



ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ОСВІТІ,  
МИСТЕЦТВІ ТА КУЛЬТУРІ  
INFORMATION TECHNOLOGIES IN EDUCATION,  
ARTS AND CULTURE

---

УДК 02-044.332:005.591.6

DOI: 10.31866/2617-796X.7.1.2024.306995

**Надія Бачинська,**

*кандидат педагогічних наук, професор,  
завідувач кафедри інформаційних технологій,  
Київський національний університет  
культури і мистецтв,  
Київ, Україна  
n.bachynska17@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-3912-7108>*

**Галина Салата,**

*доктор історичних наук, професор  
кафедри інформаційних технологій,  
Київський національний університет  
культури і мистецтв,  
Київ, Україна  
salaty@bigmir.net  
<https://orcid.org/0000-0002-2673-8463>*

**Владислав Касьян,**

*кандидат філософських наук,  
доцент кафедри інформаційних технологій,  
Київський національний університет  
культури і мистецтв,  
Київ, Україна  
kasjanvv@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-0539-4531>*

**АДАПТИВНИЙ ПІДХІД ЯК ІНСТРУМЕНТ БІБЛІОТЕЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ  
В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

**Мета статті** – визначити роль, місце та можливості адаптивного підходу в бібліотечно-му менеджменті в межах практичної реалізації концепції сталого інноваційного розвитку бібліотечної галузі; вистудіювати причини застосування методів адаптивного управління в бібліотеках.

**Методи дослідження.** Використано такі методи та підходи: загальнонаукові методи пізнання, зокрема аналізу та синтезу, абстрактно-логічний, монографічний та аналітичний, декомпозиційний і системний підхід. Застосування зазначених методів забезпечило аргументованість положень цього дослідження.

**Наукова новизна** полягає у створенні цілісного уявлення про особливості, тенденції та фактори застосування адаптивного підходу в бібліотечному менеджменті.

**Висновки.** Система вважається адаптивною, якщо вона може пристосовуватися до змін внутрішніх і зовнішніх умов. Така система зберігає працездатність у разі непередбачених змін властивостей керованого об'єкта, цілей управління чи умов довкілля за допомогою зміни алгоритму свого функціонування, програми поведінки чи пошуку оптимальних станів.

Завдання адаптивного управління бібліотекою – підтримати перебування бібліотеки як системи та її процесів у заданих межах. Система адаптивного управління оцінює стан процесу в межах допустимих коливань і визначає необхідність коригувальних адаптаційних заходів. Коливання процесів бібліотечної установи виражаються в показниках бібліотечного виробництва.

Отже, застосування методів адаптивного управління відповідає практичним завданням сталого інноваційного розвитку бібліотечної галузі та може застосовуватися в інструментарії бібліотечного менеджменту для його реалізації. Адаптивний підхід в управлінні бібліотекою можливий за наявності: а) розвинутої системи прогнозування для оперативного відстежування поточного становища бібліотеки; б) можливості оперативної зміни планів, якщо вони перестали відповідати новій реальності; в) ефективної системи оперативного управлінського обліку та контролю.

**Ключові слова:** бібліотечний менеджмент; бібліотека; адаптація; турбулентність; адаптивний підхід; управління; адаптивна система управління.

**Вступ.** Умови роботи бібліотечних установ в Україні та світі вже досить давно характеризуються невизначеністю та високою швидкістю змін (турбулентністю) у зовнішньому оточенні, які для нашої держави останніми роками стали не лише карколомними, але й трагічними. Тому все частіше спрямованість на прогнозування та розробку довгострокових програм замінюється розумінням того, що навіть незначні зміни в зовнішньому середовищі можуть радикальним чином змінити характер діяльності бібліотеки або навіть поставити питання про її існування загалом. Звісно, що в процесі самоорганізації частина книгозбірень інтуїтивно, наприклад завдяки особистим якостям керівників, адаптується до змін у зовнішньому середовищі. Але в бібліотечній галузі посилюється інтерес до розробки, запровадження у діяльність бібліотек в цілому та у бібліотечний менеджмент зокрема нових методологічних підходів, зокрема адаптивного, який передбачає своєчасне реагування керівної підсистеми бібліотечних структур різного рівня на комплексні зміни в зовнішньому оточенні та внутрішньому середовищі бібліотечної організації. Загострення суперечностей між необхідністю подолання окремими бібліотеками та бібліотечною галуззю в цілому невизначеності (турбулентності) в умовах воєнного часу і пов'язаних з ним фінансово-економічних, соціальних негараздів та наявним обмеженням інструментарієм бібліотечного менеджменту зумовлюють актуалізацію пошуку та використання нових управлінських підходів, зокрема адаптивного.

