

УДК 021:005.21]:339.138](043.2)

DOI: [10.20535/2024.305977](https://doi.org/10.20535/2024.305977)

**Анісімова Ольга Миколаївна**

Донецький національний університет імені Василя Стуса,  
м. Вінниця, Україна

**Olga Anisimova**

Vasyl' Stus Donetsk National University,  
Vinnytsia, Ukraine

**Яворська Тетяна Михайлівна**

Донецький національний університет імені Василя Стуса,  
м. Вінниця, Україна

**Tetiana Yavorska**

Vasyl' Stus Donetsk National University,  
Vinnytsia, Ukraine

## Маркетингові інструменти для розроблення стратегії розвитку бібліотеки

### Marketing Tools for Developing a Library Development Strategy

**Анотація.** У дослідженні акцентується увага на доцільності використання маркетингових інструментів для аналізу та оцінки ефективності управління інформаційними ресурсами бібліотеки, а також для аналізу основних показників діяльності бібліотек та вироблення певної стратегії їхнього розвитку. Зокрема, запропонована матриця BCG є корисним інструментом для стратегічного управління в діяльності бібліотеки, оскільки допомагає визначити конкурентні переваги та розробити стратегію розвитку установи.

**Ключові слова:** бібліотека, стратегічне управління, показники діяльності, маркетингові інструменти, матриця BCG.

**Abstract.** The study focuses on the feasibility of using marketing tools to analyze and evaluate the effectiveness of library information resources management, as well as to analyze the main indicators of library performance and develop a specific strategy for their development. In particular, the proposed BCG matrix is a useful tool for strategic management in library activities, as it helps to identify competitive advantages and develop a development strategy for the institution.

**Keywords:** library, strategic management, performance indicators, marketing tools, BCG matrix.

Сучасні бібліотеки беруть участь у формуванні інформаційного простору, надають вільний доступ до світових інформаційних ресурсів соціальної пам'яті людства, відповідно до інформаційних потреб користувачів, та є виробником власних інформаційних продуктів. У своїй діяльності бібліотеки використовують сучасні інформаційно-комунікаційні технології, системи обробки інформації, що дає змогу задовольняти зростаючі інформаційні потреби користувачів бібліотек [1].

Управління бібліотечними закладами як комплексний напрям набуває особливої актуальності в сучасній соціально-політичній та економічній ситуації. Серед факторів, що зумовлюють необхідність якісно нових підходів до проблем удосконалення управління вітчизняними бібліотеками, є: зміни в законодавстві, нестабільний розвиток всього суспільства, проблеми у фінансуванні, недостатній розвиток ресурсної бази, нові запити споживачів інформації, невідповідність кваліфікації персоналу запитам нової ситуації.

У практику роботи бібліотек входять нові напрями управлінської діяльності, що відповідають сучасним завданням та оновленим функціям їхньої діяльності. Одним з них є стратегічне управління бібліотекою.

Керівником стратегічного управління в бібліотеці є директор бібліотеки. Виконавцями цього процесу є учасники стратегічної робочої групи [2]. Вхідними продуктами є «початкове бачення бажаного майбутнього бібліотеки» – вектор розвитку бібліотеки, який задається директором бібліотеки, й «інформація про внутрішнє та зовнішнє середовище бібліотеки», яка існує як у несистематизованому, так і у систематизованому вигляді [2]. Прикладом систематизованої інформації про внутрішнє середовище бібліотеки є річні звіти про її роботу. Прикладом систематизованої інформації про зовнішнє середовище бібліотеки є аналітичні та статистичні дані про економічні, демографічні та інші показники розвитку країни тощо. Стратегічне аналізування – це бачення бажаного майбутнього, яке може бути сформульовано як візія та місія бібліотеки.

Розробка стратегії передбачає визначення основного продукту, послуги, що створює бібліотека для задоволення інформаційних потреб конкретної групи споживачів, урахування стану та умови постачання зовнішніх ресурсів, необхідних для створення продукту, послуги. Для цього використовується такий спеціальний інструмент як оцінка ресурсів бібліотеки.

Враховуючи особливості бібліотечної діяльності, важливо розробляти стратегії управління інформаційними ресурсами, які враховують потреби користувачів, якість надання послуг та оптимальне використання ресурсів. Це допоможе бібліотекам ефективно впроваджувати технології, організувати доступ до цифрових ресурсів та забезпечувати якісне обслуговування користувачів.

Для аналізу та оцінки ефективності управління інформаційними ресурсами бібліотеки може бути використана матриця BCG (баланс потреб, якості та витрат), що допомагає збалансувати потреби користувачів, якість надання послуг та витрати, що пов'язані з управлінням інформаційними ресурсами.

