

**Олена Воскобойнікова-Гузєва**  
доктор наук із соціальних комунікацій,  
старший науковий співробітник,  
завідувач кафедри бібліотекознавства та інформології  
Київського університету імені Бориса Грінченка,  
провідний науковий співробітник  
Державної науково-педагогічної бібліотеки  
імені В.О. Сухомлинського  
Київ, Україна  
*o.voskoboinikova-huzieva@kubg.edu.ua*  
*ORCID ID: 0000-0002-2099-0000*

**Наталія Терещенко**  
кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри бібліотекознавства та інформології  
Київського університету імені Бориса Грінченка  
Київ, Україна  
*n.tereshchenko@kubg.edu.ua*  
*ORCID ID: 0000-0003-3583-0701*

## **ВЕКТОРИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ НАУКОВИХ БІБЛІОТЕК ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ, ЛИТВИ, ПОЛЬЩІ**

У статті висвітлено результати структурного й змістовного аналізу основних векторів стратегічного розвитку наукових бібліотек семи європейських університетів – Національного університету «Києво-Могилянська академія», Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Національного технічного університету «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Київського університету імені Бориса Грінченка, Вільнюського університету, Варшавського університету та Ягеллонського університету. У дослідженні використано методи системного, структурного і контент-аналізу. Головними стратегічними напрямками розвитку бібліотек, притаманних усім об'єктам дослідження, визначено освітній (документне та інформаційне забезпечення якості навчання студентів, ресурсна підтримка викладацької діяльності), науковий (інформаційна підтримка і супровід дослідників, допомога в управлінні результатами досліджень), технологічний (упровадження нових технологічних рішень, створення сприятливого фізичного та віртуального простору, оновлення матеріально-технічної бази), партнерський (співробітництво з бібліотеками, навчальними закладами, установами та організаціями державно-приватного сектору, міжнародна співпраця), професійний (формування середовища для професійного розвитку співробітників бібліотеки).

Встановлено, що загальною тенденцією є інтегрованість стратегій розвитку бібліотек університетів зі стратегіями самих університетів, орієнтованість на забезпечення та підтримку їх реалізації. Бібліотека закладу вищої освіти розглядається дослідниками як інтелектуальний простір, складний науково-інформаційний та соціально-комунікаційний комплекс, ключовий інформаційний ресурс університету, повноцінна структура, яка поряд з іншими

бере участь у модернізаційних процесах університету, сприяє якості наукових досліджень, якості підтримки дослідницької діяльності, якості підтримки навчання та викладання.

Наголошено, що стратегії побудовано з використанням як традиційних, так і новаторських підходів. Найпрогресивніші автори-розробники проаналізованих стратегічних документів орієнтовані на розвиток бібліотеки як комфортного віртуального середовища та креативного комунікативного середовища, що стимулює творення та впровадження інновацій, активну комунікацію із читачем-клієнтом, підтримують у своїй діяльності концепції Відкритої науки (Open Science) та Відкритої освіти (Open Education).

**Ключові слова:** наукова бібліотека, університет, стратегія розвитку, інформаційний центр, науковий центр, освітній центр, управління бібліотекою, якість освіти.

**Вступ.** Бібліотекам закладів вищої освіти (ЗВО) належить одна з провідних ролей у системі науково-інформаційного забезпечення національної науки та освіти, міжнародній науковій та освітній взаємодії. Відповідно до ст. 33 Закону України «Про вищу освіту» [1] бібліотеки є одними з основних структурних підрозділів ЗВО, діяльність бібліотек визначається завданнями, що стоять перед закладами вищої освіти, співвідноситься зі стандартами, освітньо-професійними, освітньо-науковими і навчальними програмами. Стратегічний розвиток такого типу бібліотек становить особливий дослідницький інтерес у період становлення та активного поширення загальноприйнятих у світі концепцій Відкритої науки (Open Science) та Відкритої освіти (Open Education), позиціонування самих університетських бібліотек як відкритого, гнучкого інтелектуального простору, науково-інформаційного та соціально-комунікаційного комплексу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розвитку університетських бібліотек постійно перебуває в центрі уваги бібліотекознавців і практиків бібліотечно-інформаційної сфери.

Новітні підходи до стратегічного управління бібліотекою розглянуто у роботах О.М. Бруй [2, 3], О.В. Воскобойнікової-Гузевої [4], Ю.І. Горбаня, Л.А. Рибки, А.Т. Рибки [5, 6], В.Г. Дригайла [7], Т.С. Опришко, Г.В. Тимофєєвої [10], О.О. Сербіна, М.В. Ситницького [13]. О.М. Бруй розробляє та упроваджує в практику діяльності НТБ імені Г. І. Денисенка НТУ КПІ систему збалансованих показників як основу стратегічного управління процесно-орієнтованою бібліотекою. О.В. Воскобойнікова-Гузева пропонує для вироблення стратегій розвитку бібліотечно-інформаційних установ застосовувати семиелементну модернізаційну модель розвитку, яка базується на складниках впливу—ідеологічному, інноваційному та інвестиційному; модернізаційних складниках – технологічному, соціальному, інституційному; результативному складнику – «світовий стандарт», який забезпечує спрямування кінцевого результату на визначені міжнародними організаціями або представлені у досвіді споріднених галузей та установ найкращі, найсучасніші зразки і стратегії галузевої діяльності. Серед основних підходів до управління сучасною бібліотекою науковці визначають процесний, системний та ситуаційний. Ю.І. Горбань вважає, що для університетської бібліотеки в умовах стрімких суспільних змін та реформування української освіти найефективнішим є ситуаційний підхід як найбільш гнучкий, інтегруючий, об'єднуючий інші підходи в єдину концепцію [6,