Публікації з проблематики адаптивного підходу ведуть свій відлік з порівняно давніх часів: з початку 1960-х років почали з'являтися праці, присвячені походженню адаптаційної поведінки (Ashby, 1960), адаптивній екологічній оцінці та управлінню (Holling ed., 1978), адаптивному контролю (Astrom and Wittenmark, 1994).

Серед фундаментальних праць і праць загального характеру вітчизняних авторів слід відзначити насамперед «Основи адаптивного управління» (Єльнікова, 2004), «Адаптивне управління: еволюція поняття та сутнісна характеристика» (Фесік, 2011). У вітчизняному бібліотекознавстві питання адаптації вирішували в межах окремих вузькоспеціалізованих досліджень: адаптації комунікаційних технологій до бібліотечної діяльності в умовах інформаційного суспільства (Дуреєва, 2010), адаптивного пошуку як напрямку розвитку інформаційно-пошукових систем (Хаджинов та Яковлева, 2006), проблем адаптації бібліотек до умов цифрової культури (Онищенко, 2015), методології сучасного бібліотекознавства (Кобелєв, 2017). Тобто проблеми аналізу та запровадження адаптивного підходу в бібліотечний менеджмент комплексно не розглядали. В інших наукових напрямках адаптивне управління є предметом досить пильної уваги дослідників, отримані результати можна вважати перспективними з погляду «перенесення» в бібліотечну галузь. Насамперед мова йде про адаптивну систему управління підприємством (Ждаміров, 2001) та його потенціалом (Стец, 2013); методи і моделі адаптивного автоматизованого управління функціонуванням та розвитком промислових підприємств (Балтовський, 2009); модель адаптивної поведінки підприємства як відкритої системи (Андрієнко, 2015). Особливу цікавість становлять дослідження, що розкривають можливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ (Буняк, 2022), наводять технології адаптивного управління як механізм забезпечення ефективності організаційно-управлінських систем (Тімінський, 2016), забезпечення стійкого розвитку підприємства (Токмакова та Булгакова, 2016). Надзвичайно актуальними можна вважати результати дослідження (Єльнікова, Жук та Кретович, 2023), присвяченого адаптивному управлінню закладами освіти в умовах воєнного стану в Україні. Автори акцентують увагу, що саме необхідність забезпечення ефективного управління навчальними закладами в нестабільних умовах зумовила вивчення та розробку механізмів використання адаптивних процесів в управлінській діяльності учасників навчально-виховного процесу (Єльнікова, Жук та Кретович, 2023).

Ці та інші наукові праці становлять теоретико-методологічну базу цього дослідження, **мета** якого – визначити роль, місце та можливості адаптивного підходу в бібліотечному менеджменті в межах практичної реалізації концепції сталого інноваційного розвитку бібліотечної галузі; вистудіювати причини застосування методів адаптивного управління в бібліотеках.

В авторському розумінні концепції адаптивного управління бібліотечною установою предметом дослідження є зміни характеристик об'єкта у відповідь на вплив середовища.

У процесі дослідження використано такі методи та підходи: загальнонаукові методи пізнання – аналізу, синтезу, абстрактно-логічний, монографічний та ана-

літичний, декомпозиційний і системний підхід. Застосування зазначених методів забезпечило аргументованість положень цього дослідження.

**Результати дослідження.** Почати розгляд ролі та місця адаптивного підходу в системі управління бібліотеками та бібліотечною галуззю в цілому хотілося б зі стислої констатації того, що незважаючи на те, що в останні десятиліття розвиток інформаційних технологій зумовив кардинальні переміни у функціонуванні бібліотечних установ, залишилася незмінною і навіть зростає одна з найважливіших функцій, а саме адаптаційна, щодо багатьох верств населення, насамперед мало захищених у соціальному сенсі, сприяючи таким чином соціальній стабільності, збереженню духовного та наукового потенціалу країни.

Саме унікальність ролі бібліотечних установ у житті як окремої людини, так і суспільства в цілому зумовлює потребу розробки нових підходів до управління бібліотечною діяльністю (Ланова, 2014). Особливої актуальності цій проблематиці надає принципово нове, нестабільно-турбулентне зовнішнє оточення бібліотеки за умов інформаційного суспільства. Тому традиційні методи, підходи та принципи управління бібліотечною справою стають менш продуктивними (Ніколаєнко, 2014). Надлишкова регламентація, бюрократизація організаційних структур бібліотек стали однією з причин їх слабкої адаптації до модерних умов. Тому нині необхідна така управлінська структура, яка була б потенційно більш гнучкою, здатною блискучо пристосовуватися як до зовнішніх, так і до внутрішніх змін у бібліотеці.