Матриця BCG (також відома як Матриця Бостонської консалтингової групи або Матриця зростання-частки ринку) – це інструмент стратегічного аналізу, розроблений Бостонською консалтинговою групою (Boston Consulting Group), що допомагає у прийнятті рішень про розподіл ресурсів та формулювання стратегії.

Матриця BCG визначає чотири основні стадії, в яких можуть знаходитися товари (квадранти матриці): «знаки питання», «зірки», «дійні корови», «собаки». Розподіл товарів на групи допомагає визначити адекватну стратегію підприємства заради

досягнення конкурентних переваг і отримання прибутку. Маркетолог отримує уявлення про те, на що має бути спрямована стратегія підприємства, аби досягти високої рентабельності та збалансованого портфеля товарів [3].

Застосування даного методу дозволяє врахувати: ситуацію та потенційну сегментацію ринку; різні аспекти ефективності тієї чи іншої комбінації товарів і послуг.

У контексті бібліотечної діяльності застосування такого маркетингового інструменту, як матриця BCG, може допомогти врахувати різні аспекти стратегічного управління та оптимізації ресурсів бібліотеки.

Аналізуючи бібліотечні послуги, можна ідентифікувати різні сегменти аудиторії, з якими працює бібліотека, як-то студенти, вчені, школярі, підприємці тощо. Застосування матриці BCG може допомогти визначити, які з цих аудиторій можуть бути визначені як «зірки» (високий інтерес і потенційне зростання кількості користувачів) та які можуть вважатися «знаками питання» (низький інтерес, низький потенціал зростання). На цій основі можна розробляти індивідуальні стратегії обслуговування та розвитку для кожного сегменту [4].

Матриця BCG в розрізі діяльності бібліотек включає в себе чотири категорії:

1. **Зірки:** бібліотеки з великою кількістю актуальних і різноманітних видань та ресурсів; бібліотеки, які надають інноваційні послуги, такі як електронні послуги, онлайн-курси тощо; бібліотеки, які активно співпрацюють з іншими організаціями та проводять культурні заходи.
2. **Знаки питання:** бібліотеки, які тільки починають розвивати електронні ресурси та онлайн-послуги; бібліотеки, які мають потенціал для розширення своїх послуг, але потребують додаткових інвестицій та підтримки.
3. **Дійні корови:** бібліотеки, які мають стабільний потік користувачів та високу відвідуваність; бібліотеки, які мають велику кількість видань та ресурсів, що є популярними серед користувачів.
4. **Собаки:** бібліотеки, які мають обмежену кількість ресурсів та послуг; бібліотеки, які мають низьку відвідуваність та невелику активність користувачів.

Враховуючи це, бібліотеки можуть розподілитися за категоріями матриці BCG та, відповідно, розробити стратегії для кожної категорії.

На основі аналізу основних показників діяльності публічних, національних, державних, наукових бібліотек сфери впливу МКІП України та бібліотек України різних типів і форм власності у період 2020 та 2021 року [5] побудуємо матрицю BCG. Важливо врахувати, що конкретні критерії та методи оцінювання будуть залежати від характеристик конкретної ситуації та бібліотеки.

Для аналізу взято до уваги кількість користувачів обласних бібліотек у різних регіонах України. Зокрема, обрано 8 обласних центрів: Донецька, Закарпатська, Київська, Вінницька, Івано-Франківська, Житомирська, Волинська та

Дніпропетровська області. Спершу проаналізовано тенденцію щодо кількості користувачів за ЄРК бібліотек у регіонах України за період 2020 – 2021 рр.