С. 181]. Т.С. Опришко і Г.В. Тимофеева зазначають, що бібліотека ЗВО не тільки має перевагу перед публічною бібліотекою, оскільки працює зі специфічними категоріями читачів, мотивованих на здобуття нових знань та інформації, а й одночасно є ключовим інформаційним ресурсом ЗВО, повноцінною структурою, що поряд з іншими бере участь у модернізаційних процесах, які збільшують конкурентну перевагу університету [10, С. 156].

У статті О.О. Сербіна та М.В. Ситницького висвітлено результати оцінювання стратегічної позиції Наукової бібліотеки ім. М. Максимовича КНУ імені Тараса Шевченка. Дослідниками використано методика SPACE-аналізу, для проведення якого виокремлено стратегічні зони господарювання: користувачі та послуги; цифровий вміст; бібліотечний простір; сфера розвитку персоналу бібліотеки та ключові критерії для оцінювання кожної з чотирьох груп SPACE-аналізу – фінансова сила, конкурентні переваги, привабливість сектора, стабільність сектора. Автори дійшли висновку, що головною рекомендованою стратегією розвитку для бібліотеки є підтримка стабільності функціонування, посилення сфери розвитку персоналу та забезпечення високого рівня відвідуваності, що дасть нові можливості для установи та відкриє нові перспективи для розвитку [13, С. 125-126].

З історичними аспектами розвитку університетських бібліотек нас ознайомлюють публікації В. А. Зотової [8], В. Ф. Кметя [9], Г. Русинської-Гертих [12]. Робота Е. Петровіч і М. Міхальського демонструє особливості партнерства користувачів і бібліотекарів у розбудові та реалізації концепції вільного доступу як «стихії, де відбувається перетин суспільного, професійного та приватного життя» [11, С. 159]. У статті Н.М. Терещенко [14] розглянуто особливості роботи українських та іноземних університетських бібліотек в умовах карантину та їх діяльність, спрямовану на забезпечення користувачів необхідною інформацією і ресурсами, запровадження нових послуг, створення нових можливостей.

Жодна із зазначених наукових публікацій не мала на меті здійснення порівняльного аналізу існуючих стратегій розвитку наукових бібліотек європейських університетів, таке завдання авторами статті виконується вперше.

**Метою статті** визначено структурний і змістовний аналіз основних векторів стратегічного розвитку наукових бібліотек семи європейських університетів.

Об'єктами для дослідження векторів стратегічного розвитку наукових бібліотек ЗВО України обрано чотири бібліотеки провідних університетів країни – Наукову бібліотеку Національного університету «Києво-Могилянська академія», Наукову бібліотеку ім. М. Максимовича Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Науково-технічну бібліотеку імені Г. І. Денисенка Національного технічного університету «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», бібліотеку Київського університету імені Бориса Грінченка та три бібліотеки європейських закладів вищої освіти – бібліотеки Вільнюського університету, бібліотеки Варшавського університету та Національної наукової бібліотеки Ягеллонського університету.

Предметом дослідження є спільні й відмінні риси у побудові та змісті стратегічних документів, що визначають напрями, пріоритети й цінності, перспективи і результати діяльності зазначених європейських університетських бібліотек.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Усі відомі дослідницькі університети мають у власній структурі потужні наукові бібліотеки. Проте, щоб

бібліотека залишалася в центрі подій освітнього, наукового та суспільного життя університету, вона має трансформуватися, розвиватися, оновлюватися разом із університетом, а можливо, і випереджати його. Загальнодоступні ресурси та інноваційні послуги, компетентний персонал, відкритість і доброзичливість установи слугують освітній спільноті, формуючи ставлення до неї партнерів і громадськості. Імідж бібліотеки впливає на усвідомлення того, що завдяки бібліотеці університет може краще та ефективніше досягати своїх цілей у напрямках освіти, досліджень і викладання, партнерства.

Системний підхід до структурного й змістовного аналізу основних векторів стратегічного розвитку наукових бібліотек університетів уможлиблює порівняння певних стратегій за ознаками: концептуальної спорідненості підходів, структурної спорідненості/відмінності, змістовної спорідненості/унікальності. Для аналізу нами обрано чинні документи, якими визначено напрями діяльності бібліотек – стратегії, концепції, програми і плани розвитку.

Таким чином, аналізуватимуться у першу чергу Стратегія (2018-2023) [15] і Концепція розвитку Наукової бібліотеки Національного університету «Києво-Могилянська академія» на період 2021-2025 рр. [16] у порівнянні із стратегіями розвитку Науково-технічної бібліотеки імені Г.І. Денисенка [19, 20].