Активні пошуки, розробка та запровадження інноваційних управлінських методів і підходів, що відповідають сучасним завданням та функціям бібліотечної діяльності, мають найповніше та цілісне відображення в концепції бібліотечного менеджменту (Лоза, 2022). Дефініцією «бібліотечний менеджмент» позначається характерна сфера науково-практичної бібліотечної діяльності, завданням якої є вивчення цієї сфери та вироблення теоретико-практичних рекомендацій щодо її вдосконалення. Традиційно бібліотечний менеджмент в Україні базується на досягненнях загального менеджменту, насамперед західного, з урахуванням специфічних особливостей як України, так і власне бібліотечної галузі.

Специфіка бібліотечного менеджменту визначається щонайменше двома його головними особливостями: орієнтованістю на вирішення актуальних проблем управлінської діяльності бібліотек та міждисциплінарним характером (Лоза, 2022). Формування наукових засад бібліотечного менеджменту було переважно не академічним, а передусім практичним завданням підвищення ефективності бібліотечного обслуговування та оптимізації бібліотечної діяльності загалом. Через це магістральними напрямками бібліотечного менеджменту стали: розробка моделей ефективного прогнозування та планування; формування та запровадження комплексу некомерційного маркетингу, що дає змогу бібліотеці отримати вагомий соціальний ефект; розвиток методичної роботи на засадах інноваційного менеджменту; запровадження в роботу бібліотечних установ (насамперед великих) елементів кадрової політики тощо.

Водночас бібліотечний менеджмент базується на досягненнях цілої низки фундаментальних і прикладних дисциплін: соціології, психології, теорії систем, економіки, інформатики, культурології, спеціальних бібліотечних дисциплін, що

значно розширює пізнавально-дослідницький складник сучасної управлінської діяльності в бібліотечній галузі та створює підстави для запровадження концепції адаптивного управління.

Як вже зазначалося, специфіка застосування адаптивного підходу до управління бібліотекою та бібліотечною справою загалом полягає в тому, що соціально-економічна система як об'єкт менеджменту здійснює свою діяльність, по-перше, в умовах невизначеності, а по-друге, схильна до впливу великої кількості факторів.

Розглянемо адаптивне управління бібліотечною установою з позиції системних уявлень. Реакцією об'єкта (книгозбірні) на зміну умов функціонування є розвиток з коригуванням тих чи тих параметрів і перехід у новий стійкий стан, адаптований до нових умов зовнішнього середовища. Об'єкт у результаті не тільки зберігає свої системні властивості та ключові параметри, а й знаходить у процесі адаптації нові характеристики чи досвід.

Для управління соціально-економічною системою в станах стійкості та розвитку пропонують застосовувати систему адаптивного управління (рис. 1), яка, на наш погляд, є актуальною не лише для підприємств, але й для бібліотек.

У своїй концепції адаптивне управління базується на таких важливих категоріях, як інформація, процеси, розвиток і стійкість. Причому інформацію розглядають як ресурс, процеси наповнюють систему адаптивного управління змістом, а розвиток і стійкість виступають у ролі мети адаптації в загальному розумінні. Розглянемо виділені категорії.

Необхідно підкреслити пов'язаність завдань розвитку та підтримки стійкості системи. Процес адаптації має забезпечувати успішне й ефективне виконання різних за змістом завдань. Саме в цьому полягає концептуальна проблема адаптивного управління.

Особливості забезпечення сталого розвитку адаптивним управлінням у бібліотечних установах:

- цілі адаптивного управління співвідносяться з цілями системи та спрямовані на сталий розвиток;
- інформація використовується як основний ресурс у підтримці сталого розвитку бібліотеки;
- методи адаптивного управління вирішують завдання оцінки допустимості відхилень системи загалом та її окремих параметрів зокрема;
- інформація про функціонування бібліотеки накопичується та становить досвід книгозбірні.

Фахівці (Буняк, 2022) наголошують, що стійкість соціально-економічних систем, до яких зараховують і бібліотеки, значно відрізняється від стійкості технічних систем. Це зумовлено природою систем. Стійкість бібліотеки як соціально-економічної системи істотно залежить від впливів факторів середовища і проявляється як адаптація до їх змін.

Функціонування бібліотек як соціально-економічних систем за умов слабо формалізованого середовища зумовлює важливість інформації як основного ресурсу бібліотечного менеджменту. Рівень ефективності діяльності бібліотечної

установи в умовах нестабільності та турбулентності визначає інформація та те, як її використовують керівні структури.

Звісно, якщо керівництво бібліотеки буде намагатися на постійній основі описувати характеристики зовнішнього середовища, то воно буде мати справу з величезним обсягом структурованих і неструктурованих варіативних даних. Тому єдиним правильним рішенням є впровадження критерію суттєвості даних для кожної конкретної ситуації.



Рис. 1. Процес адаптивного управління (Буняк, 2022, с. 59)

Бібліотека, як будь-яка соціально-економічна система, що займається виробництвом (Давидова, 2005), схильна до впливів зовнішнього середовища, у відповідь на які формує реакцію. Процес, що перебуває між впливом середовища та

відповіддю системи, – це і є процес адаптації. Зараховують до процесів бібліотечного управління процес адаптації, який полягає в підтримці бібліотечної системи у нормальному стані.