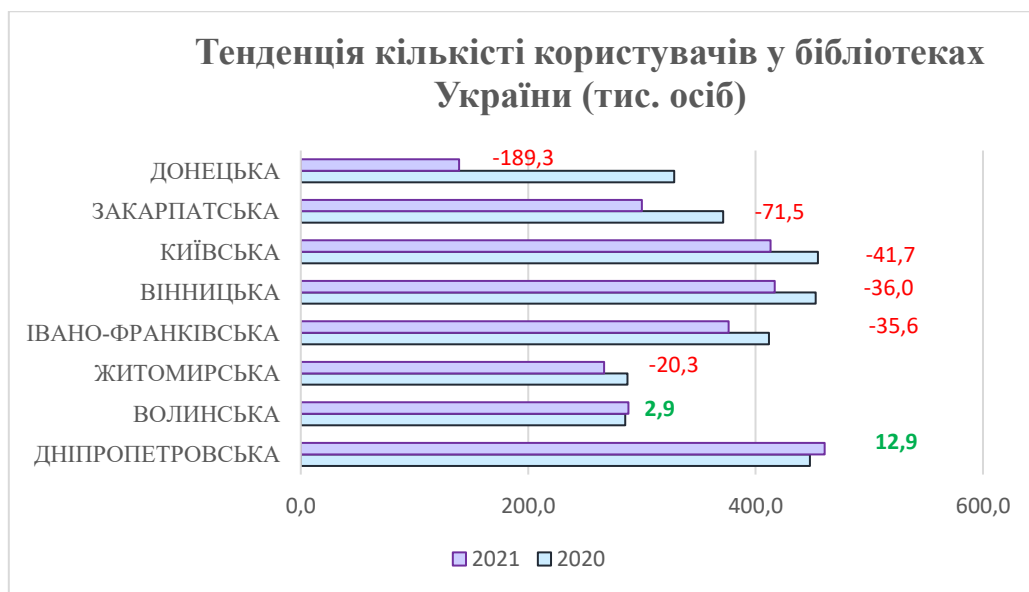


Рисунок 2 – Тенденція кількості користувачів у бібліотеках України.

Аналіз показує зниження кількості користувачів бібліотек у більшості областей. Це може бути пов'язано зі змінами в поведінці читачів, впливом пандемії COVID-19 та змінами у доступі до бібліотек у зв'язку з карантинними обмеженнями тощо.

Для побудови матриці BCG необхідно в таблицю Excel зібрати дані щодо кількості користувачів бібліотечними послугами за поточний і попередній періоди за кожним параметром, а також обсяг користувачів конкурента. У створеній таблиці вихідних даних необхідно розрахувати темп зростання ринку для бібліотечної сфери. Для цього потрібно поділити за кожним параметром кількість користувачів послуг бібліотеки за поточний період на кількість користувачів за попередній період = **D3/C3** (таблиця 2).

Також необхідно розрахувати для кожного найменування відносну частку ринку. Для цього обсяг користувачів за поточний період потрібно поділити на обсяг користувачів конкурента = **D3/E3**. Отримуємо таблицю з вихідними даними для побудови Матриці BCG (таблиця 2).

Таблиця 2

**Вихідні дані для побудови Матриці BCG**

№	Області	Відвідування (тис.осіб)		Найбільший конкурент	Кількість відвідувачів конкурентів	Темпи зростання	Відносна частка ринку	Частка відвідувачів у загальному обсязі
		усього						
		2020	2021					
1	ВІННИЦЬКА	452,8	416,8	ХМЕЛЬНИЦЬКА	386,4	0,92	1,08	15,7%
2	ВОЛИНСЬКА	285,3	288,2	СУМСЬКА	276,3	1,01	1,04	10,8%
3	ДНІПРОПЕТРОВСЬКА	447,8	460,7	ПОЛТАВСЬКА	382,1	1,03	1,21	17,3%
4	ДОНЕЦЬКА	328,5	139,2	МИКОЛАЇВСЬКА	294	0,42	0,47	5,2%

№	Області	Відвідування (тис.осіб)		Найбільший конкурент	Кількість відвідувачів конкурентів	Темпи зростання	Відносна частка ринку	Частка відвідувачів
5	ЖИТОМИРСЬКА	287,2	266,9	РІВНЕНСЬКА	295,6	0,93	0,90	10,0%
6	ЗАКАРПАТСЬКА	371,5	300,0	ТЕРНОПІЛЬСЬКА	280,7	0,81	1,07	11,3%
7	ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА	411,8	376,2	ХАРКІВСЬКА	344,5	0,91	1,09	14,1%
8	КИЇВСЬКА	454,9	413,2	ОДЕСЬКА	438,1	0,91	0,94	15,5%
		<b>3039,8</b>	<b>2661,2</b>		<b>1652,9</b>			<b>100%</b>

Після заповнення таблиці з вихідними даними побудуємо Матрицю BCG.