Стратегія і Концепція розвитку Наукової бібліотеки НаУКМА є спорідненими документами, які концептуально пов'язані і відповідають основним положенням Стратегічного плану розвитку Національного університету «Києво-Могилянська академія» на період 2021-2025 рр. Розробниками зазначених документів визначено чотири пріоритетні напрями: освіта (зорієнтований на ресурсну і консультативну підтримку навчального й дослідницького процесу в університеті); наука (пропонує активну консультативну взаємодію із дослідницьким процесом на усіх його етапах); партнерство (розглядається у сукупності надання інформаційних ресурсів і послуг широкому колу користувачів, організації та участі у наукових заходах і проєктах національного та міжнародного рівня); навчання і розвиток (поєднує процеси підвищення кваліфікації співробітників із розвитком матеріально-технічної бази та бібліотечних приміщень загалом) [16, С. 7]. Концепцією також визначено сім основних напрямів подальшого розвитку Наукової бібліотеки НаУКМА, що поглиблюють згадані вище. Окрім традиційно властивої для університетської бібліотеки функції забезпечення освітнього процесу і всілякої підтримки наукових досліджень, розробники акцентують увагу на розвитку бібліотечно-інформаційних технологій і бібліотечного простору, виокремлюють новий напрям – «фінансування», не залишаючи поза увагою такий важливий напрям, як «партнерство», який є багатовекторним і безпосередньо впливає на формування позитивного іміджу установи.

Найцікавішою з точки зору підходів до побудови та змісту напрямів (стратегічних перспектив і цілей) є Стратегія розвитку Науково-технічної бібліотеки імені Г.І. Денисенка, яка у період 2017-2020 рр. позиціонувала бібліотеку як «процесно-орієнтований інтелектуальний, комунікаційний, інноваційний центр, визнаний університетською та фаховою спільнотами, який гнучко реагує на постійно змінні потреби та очікування клієнтів» [19], а в стратегії, розрахованій на період 2021-2025 рр., її розробниками зазначено, що бібліотека КПІ прагне розвиватися як «інтелектуальна, комунікаційна, інноваційна відкрита

платформа, надійний партнер університетської та фахової спільноти у розвитку освітньо-наукового середовища» [20]. Розробниками цих документів визначено чотири стратегічних перспективи – «Суспільство/Університет», «Клієнти», «Фінанси», «Процеси», які конкретизовано у семи цілях. Відповідно цілі спрямовано на підвищення якості наукових досліджень Національного технічного університету «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»; підвищення рівня підготовки бакалаврів, магістрів, PhD КПП; підвищення якості підтримки дослідницької діяльності; підвищення якості підтримки навчання та викладання; формування і розвиток комфортного віртуального середовища; формування креативного комунікативного середовища, що стимулює творення та впровадження інновацій; бюджет зростання.

Цінності, на яких будується діяльність однієї з найбільших університетських бібліотек України, охоплюють сервісність і відповідальність, відкритість і доступність, почуття та повагу, досконалість та інноваційність [19], трансформуються та уточнюються розробниками стратегії на поточний період і перспективу як інтелектуальність, комунікаційність, інноваційність, надійне партнерство та відкритість [20].

Стратегію розвитку Бібліотеки КПП можна назвати клієнто- та партнерсько-центриською. Такі цінності, як партнерство та комунікаційність можуть вважатися традиційними для сучасної бібліотеки, проте реалізуються Бібліотекою КПП через бачення своєї установи як центру наукової комунікації університету, центру, який створює одночасно комфортне фізичне й віртуальне середовище для спілкування користувачів, підтримуючи їхні прагнення самовдосконалення в освіті, наукових дослідженнях, творчості. Бібліотека КПП позиціонує себе як надійного партнера університету в розвитку освітньо-наукового середовища та фахової спільноти в розвитку інформаційно-бібліотечної справи в Україні.

Концептуально співставними, на нашу думку, є Програма розвитку Наукової бібліотеки ім. М. Максимовича Київського національного університету імені Тараса Шевченка на 2020–2025 рр.[18] та План розвитку бібліотеки Київського університету імені Бориса Грінченка [17].

Одразу зазначимо, що контент-аналіз змісту аналізованих документів виявив певні спільні й відмінні риси. Зокрема, принципи, на яких реалізується місія, зазначено у Програмі розвитку Наукової бібліотеки ім. М. Максимовича – принципи доступності, оперативності, інформативності, комфортності, які відповідають місії бібліотеки дослідницького університету [18, с. 3] і є спорідненими із представленими у Концепції розвитку Наукової бібліотеки Національного університету «Києво-Могилянська академія» [16, с. 3].

Спільними у побудові програмних документів бібліотеки Максимовича та бібліотеки Університету Грінченка є їхня «лінійність», зокрема Програма розвитку Наукової бібліотеки ім. М. Максимовича Київського університету імені Тараса Шевченка містить десять позицій основних напрямів, які передбачають розвиток установи в контексті упровадження новітніх технологій і рішень аналітико-синтетичного опрацювання інформації, форм і методів бібліотечного сервісу, розвитку документних колекцій бібліотеки та оновлення матеріально-технічної бази. Охоплює програма й такі традиційні напрями діяльності для наукової бібліотеки, як науково-дослідна і методична робота, підвищення кваліфікації персоналу, міжнародна діяльність та притаманні на сьогодні бібліотеці дослідницького університету напрями з розвитку інформаційно-аналітичного

моніторингу та бібліометричного аналізу, маркетингових технологій тощо. Розробниками визначено і критерії діяльності Наукової бібліотеки: бібліотечно-інформаційний сервіс, якість, відкритість різноманітність, співробітництво, інновації.