Якщо говорити про таку соціально-економічну систему, як бібліотечна установа, то «нормальний» стан визначається сукупністю заданих значень показників, що характеризують діяльність книгозбірні в основних зрізах:

- управлінська діяльність;
- основна діяльність;
- допоміжна діяльність;
- робота з надання платних послуг.

«Нормальний» стан бібліотечних процесів відповідає вимогам до значень показників і допустимих відхилень у межах планування діяльності. Реалізація цілей системи здійснюється за допомогою планування та прогнозування станів зовнішнього й внутрішнього середовища та вибудовування лінії дій бібліотеки як системи.

Зміни середовища мають імовірнісний характер, звідси немає можливості спрогнозувати точне значення того чи того конкретного показника, хоча бібліотеки, як бюджетні некомерційні установи, в цьому сенсі мають більш вигідний чи стабільний стан, порівняно з комерційними підприємствами. Інструменти планування визначають межі допустимих станів показників, які щодо системи (бібліотеки) є нормальними та дають змогу зберегти її стійкий стан і не перешкоджають розвитку. Слід зазначити, що кожна система має чіткі межі керованості. Якщо турбулентність середовища виведе властивості системи за ці межі, то система перестане бути керованою.

Отже, системна властивість мінливості внаслідок впливу середовища визначає коливання значень процесів, що становлять будь-яку соціально-економічну систему, у тому числі бібліотечну установу.

Управління процесом засноване на досягненні цільових значень при постійній оцінці стану та поведінки процесу. У разі відхилення процесу від заданої траєкторії керівництву слід здійснювати дії щодо адаптації самого процесу або системи взаємовідносин з процесом.

Унаслідок адаптації система змінює свої характеристики. Але таким чином, щоб зберегти стійкість, керованість і відповідність цілям системи. Потрібно мати чітке розуміння, які конкретні характеристики розглядати щодо соціально-економічних систем. Фахівці (Давидова, 2005) вважають, що стосовно бібліотеки як виробничої системи такими характеристиками є сукупність показників, що описують діяльність книгозбірні.

Розглядаючи бібліотеку як соціально-економічну систему, зазначимо, що точками дотику зовнішнього середовища та системи, за якими можемо оцінювати їхню взаємодію, є входи та виходи системи. Якщо входи до бібліотеки як виробничої системи (Давидова, 2005) – це ресурси, необхідні для її функціонування, такі як бібліотечні фонди, каталоги, кадри, то виходи – це інформаційно-бібліотечні продукти та послуги.

Зважаючи на вищенаведене, можна констатувати, що мета адаптивної системи управління в бібліотеці полягає у своєчасному усуненні або принаймні змен-



шенні негативного впливу різних збурень у зовнішньому середовищі бібліотечної структури.

Адаптивна система успішніше долає кризи, зумовлені трансформацією зовнішнього середовища (Токмакова та Булгакова, 2016). Вона відрізняється різноманіттям видів складників її елементів, гнучкістю відносин і зв'язків, децентралізованим ухваленням рішень та орієнтацією на зовнішнє середовище. Через це подібна система набагато меншою мірою потребує коригування, успішніше досягаючи цілей, що стоять у такому разі перед бібліотечною установою.

Адаптивна управлінська структура, як наголошують фахівці (Буняк, 2022), базується на принципово новому, порівняно з усталеною практикою, підході до організації взаємодії із зовнішнім середовищем. Основні особливості функціонування такої системи управління полягають у такому:

- співробітники адаптивної структури постійно готові до трансформаційних змін;
- зміна поточних завдань адаптивної структури призводить до коректування посадових обов'язків її співробітників;
- об'єднувальним складником діяльності організаційної структури є її стратегія;
- не передбачено чіткої окресленості обов'язків працівників організації, властивих кожній посадовій одиниці;
- консультативний характер взаємодії ієрархічних рівнів організаційної структури;
- провідна роль групової взаємодії співробітників та їх групової відповідальності;
- горизонтальна організація взаємодії працівників організаційної структури.

Набагато більша динамічність адаптивних структур, яку можна пояснити відсутністю процедури узгодження ухвалених рішень, дає змогу такій організаційній структурі оперативніше реагувати на зміну характеристик довкілля.

Але слід зауважити, що бібліотечні установи, як бюджетні некомерційні організації, на відміну від підприємницьких структур, не мають можливості повністю використати всі переваги адаптаційної структури, тому що, як правило, перебувають у досить жорсткій залежності від наявних бюрократичних структур. Проте навіть часткове запровадження в бібліотечний менеджмент адаптивного підходу, як буде показано нижче, дає змогу підвищити ефективність роботи бібліотек.