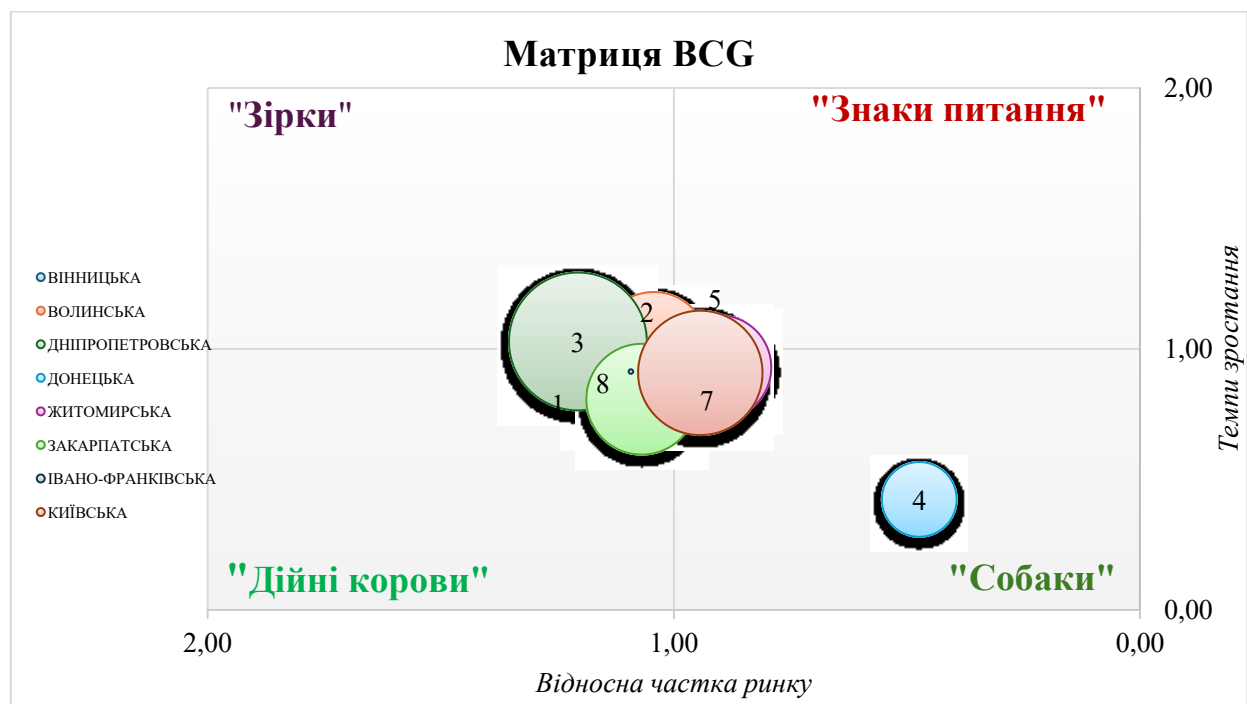


Рисунок 3 – Матриця BCG

Отже, аналіз показників бібліотек у різних регіонах засвідчив, що загальний обсяг користувачів у 2021 році зменшився порівняно з 2020 роком на 378,6 тис. осіб (з 3039,8 тис. до 2661,2 тис. осіб). Деякі бібліотеки регіонів, наприклад, Вінницької та Дніпропетровської області, виявили незначні зміни у кількості користувачів, що може бути позитивним показником стратегії управління бібліотек, адже комплексне управління діяльністю бібліотек дозволяє їм бути лідерами серед конкурентів.

Аналіз Матриці BCG чітко вказує, що більшість бібліотечних мереж відносяться до чотирьох категорій одночасно. Наприклад, бібліотеки регіонів України, які знаходяться в категорії «Зірки», можуть вкладати більше ресурсів у розвиток та розширення електронних послуг та співпрацю з іншими організаціями. Бібліотеки з категорії «Знаки питання» можуть зосередитися на розширенні своїх послуг та залученні додаткових інвестицій. Бібліотеки з категорії «Дійні корови» можуть використовувати свої стабільні прибутки для підтримки та розвитку інших послуг. Бібліотеки з категорії «Собаки» можуть переглянути свої послуги та ресурси для забезпечення більшої конкурентоспроможності серед інших бібліотек.

Загалом, результати матриці можна використовувати при розробці стратегій для кожної категорії та визначення подальших напрямів розвитку бібліотеки.

Отже, правильно побудоване стратегічне управління дозволяє бібліотекам прогнозувати та адаптуватися до змін, що забезпечує їхню конкурентоспроможність та розвиток у майбутньому. Матриця BCG є корисним маркетинговим інструментом для стратегічного управління в діяльності бібліотеки, оскільки допомагає визначити конкурентні переваги та стратегію розвитку установи.

### **Список використаних джерел**

1. Трансформаційні процеси у суспільній та соціокультурній сферах України: монографія / О. М. Анісімова, Л. А. Ковальська, Г. П. Лукаш, О. В. Прігунов, О. С. Щербіна, Т. М. Яворська; відпов. за вип. Т. М. Яворська. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. 185 с. URL: <http://surl.li/racdn>. (дата звернення: 02.01.2024).

2. Стратегічний менеджмент. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/11595/1/P\\_STRATEGICHNYY%20MENEDZHMENT\\_2017\\_1.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/11595/1/P_STRATEGICHNYY%20MENEDZHMENT_2017_1.pdf). (дата звернення: 02.01.2024).

Матриця BCG: зручний метод для простого аналізу потенціалу товарів та послуг компанії. URL: <http://surl.li/nluwu>. (дата звернення: 04.01.2024).

3. Аналіз діяльності методичного об'єднання бібліотек ЗВО м. Вінниці за 2022 рік. URL: <https://r2.donnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7af55bfe-932d-4568-96b5-995a4e6a6918/content>. (дата звернення: 03.01.2024).

4. Бібліотечна Україна в цифрах (2020-2021 рр.). URL: <http://surl.li/oxtrr>. (дата звернення: 04.01.2024).