Такий перелік до певної міри є співзвучним цінностям, які сповідує бібліотека Університету Грінченка, зокрема відкритість, інноваційність, сервісність, партнерство, відповідальність, доброчесність [17, С. 1].

Пріоритети, визначені в Плані розвитку бібліотеки Київського університету імені Бориса Грінченка на 2018-2022 рр., узгоджені з основними стратегічними напрямками розвитку університету та спираються на ключові цінності університетської спільноти. У цілому план містить шістнадцять стратегічних завдань. Поряд із притаманними більшості університетських бібліотек напрямів розвитку, зокрема модернізації фізичного простору бібліотеки, забезпечення різнобічних інформаційних потреб здобувачів вищої освіти, підтримки наукової діяльності університету, автоматизації бібліотечних процесів та упровадження інновацій, надання віддалених послуг і сервісів користувачам, розвиток персоналу, бібліотекою визначено відмінні від інших пріоритети. Серед них – підтримка практико-орієнтованого навчання фахівців відповідно до нової освітньої стратегії Університету, використання хмарних технологій у бібліотеці для користувачів і бібліотекарів, розвиток соціальної комунікації та побудова бібліотечної спільноти засобами соціальних мереж, забезпечення бібліотечного обслуговування інклюзивного навчання [17].

Бібліотека чітко бачить власне місце у складному процесі розбудови дослідницького університету світового рівня через налагодження міжнародної діяльності, дієвого сприяння у формуванні культури академічної доброчесності університетської спільноти.

Окремо варто зазначити, що такі університетські бібліотеки є одночасно і прикладом високого рівня управління, вони дотримують вимог менеджменту якості, сприяють якості вищої освіти своїх університетів, орієнтовані на постійні трансформації та модернізацію. Важливою складовою їх діяльності, яка відображена й у відповідних стратегічних документах, є партнерство з бібліотеками, навчальними закладами, установами та організаціями України та світу.

Для порівняння та окреслення особливостей напрямів стратегічного розвитку українських наукових бібліотек ЗВО ми проаналізували стратегії кількох іноземних бібліотек, зокрема, як зазначалося вже раніше, бібліотеки Варшавського, Ягеллонського університетів (Польща) та бібліотеки Вільнюського університету (Литва).

Стратегія бібліотеки Варшавського університету (Biblioteki Uniwersyteckiej w Warszawie (BUW)) на 2019-2023 рр. представлена на сайті університету. Документ Стратегії, узагальнений та оформлений Анною Володько, ґрунтується на результатах попереднього опитування спільноти Варшавського університету щодо значення самого університету в освітньому середовищі та ролі, місця й формату бібліотеки в просторі університету.

Тож на запитання: «Для чого бібліотеці потрібна стратегія?» фахівці BUW відповіли: «Тому що напрями змін мають бути визначеними і зрозумілими для всіх» [23, с. 3].

Стратегія розвитку бібліотеки Варшавського університету (BUW) на 2019–2023 рр. визначає три головні напрями, на яких має бути зосереджена основна увага – спільноти, ресурси (засоби) та простір. Детальніше інформацію подано у таблиці 1.

Таблиця 1

Напрями та цілі Стратегії бібліотеки  
Варшавського університету на 2019–2023 роки

Напрями	Характеристика	Детальні цілі:
<p><b>Спільноти</b> Підтримка спільноти університету в процесі дослідження та викладання</p>	<p>Користувачі BUW, які є членами спільноти університету, це: викладачі, неакадемічний персонал, аспіранти та студенти, іноземні студенти, дослідники.</p> <p>Користувачі BUW, які не є членами спільноти університету:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– публічна наукова бібліотека (учасник проекту BiblioWawa);</li> <li>– випускники університету;</li> <li>– відомчі бібліотеки ВУ, які є стратегічними партнерами BUW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Співпраця з викладачами, педрадами щодо відбору літератури для навчального процесу;</li> <li>– Співпраця з бібліотеками факультетів та інститутів;</li> <li>– Гнучке формування пропозицій, щодо потреб користувачів;</li> <li>– Підтримка докторантури;</li> <li>– Професійний розвиток працівників бібліотеки тощо</li> </ul>
<p><b>Ресурси (засоби)</b> Пошукові й інформаційні ресурси та інструменти для ефективної підтримки галузей і дисциплін, розроблених у ВУ в процесі дослідження та навчання</p>	<p>Збір польських і зарубіжних видань на основі центрального каталогу NUKAT інтегрування інформації про колекції бібліотек UW у світові каталоги. Електронні колекції становлять значну частину ресурсів і є дистанційно доступними цілодобово.</p> <p>Сприяння розвитку цифрової гуманітарної науки шляхом оцифрування та інших методів презентації спеціальних колекцій, управління інформацією на основі сучасних технологій та розвитку послуг обміну даними й знаннями.</p> <p>Відкритість для співпраці в міждисциплінарних дослідницьких проектах та участь у колективних мережових дослідженнях з доступу до надійних наукових знань</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розширення й удосконалення онлайн-ресурсів та локальних ресурсів та інструментів;</li> <li>– Каталогізація ресурсів у рамках міжбібліотечного партнерства;</li> <li>– Проведення наукових досліджень історичних і художніх колекцій;</li> <li>– Доступність використання відкритих інформаційних ресурсів;</li> <li>– Реалізація дидактичної пропозиції за потребами університету, посилення інформаційної компетенції університетської спільноти з використанням цифрових гуманітарних інструментів та оригінальних об'єктів;</li> <li>– Запровадження єдиних правил обміну тощо</li> </ul>