Як об'єкт управління під час функціонування розглянутого механізму виступає процес ухвалення управлінських рішень за умов нестабільного зовнішнього середовища. Пошук, збір потрібної для ухвалення таких рішень інформації та аналіз стану зовнішнього середовища, що проводиться на її базі, надають можливість створити базу даних накопиченого досвіду управління та поточного стану організаційної структури. Далі після розгляду виявлених ризиків відбувається ухвалення управлінських рішень, які коригуються відповідно до трансформації умов зовнішнього середовища. Координацію спільного функціонування всіх елементів системи ухвалення управлінських рішень здійснює уповноважений менеджер, за потреби виправляючи відомості, що зберігаються в базі даних.



Необхідно особливо наголосити, що в керованій підсистемі адаптивної бібліотечної організації центральною ланкою є бібліотечні кадри, або, інакше кажучи, кадровий потенціал. Професійні, інтелектуальні, особистісні здібності, а також здатності до саморозвитку та навчання персоналу є визначальними для адаптивних організаційних структур в будь-якій сфері, а, урахувавши низький рівень оплати праці у вітчизняних бібліотеках і, відповідно, певні труднощі з підбором висококваліфікованого персоналу, для бібліотечної галузі особливо.

В основі управління персоналом адаптивної організації лежить концепція розвитку творчої активності всередині організації. Дух творчості, постійний пошук нових можливостей, колективне самонавчання, партнерство та довіра спонукають бібліотечних працівників до самореалізації, новаторства та співробітництва в межах бібліотечної установи.

Ефективне запровадження адаптивних систем спостерігається тільки тоді, коли до їх використання ставляться не як до організаційного, а як до стратегічного завдання. Удосконалення системи управління, як і реінжиніринг бізнес-процесів, стає логічним завершенням трансформації організаційної структури підприємства, утілюючи практично принципи адаптивності (Тімінський, 2016).

Ефективна система бібліотечного менеджменту адаптивного типу має оперативно реагувати на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі книгозбірні, здійснювати оперативне регулювання та контроль динаміки показників ефективності управління цією структурою, організовувати ефективну взаємодію підсистем бібліотечної структури з метою оптимізації використовуваних ресурсів та досягнення поставлених цілей, нарешті, швидко адаптуватися і переносити накопичені знання та досвід управління в нових умовах, що визначаються довкіллям.

Тому найважливішим складником адаптивного менеджменту бібліотечної структури в межах нестабільного довкілля є система організаційно-структурного реагування, котра спрямована на актуалізацію організаційного потенціалу (Стец, 2013), що здійснюється за допомогою структурної трансформації пріоритетних напрямів його реалізації. Така актуалізація розглядається як механізм підтримки стійкого режиму функціонування бібліотеки у відповідь на турбулентність чинників довкілля. Сама модель структурного реагування є основою проектування організаційної структури бібліотечної установи відповідно до змін зовнішнього середовища.

Адаптивний підхід в управлінні бібліотекою відрізняється тим, що це управління в системі з неповною апріорною інформацією про керований процес, який змінюється під час накопичення інформації та застосовується з метою покращення якості роботи бібліотечної установи як системи. Головна перевага адаптивного управління бібліотекою – підтримка внутрішньої стабільності бібліотечної системи в умовах постійно змінного зовнішнього середовища, що особливо актуально за нинішніх умов. Адаптивний підхід не лише не відкидає інші підходи в бібліотечному менеджменті, але й може їх оптимізувати. Наприклад, застосування адаптивного управління для вирішення завдань інноваційного розвитку бібліотеки надає можливість ефективно та системно ідентифікувати можливі та наявні проблеми, знаходити ефективні засоби усунення питань й оптимізувати систему бібліотечного менеджменту для реалізації завдань інноваційної діяльності.

В адаптивному управлінні інноваційною діяльністю бібліотеки можна виділити два основні напрями: планування траєкторії розвитку керованих показників, яке охоплює забезпечення можливостей для нейтралізації ймовірних негативних дій зовнішнього середовища (пасивну адаптацію), забезпечення максимально можливої відповідності керованого показника запланованій траєкторії (активну адаптацію).

**Висновки.** Отже, можна констатувати, що адаптація – це процес зміни параметрів і структури системи, а можливо, і керівних впливів на основі поточної інформації з метою досягнення оптимального її стану за початкової невизначеності й умов роботи, що змінюються.

Система вважається адаптивною, якщо вона може пристосовуватися до змін внутрішніх і зовнішніх умов. Така система зберігає працездатність у разі непередбачених змін властивостей керованого об'єкта, цілей управління чи умов довкілля через зміни алгоритму свого функціонування, програми поведінки чи пошуку оптимальних станів.

Завдання адаптивного управління бібліотекою – підтримати перебування бібліотеки як системи та її процесів у заданих межах. Система адаптивного управління оцінює стан процесу в межах допустимих коливань і визначає необхідність коригувальних адаптаційних заходів. Коливання процесів бібліотечної установи виражаються в показниках бібліотечного виробництва.

