиниць усередині бібліотечної установи
Низовий (операційний) рівень управління	Інформація, що використовується для планування, здійснення та контролю за повсякденною діяльністю. Збирання даних з багатьох індивідуальних дій, що мають місце у повсякденному функціонуванні бібліотеки.

заходів з управління діяльністю бібліотеки у довгостроковій перспективі, узгодження мети та завдань реструктурування бібліотек і засобів їхнього досягнення, але й зробить вагомий внесок у процес формування ефективного бібліотечного менеджменту на стратегічному рівні прийняття рішень.

Окрім того, використання інформаційно-аналітичних технологій бібліотекою зумовлено метою останньої – аналізом інформації, що циркулює в суспільстві на різних рівнях його функціонування і створенням інформаційно-аналітичних продуктів для використання в різних галузях суспільного виробництва. Все це є основою для гуманізації процесу суспільного виробництва, нарощування суспільного капіталу, інформаційної

та комп'ютерної підтримки вироблення й прийняття відповідальних рішень, звільнення людини від рутинної, механічної роботи при вирішенні завдань сучасного управління – завдань щодо вибору й ухвалення рішення. Для бібліотечної діяльності інформаційно-аналітичні технології, як слушно зазначається в [8, 115], на рівні опрацювання знань, який виявляється через нову організацію праці – аналітика, нові технології, нові продукти – практично є перехідним до іншої роботи і діяльності.

### Використана література

1. Слободяник М.С. Наукова бібліотека: еволюція структури і функцій / М.С.Слободяник. – К. : Ред. журн. "Бібл. вісн.", 1996. – 256 с.
2. Петрова А.Г. Бібліотека в умовах соціально-економічних змін : моногр. / А.Г.Петрова. – К., 2003. – 301 с.
3. Давидова І.О. Бібліотечне виробництво в інформаційному суспільстві / І.О.Давидова. – Х. : ХДАК, 2005. – 295 с.
4. Клюев В.К. Маркетинговая ориентация библиотечно-информационной деятельности : учеб. пособ. / В.К. Клюев, Е.М. Ястребова. – М. : Профиздат, 1999. – 144 с.
5. Сулова И.М. Основы библиотечного менеджмента / И.М. Сулова. – М. : Либерей, 2000. – 242 с.
6. Тавальбех А. Стратегічне управління діяльністю бібліотеки : автореф дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец 07.00.08 "Книгознавство, бібліотекознавство, бібліографознавство" / А.Тавальбех. – Х., 2001. – 17 с.
7. Ільганаєва В.О. Аналітика в структурі бібліотечної діяльності / В.О. Ільганаєва // Вісник Харківської державної академії культури : зб. наук. пр. – Х. : ХДАК, 2007. – Вип. 23. – С. 109-117.
8. Кобелев О.М. Інформаційно-аналітична діяльність бібліотек як складова нової соціально-комунікативної реальності: до постановки проблеми / О.М. Кобелев // Вісник Харківської державної академії культури : зб. наук. пр. – Х. : ХДАК, 2008. – Вип. 23. – С. 77-84.
9. Рейльян Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений / Я.Р. Рейльян. – М. : Финансы и статистика, 1989. – 182 с.
10. Блюменау Д.И. Информационный анализ/синтез для формирования вторичного потока документов / Д.И.Блюменау. – СПб. : Изд-во Профессия. – 2002. – 240 с.
11. Гордукалова Г.Ф. Мониторинг документального потока для информационной диагностики прогнозируемых объектов / Г.Ф.Гордукалова, Л.В. Юдина. – М. : ИПКИР, 1991. – 110 с.
12. Семенюк Е.П. Інформаційно-аналітична діяльність у структурі та механізмах соціальної практики / Е.П.Семенюк // Науково-технічна інформація. – 2003. – № 2. – С. 42-44.
13. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Г.В. Осовська, О.А.Осовський. – К. : Кондор, 2005. – 853 с.
14. Виханский О.С. Стратегическое управление : учеб. / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарика, 1998. – 296 с.
15. Михайлова Е.А. Стратегический менеджмент и стратегический маркетинг: проблемы взаимосвязи и взаимопроникновения / Е.А. Михайлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – №2. – С. 32-39.

Галина Миколаївна Швецова-Водка – ім'я, добре відоме науковому світові, в який вона ввійшла, передусім, як висококваліфікований дослідник бібліографознавства та книгознавства, критично мислячий новатор у галузі методології гуманітаристики. Черпаючи наснагу зі