<p><b>Простір</b> Простір BUW є пізнаваний та оптимізований для потреб різних груп користувачів</p>	<p>Функціональне й дружнє місце для науки та інтеграції спільнот університету, у т.ч. й іноземців; Екологічно чисте місце; Зона вільного доступу, до ресурсів: покращена візуальна інформація, система RFID. Розширення власного простору за допомогою технологій з доступом до електронних послуг і ресурсів тощо</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збереження функціонального, дружнього та зручного для інтеграції простору;</li> <li>- Створення простору відповідно до потреб користувачів;</li> <li>- Надання стандартизованої візуальної інформації польською та англійською мовами;</li> <li>- Урахування потреб користувачів з інвалідністю</li> </ul>
---	--	---

Джерело: за матеріалами [23].

Стратегія розвитку бібліотеки Варшавського університету цілком орієнтована на сприяння та підтримку перетворень і змін, які відбуваються в університеті і які пов'язані з впровадженням нового Закону про вищу освіту та науку, Інтегрованої Програми розвитку Варшавського університету, реалізацією Багаторічної програми Варшавського університету 2016–2025 рр., Планами федерації з Варшавським медичним університетом, Альянс 4СУ +, наявністю міжнародних програм досліджень в університеті тощо.

Дещо іншим є підхід до визначення власної стратегії ще однієї польської бібліотеки – Наукової бібліотеки Ягеллонського університету, яка завдяки багатій колекції польських видань, виданих як у Польщі, так і за кордоном, має статус національної.

Стратегія розвитку бібліотеки Ягеллонського університету повністю зінтегрована зі стратегією університету [22] і орієнтується на забезпечення та підтримку у її реалізації. У 2019 р. обговорено та прийнято Стратегію розвитку Ягеллонського університету на 2021-2030 рр. [24] як головний документ політики його розвитку на даний період.

Аналіз стратегії розвитку університету дає можливість виокремити у цьому контексті й головні стратегічні напрями для бібліотеки:

- Сприяння та інформаційне забезпечення діяльності університету як всесвітньо відомого дослідницького університету, провідного наукового центру в Центральній та Східній Європі:
  - інформаційна та ресурсна підтримка високої якості міждисциплінарних і міжнародних досліджень;
  - сприяння ефективній реалізації завдань за програмою «Ініціатива досконалості в Ягеллонському університеті»;
  - інформаційне та ресурсне забезпечення дотримання етичних стандартів наукової роботи, протидія нечесності у науковій діяльності.
- Збирання та представлення зарубіжної наукової літератури в галузі досліджень і викладання в університеті, зокрема у таких галузях, як культурологія, лінгвістика, літературознавство, мистецтво та релігієзнавство;
- Орієнтування та удосконалення усіх бібліотечних процесів на забезпечення високої якості навчання студентів та його інтеграції з наукою та навколишнім



середовищем.

Концептуально подібним до стратегії бібліотеки Ягеллонського університету є стратегічний план діяльності бібліотеки Вільнюського університету (VUB), який зорієнтований на всебічну підтримку реалізації стратегії університету, де він постає як:

- європейський університет, який є активним учасником у розвитку міжнародної науки і досліджень;
- університет, що зміцнює Литву, шляхом збільшення економічного, соціального та культурного капіталу країни;
- університет, який мотивує свою громаду, поліпшує умови праці та навчання [25, с.1].

Вже понад п'ять років бібліотека разом з університетом підтримує гуманістичні цінності та сприяє зміцненню освітнього та наукового потенціалу Литви та світу. Керівництво бібліотеки Вільнюського університету вбачає її функціонування та розвиток як простору, творчого й культурного середовища, де особистість змінює світ. Бібліотека сприяє прогресу суспільства, створює умови кожному члену спільноти для досягнення своїх цілей у науці завдяки технологіям, простору з унікальною та самобутньою атмосферою, наданню доступу до глобальних масивів наукової інформації та унікальних колекцій спадщини.

У контексті стратегії розвитку університету головними стратегічними пріоритетами розвитку бібліотеки Вільнюського університету (VUB) визначено індекс задоволеності клієнтів та бібліотечні послуги як невід'ємної частини навчання та науки (табл. 2).