Застосування методів адаптивного управління відповідає практичним завданням сталого інноваційного розвитку бібліотечної галузі та може застосовуватися в інструментарії бібліотечного менеджменту для його реалізації.

Адаптивний підхід в управлінні бібліотекою можливий за наявності:

- розвинутої системи прогнозування для оперативного відстежування поточного становища бібліотеки;
- можливості оперативної зміни планів, якщо вони перестали відповідати новій реальності;
- ефективної системи оперативного управлінського обліку та контролю.

## СПИСОК ПОСИЛАНЬ

---

Андрієнко, Н.М., 2015. Модель адаптивної поведінки підприємства як відкритої системи. *Глобальні та національні проблеми економіки*, [online] 3, с.188-193. Доступно: <<http://global-national.in.ua/archive/3-2015/39.pdf>> [Дата звернення 15 березня 2024].

Балтовський, О.А., 2009. *Методи і моделі адаптивного автоматизованого управління функціонуванням та розвитком промислових підприємств*. Автореферат дисертації доктора технічних наук. Херсонський національний технічний університет

Буняк, Н.М., 2022. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці*, [e-journal] 2 (28), с.56-61. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-2-7>

Давидова, І.О., 2005. *Бібліотечне виробництво в інформаційному суспільстві*. Харків: Харківська державна академія культури.

- Дурєєва, Т.А., 2010. *Адаптація комунікаційних технологій до бібліотечної діяльності в умовах інформаційного суспільства*. Автореферат дисертації кандидата наук із соціальних комунікацій. Харківська державна академія культури.
- Єльнікова, Г., Жук, М. та Кретович, С., 2023. Адаптивне управління закладами освіти в умовах воєнного стану в Україні. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка»*, [e-journal] 16 (31), с.1-16. [https://doi.org/10.33296/2707-0255-16\(31\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0255-16(31)-01)
- Єльнікова, Г.В., 2004. *Основи адаптивного управління*. Харків: Основа.
- Ждаміров, Є.Ю., 2001. Адаптивна система управління підприємством. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*, [online] 4, с.189-192. Доступно: <<https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/visnyk/2011/04/189.pdf>> [Дата звернення 15 березня 2024].
- Кобелев, О.М., 2017. Методологія сучасного бібліотекознавства: стан та напрями розвитку. *Вісник Харківської державної академії культури. Серія : Соціальні комунікації*, 50, с.88-100.
- Ланова, О.М., 2014. Питання вдосконалення системи управління бібліотекою. В: *Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції до 75-річчя заснування Національної історичної бібліотеки України*. Київ, Україна, 2-3 жовтня 2014 р. Київ: Національна історична бібліотека України, с.80-84.
- Лоза, М., 2022. Особливості менеджменту і маркетингу в сучасній інформаційно-бібліотечній галузі. В: *Сучасні соціокультурні процеси : компетентісно-аксіологічний аспект*. Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції. Полтава, Україна, 10–11 листопада 2022 р. Полтава: Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка, с.113-117.
- Ніколаєнко, Н., 2014. Ефективне управління сучасною бібліотекою в умовах структурно-функціональних змін. *Вісник Книжкової палати*, 12, с. 20-22.
- Онищенко, О., 2015. Проблеми адаптації бібліотек до умов цифрової культури. *Бібліотечний вісник*, 6, с.3-7.
- Стец, І., 2013. Адаптивне управління потенціалом підприємства. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*, 18, с.154-162.
- Тімінський, О.Г., 2016. Технології адаптивного управління як механізм забезпечення ефективності організаційно-управлінських систем. *Управління розвитком складних систем*, 27, с.122-131
- Токмакова, І.В. та Булгакова, О.М., 2016. Адаптивний підхід в забезпеченні стійкого розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, [online] 54, с.297-301. Доступно: <<http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/729/1/%d0%a2%d0%be%d0%ba%d0%bc%d0%b0%d0%ba%d0%be%d0%b2%d0%b0.pdf>> [Дата звернення 15 березня 2024].
- Фесік, Л.І., 2011. Адаптивне управління: еволюція поняття та сутнісна характеристика. *Теорія та методика управління освітою*, [online] 5. Доступно: <[http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/metod\\_upr\\_osvit/v\\_5/29.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_5/29.pdf)> [Дата звернення 15 березня 2024].
- Хаджинов, В.В. та Яковлева, Ю.В., 2006. Адаптивний пошук як напрям розвитку інформаційно-пошукових систем наукових бібліотек. *Реєстрація, зберігання і обробка даних*, [online] 8 (2), с.53-60. Доступно: <<http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/50840>> [Дата звернення 15 березня 2024].
- Ashby, W.R., 1960. *Design for a Brain: The origin of adaptive behavior*. 2nd ed. New York: Wiley.
- Astrom, K.J. and Wittenmark, B., 1994. *Adaptive Control*. 2nd ed. Addison-Wesley.
- Holling, C.S. ed., 1978. *Adaptive environmental assessment and management*. [online] Chichester: John Wiley. International Institute for Applied Systems Analysis. Available at: <<https://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/823/1/XB-78-103.pdf>> [Accessed 10 March 2024].

---

## REFERENCES

---

- Andriienko, N.M., 2015. Model adaptivnoi povedinky pidpriemstva yak vidkrytoi systemy [Model of adaptive behaviour of the enterprise as an open system]. *Global and National Problems of Economy*, [online] 3, pp.188-193. Available at: <<http://global-national.in.ua/archive/3-2015/39.pdf>> [Accessed 15 March 2024].
- Ashby, W.R., 1960. *Design for a Brain: The origin of adaptive behavior*. 2nd ed. New York: Wiley.
- Astrom, K.J. and Wittenmark, B., 1994. *Adaptive Control*. 2nd ed. Addison-Wesley.
- Baltovskiy, O.A., 2009. *Metody i modeli adaptivnoho avtomatyzovanoho upravlinnia funktsionuvanniam ta rozvytkom promyslovykh pidpriemstv* [Methods and models of adaptive automated control of functioning and development of industrial enterprises]. Abstract of PhD Dissertation. Kherson national technical university.
- Buniak, N.M., 2022. Osoblyvosti adaptivnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh kryzovykh yavlyshch [Features of adaptive management of the enterprise in conditions of crisis]. *Problems of systemic approach in the economy*, [e-journal] 2 (28), pp.56-61. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-2-7>
- Davydova, I.O., 2005. *Bibliotechne vyrobnytstvo v informatsiinomu suspilstvi* [Library production in the information society]. Kharkiv: Kharkiv State Academy of Culture.
- Durieieva, T.A., 2010. *Adaptatsiia komunikatsiynykh tekhnolohii do bibliotechnoi diialnosti v umovakh informatsiinoho suspilstva* [Adaptation of communication technologies to library activity in the conditions of information society]. Abstract of PhD Dissertation. Kharkiv State Academy of Culture.
- Fesik, L.I., 2011. Adaptivne upravlinnia: evoliutsiia poniattia ta sutnisna kharakterystyka [Adaptive management: evolution of the concept and essential characteristics]. *The theory and methods of educational management*, [online] 5. Available at: <[http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/metod\\_upr\\_osvit/v\\_5/29.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_5/29.pdf)> [Accessed 15 March 2024].
- Holling, C.S. ed., 1978. *Adaptive environmental assessment and management*. [online] Chichester: John Wiley. International Institute for Applied Systems Analysis. Available at: <<https://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/823/1/XB-78-103.pdf>> [Accessed 10 March 2024].
- Ielnykova, H., Zhuk, M. and Kretovych, S., 2023. Adaptivne upravlinnia zakladamy osvity v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Adaptive management of educational institutions under the conditions of marital state in Ukraine]. *Adaptive management: theory and practice. Series Pedagogy*, [e-journal] 16 (31), pp.1-16. [https://doi.org/10.33296/2707-0255-16\(31\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0255-16(31)-01)
- Ielnykova, H.V., 2004. *Osnovy adaptivnoho upravlinnia* [Fundamentals of adaptive management]. Kharkiv: Osnova.
- Khadzhynov, V.V. and Yakovlieva, Yu.V., 2006. Adaptivnyi poshuk yak napriam rozvytku informatiino-poshukovykh system naukovykh bibliotek [Adaptive search as a direction of development of information retrieval systems of scientific libraries]. *Data Recording, Storage & Processing*, [online] 8 (2), pp.53-60. Available at: <<http://dSPACE.nbuv.gov.ua/handle/123456789/50840>> [Accessed 15 March 2024].
- Kobieliiev, O.M., 2017. Metodolohiia suchasnoho bibliotekoznavstva: stan ta napriamy rozvytku [Methodology of modern library science: state and directions of development]. *Visnyk of Kharkiv State Academy of Culture. Series: Social Communications*, 50, pp.88-100.
- Lanova, O.M., 2014. Pytannia vdoskonalennia systemy upravlinnia bibliotekoiu [Issues of improving the library management system]. In: *Zbirnyk materialiv Vseukrainskoi nauково-praktychnoi konferentsii do 75-richchia zasnuvannia Natsionalnoi istorichnoi biblioteky Ukrainy*

[Collection of materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference dedicated to the 75th anniversary of the National Historical Library of Ukraine]. Kyiv, Ukraine, 2-3 October 2014. Kyiv: National Historical Library of Ukraine, pp.80-84.