Таблиця 2

Аналіз стратегії розвитку бібліотеки Вільнюського університету та шляхи її реалізації у контексті Стратегії розвитку університету

Напрями стратегії розвитку університету	Напрями стратегії розвитку бібліотеки	Шляхи реалізації стратегії бібліотеки
<b>Європейський університет</b>	Індекс задоволеності: - забезпечення інформаційними ресурсами; - задоволення інформаційних потреб дослідників	Розвиток електронного асортименту книжок за ЄБА: - вибір потенційних постачальників; - дослідження відповідності літератури з публікацій дослідників ВУ; - навчання видавців бази даних для дослідників ВУ (вимоги до статей, вибір видавців тощо)
	Наукове спілкування академчного колективу	Проведення тренінгів з наукових комунікацій навчання для докторантів
	Активізація розповсюдження наукової	- Створення інтерфейсу з публікаціями eLABa; - Розвиток MIDAS як

	продукції ВУ в країні та за кордоном	частини EOSC (European Open Science Cloud); - Адаптація системи eLABa до потреб користувачів; - Автоматичне завантаження статей у наукових журналах, виданих ВУ, до eLABa тощо
<b>Університет зміцнює Литву</b>	Центр розвитку компетенцій бібліотекарів шкіл Інформаційна компетентність Обслуговування зовнішніх клієнтів Інформаційне забезпечення досліджень Розвиток науки та доступності культурних надбань для суспільства	Підготовка та проведення тренінгів для бібліотекарів; Інформаційна підтримка дослідницьких проєктів, щодо яких протягом року формуються нові дані; Роз'яснення матеріалів як основи чи об'єкта проєкту; Розвиток наукової бази даних про культурну спадщину в електронному просторі
<b>Університет, який мотивує свою громаду</b>	- Забезпечення і поліпшення сучасного та якісного робочого середовища в бібліотеці - Мобілізація університетської спільноти	

Джерело: за матеріалами [25].

Підсумовуючи викладене вище, можемо сказати, що виклики, які стоять нині перед європейськими університетами, є також викликами для університетських бібліотек. Спільнота університету впливає на формування ресурсів його бібліотеки. У свою чергу бібліотека підвищує компетенцію членів спільноти університету шляхом розширення пропозиції щодо ресурсів і сервісів, інформаційної та медійної освіти тощо. Стратегія розвитку бібліотеки університету має орієнтуватися на людей – на тих, для кого працює бібліотека, на членів університетської спільноти, на персонал, який відповідає за її повсякденну діяльність, та партнерів, які розширюють її можливості. Саме люди розв'язують питання щодо успішності та якості послуг, саме люди та колекції, які наповнюють бібліотеку, визначають її рівень та унікальність.

**Висновки і перспективи подальших розвідок.** Встановлено, що загальною тенденцією є інтегрованість стратегій розвитку бібліотек університетів зі стратегіями самих університетів, орієнтованість на забезпечення та підтримку їх реалізації. Науковці і розробники стратегічних документів розглядають бібліотеку закладу вищої освіти як відкритий, гнучкий інтелектуальний простір, інтелектуальну, комунікаційну, інноваційну відкриту платформу, складний науково-інформаційний та соціально-комунікаційний комплекс, ключовий інформаційний ресурс університету, повноцінну структуру, яка поряд з іншими бере участь у модернізаційних процесах університету, сприяє якості наукових досліджень, якості підтримки дослідницької діяльності, якості підтримки навчання та викладання. Співробітники й очільники університетських бібліотек прагнуть

формуванню впізнаваного іміджу власних установ, фактично бренд, бути активними у міжнародному і регіональному партнерстві.

Бібліотеки ЗВО як документні, науково-інформаційні та соціокомунікаційні центри володіють надзвичайно потужним інформаційним ресурсом і кадровим потенціалом, який прагнуть розвивати у відповідь на виклики часу, що і зазначено у стратегічних документах.

Проаналізовані концепції, плани, стратегії побудовано з використанням традиційних і новаторських підходів. Концептуальну спорідненість виявлено як на рівні визначення пріоритетних завдань бібліотек ЗВО як інформаційних центрів дослідницьких університетів, так і у визначенні базових цінностей (або критеріїв), серед яких – відкритість, інноваційність, сервісність, партнерство, відповідальність, доброчесність.

Перспективою подальших розвідок в зазначеному контексті вбачаємо дослідження ціннісних орієнтирів побудови стратегічного розвитку університетських бібліотек, ефективності проектної діяльності та партнерства на національному та міжнародному рівні.