Loza, M., 2022. Osoblyvosti menedzhmentu i marketynhu v suchasni informatsiino-bibliotekhnii haluzi [Features of management and marketing in the modern information and library industry]. In: *Suchasni sotsiokulturni protsesy: kompetentisno-aksiolohichni aspekt* [Modern socio-cultural processes: competence and axiological aspect]. Materials of the IV All-Ukrainian Scientific and Practical Conference. Poltava, Ukraine, 10-11 November 2022. Poltava: Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University, pp.113-117.

Nikolaienko, N., 2014. Efektyvne upravlinnia suchasnoi bibliotekoii v umovakh struktur-no-funktsionalnykh zmin [Effective management of a modern library in the context of structural and functional changes]. *Bulletin of the Book Chamber*, 12, pp.20-22.

Onyshchenko, O., 2015. Problemy adaptatsii bibliotek do umov tsyfrovoy kultury [Problems of adaptation of libraries to the conditions of digital culture]. *Bibliotekhnnyi visnyk*, 6, pp.3-7.

Stets, I., 2013. Adaptivne upravlinnia potentsialom pidpriemstva [Adaptive management of enterprise potential]. *Ukrainska nauka: mynule, suchasne, maibutnie*, 18, pp.154-162.

Timinskyi, O.H., 2016. Tekhnolohii adaptivnoho upravlinnia yak mekhanizm zabezpechennia efektyvnosti orhanizatsiino-upravlinskykh system [Adaptive management technologies as a mechanism for ensuring the efficiency of organizational and management systems]. *Management of Development of Complex Systems*, 27, pp.122-131

Tokmakova, I.V. and Bulhakova, O.M., 2016. Adaptivnyi pidkhid v zabezpechenni stiikoho rozvytku pidpriemstva [Adaptive approach in ensuring sustainable development of the enterprise]. *The bulletin of transport and industry economics*, [online] 54, pp.297-301. Available at: <<http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/729/1/%d0%a2%d0%be%d0%ba%d0%bc%d0%b0%d0%ba%d0%be%d0%b2%d0%b0.pdf>> [Accessed 15 March 2024].

Zhdamirov, Ye.Iu., 2001. Adaptivna systema upravlinnia pidpriemstvom [Adaptation of communication technologies to library activity in the conditions of information society]. *Bulletin of Poltava State Agrarian Academy*, [online] 4, pp.189-192. Available at: <<https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/visnyk/2011/04/189.pdf>> [Accessed 15 March 2024].

**UDC 02-044.332:005.591.6**

***Nadiia Bachynska,***

*PhD in Pedagogy, Professor,  
Head of the Department of Information Technologies,  
Kyiv National University of Culture and Arts,  
Kyiv, Ukraine  
n.bachynska17@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-3912-7108>*

***Halyna Salata,***

*Doctor of Historical Sciences, Professor,  
Department of Information Technologies,  
Kyiv National University of Culture and Arts,  
Kyiv, Ukraine  
salaty@bigmir.net  
<https://orcid.org/0000-0002-2673-8463>*

***Vladyslav Kasian,***

*PhD in Philosophy, Associate Professor,  
Department of Information Technologies,  
Kyiv National University of Culture and Arts,  
Kyiv, Ukraine  
kasjanvv@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-0539-4531>*

## **ADAPTIVE APPROACH AS A TOOL OF LIBRARY MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF TURBULENT EXTERNAL ENVIRONMENT**

**The purpose of the article** is to define the role, place and possibilities of the adaptive approach in library management within the framework of practical implementation of the concept of sustainable innovative development of the library industry; to study the reasons for applying adaptive management methods in libraries.

**Research methods.** The following methods and approaches were used: general scientific methods of cognition, in particular, analysis and synthesis, abstract and logical, monographic and analytical, decomposition and systematic approach. Using these methods ensured the validity of the provisions of this study.

**The scientific novelty** lies in creating a holistic view of the features, trends and factors of the adaptive approach in library management.

**Conclusions.** A system is considered adaptive if it can adapt to changes in internal and external conditions. Such a system remains operational in the event of unforeseen changes in the properties of the managed object, management goals, or environmental conditions by changing its functioning algorithm, behavioural programme, or search for optimal states.

The task of adaptive library management is to keep the library as a system and its processes within the specified limits. The adaptive management system assesses the state of the process within the limits of permissible fluctuations and determines the need for corrective adaptation measures. Fluctuations in the processes of a library institution are expressed in terms of

library production. Thus, the use of adaptive management methods meets the practical tasks of sustainable innovative development of the library industry and can be used in the library management tools for its implementation. An adaptive approach to library management is possible in the following cases: a) a developed forecasting system for prompt monitoring of the current situation of the library; b) the possibility of promptly changing plans if they no longer correspond to the new reality; c) an effective system of operational management accounting and control.

**Keywords:** library management; library; adaptation; turbulence; adaptive approach; management; adaptive management system.

19.03.2024