### Список використаних джерел

1. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII: із змінами. *Відомості Верховної Ради*, 2014. № 37-38. Ст. 2004. *Законодавство України* : офіц. вебпортал / Верхов. Рада України. Київ, 2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 31.10.2021).
2. Бруй О. Стратегічне управління процесно-орієнтованою бібліотекою. *Вісн. Харків. держ. акад. культури* : зб. наук. пр. / Харків. держ. акад. культури. Харків, 2014. № 42. С. 122–129. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/hak\\_2014\\_42\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/hak_2014_42_17) (дата звернення: 31.10.2021).
3. Brui O. Implementation of strategic management based on the balanced scorecard in a university library. *Library Management*. 2018. Vol. 39, Iss. 8/9. P. 530–540.
4. Воскобойнікова-Гузева О. В. Стратегії розвитку бібліотечно-інформаційної сфери України: генезис, концепції, модернізація : монографія / наук. ред. Г. І. Ковальчук ; НАН України, Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського. Київ : Академперіодика, 2014. 362 с.
5. Горбань Ю. І., Рибка Л. А., Рибка А. Т. Наукова бібліотека Київського національного університету культури і мистецтв: модернізація і стратегія в умовах сьогодення. *Питання культурології*. 2021. Вип. 37. С. 137–149. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pkl\\_2021\\_37\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pkl_2021_37_15) (дата звернення: 31.10.2021).
6. Горбань Ю. І. Розвиток університетської бібліотеки: комплекс стратегічних рішень. *Вісн. Нац. акад. керівних кадрів культури і мистецтв*. 2019. № 2. С. 180–184. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdakkm\\_2019\\_2\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdakkm_2019_2_40) (дата звернення: 31.10.2021).
7. Дригайло В. Проблеми управління бібліотекою університету в сучасному періоді / Наукова бібліотека імені М. Максимовича. URL: [http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/for\\_lib/konf-2011t/101.pdf](http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/for_lib/konf-2011t/101.pdf) (дата звернення: 31.10.2021).
8. Зотова В. А. Бібліотека Київського університету імені Бориса Грінченка в інформаційному просторі університету. *Наукові праці Державної науково-педагогічної бібліотеки України імені В. О. Сухомлинського*, 2014. Вип. 4. С. 294–300. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/npdnpbc\\_2014\\_4\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/npdnpbc_2014_4_33) (дата звернення: 31.10.2021).
9. Кметь В. Наукова бібліотека Університету у перспективі 400-річчя / Василь Кметь. *Вісник Львівського університету*. Серія : Книгознавство, бібліотекознавство та інформаційні технології : зб. наук. пр. / Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. Львів, 2008. Вип. 3. С. 3–8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlukbit\\_2008\\_3\\_1](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlukbit_2008_3_1) (дата звернення: 31.10.2021).
10. Опришко Т.С., Тимофеева Г. В. Інтернаціоналізація як стратегія розвитку

академічних бібліотек. *Вісник Одеського національного університету. Бібліотекознавство, бібліографознавство, книгознавство*. 2019. Т. 24, Вип. 1 (21). С. 155–171. URL: <http://vislib.onu.edu.ua/old/article/view/165934> (дата звернення: 31.10.2021).

11. Петровіч Е., Міхальський М. Традиційна бібліотека чи з вільним доступом – що краще у країні, де відбувається становлення ринкової економіки? : (Досвід бібліотеки Варшавського університету у 2000–2007 рр.). *Вісник Львівського університету*. Серія : Книгознавство, бібліотекознавство та інформаційні технології : зб. наук. пр. / Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. Львів, 2010. Вип. 5. С. 153–164. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlukbit\\_2010\\_5\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlukbit_2010_5_15) (дата звернення: 31.10.2021).

12. Русинська-Гертих Г. Бібліотека Вроцлавського університету (історія і сучасний стан). *Вісник Львівського університету*. Серія : Книгознавство, бібліотекознавство та інформаційні технології : зб. наук. пр. / Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. Львів, 2010. Вип. 4. С. 112–122. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlukbit\\_2009\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlukbit_2009_4_12) (дата звернення: 31.10.2021).

13. Сербін О. О., Ситницький М. В. Оцінювання стратегії розвитку наукової бібліотеки дослідницького університету в контексті практичної реалізації та окреслення подальших перспектив. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 117–127.

14. Терещенко Н. М. Особливості роботи бібліотек в умовах карантину: огляд вітчизняного та світового досвіду. *Інтегровані комунікації*. 2020. № 1 (9). С. 59–66. DOI: 10.28925/2524-2644.2020.1.8

15. Чорна Т. Стратегія розвитку Наукової бібліотеки НаУКМА : 2018–2023 / Наук. б-ка нац. ун-ту «Києво-Могилянська академія». Київ, 2018. 19 с. URL : <http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/1388> (дата звернення: 31.10.2021).

16. Чорна Т. Концепція розвитку Наукової бібліотеки Національного університету «Києво-Могилянська академія» на період 2021-2025 рр. / Наук. б-ка нац. ун-ту «Києво-Могилянська академія». Київ, 2021. 10 с. URL: [http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/20201/Kontseptsiia\\_rozvytku\\_Naukovoji\\_biblioteki\\_NaUKMA\\_2021-2025.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/20201/Kontseptsiia_rozvytku_Naukovoji_biblioteki_NaUKMA_2021-2025.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (дата звернення: 31.10.2021).

17. План розвитку бібліотеки на 2018-2022 рр. / Б-ка Київ. ун-ту ім. Б. Грінченка. Київ, 2018. 13 с. URL: [https://library.kubg.edu.ua/images/stories/Departaments/biblio/PDF/Plan\\_lib\\_18\\_22.pdf](https://library.kubg.edu.ua/images/stories/Departaments/biblio/PDF/Plan_lib_18_22.pdf) (дата звернення: 31.10.2021).

18. Програма розвитку наукової бібліотеки ім. М. Максимовича Київського національного університету імені Тараса Шевченка на 2020-2025 роки / затверж. Л. В. Губерським ; Наук. б-ка ім. М. Максимовича Київ. нац. ун-ту ім. Т. Шевченка. Київ, 2020. 23 с. URL: [http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/about/programa\\_rozvytku\\_2020-2025.pdf](http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/about/programa_rozvytku_2020-2025.pdf) (дата звернення: 31.10.2021).

19. Стратегія розвитку Науково-технічної бібліотеки КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2017–2020 / уклад. О. Бруй ; Наук.-техн. б-ка ім. Г. І. Денисенка Нац. техн. ун-ту України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». Київ : Ліра-К, 2017. 38 с. URL: [http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19291/1/Strategy\\_2017-2020.pdf](http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19291/1/Strategy_2017-2020.pdf) (дата звернення: 31.10.2021).

20. Стратегія Бібліотеки КПІ: 2021–2025 рр. / уклад.: О. Бруй, Ю. Корян ; Наук.-техн. б-ка ім. Г. І. Денисенка Нац. техн. ун-ту України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». Київ : Ліра-К, 2021. 23 с.

21. Biblioteki UW wypożyczające we wspólnym systemie / Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie. Warszawa, 2021. URL: <https://www.buw.uw.edu.pl/biblioteki-uw/biblioteki-wydzielone-uw/> (дата звернення: 31.10.2021).

22. Misja Biblioteki Jagiellońskiej / Uniwersytet Jagiellonski. Kraków, 2021. URL:

<https://bj.uj.edu.pl/biblioteka/misja> (дата звернення: 31.10.2021).

23. Strategia Rozwoju UJ w latach 2021-2030 / Uniwersytet Jagiellonska. Kraków, 2021. 23 s. URL:

[https://www.uj.edu.pl/documents/10172/147755975/uchw\\_nr\\_71\\_2021\\_zal\\_1.pdf/841519be-0f3d-4890-8cc4-580dedaad814](https://www.uj.edu.pl/documents/10172/147755975/uchw_nr_71_2021_zal_1.pdf/841519be-0f3d-4890-8cc4-580dedaad814) (дата звернення: 31.10.2021).

24. Vilniaus universiteto bibliotekos 2018-2020 metų strateginis veiklos planas / Vilniaus universiteto biblioteka. Vilniaus, 2019. 6 s. URL: <https://biblioteka.vu.lt/images/ataskaitos/Vilniaus-universiteto-bibliotekos-2018-2020-m.-strateginis-veiklos-planas.pdf> (дата звернення: 31.10.2021).

25. Wołodko A. Strategia Biblioteki Uniwersyteckiej w Warszawie na lata 2019–2023 / Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie. Warszawa, 2019. 8 s. URL: <https://www.buw.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2020/01/strategia-BUW-2019-2023-A4.pdf> (дата звернення: 31.10.2021).

### References

1. Verkhovna Rada of Ukraine. (2014, July 23). Pro vyshchu: Zakon Ukrayiny osvitu [On higher education: Law of Ukraine] (№ 1556-VII): iz zminamy. *Vidomosti Verkhovnoyi Rady*, № 37-38. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> [in Ukrainian].

2. Brui, O. (2014). Stratehichne upravlinnya protsesno-oriyentovanoyu bibliotekoyu [Strategic management of a process-oriented library]. *Visnyk Kharkivskoi derzhavnoi akademii kultury*, 42, 122-129. [in Ukrainian].

3. Brui, O. (2018). Implementation of strategic management based on the balanced scorecard in a university library. *Library Management*, 39 (8/9), 530-540.

4. Voskoboinikova-Huzieva, O. (2014). *Stratehiyi rozvytku bibliotechno-informatsiyanoi sfery Ukrayiny: henezys, kontseptsii, modernizatsiya: monohrafiya* [Strategies of development of library and information sphere of Ukraine: genesis, concepts, modernization: monograph] (nauk. red. H. I. Kovalchuk). *Akademperiodyka*. [in Ukrainian].

5. Horban, Yu., Rybka, L. & Rybka, A. (2021). Naukova biblioteka Kyivskoho natsionalnoho universytetu kultury i mystetstv: modernizatsiia i stratehiia v umovakh sohodennia [Scientific Library of Kyiv National University of Culture and Arts: modernization and strategy in today's conditions]. *Pytannia kulturolohii*, 37, 137-149. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pkl\\_2021\\_37\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pkl_2021_37_15) [in Ukrainian].

6. Horban, Yu. (2019). Rozvytok universytetskoï biblioteki: kompleks stratehichnykh rishen [Development of the university library: a set of strategic decisions]. *Visnyk Natsionalnoi akademii kerivnykh kadriv kultury i mystetstv*, 2, 180-184. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdakkm\\_2019\\_2\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdakkm_2019_2_40) [in Ukrainian].

7. Dryhailo, V. (2011). *Problemy upravlinnia bibliotekoiu universytetu v suchasnomu periodi* [Problems of university library management in the modern period]. *Naukova biblioteka imeni M. Maksymovycha*. [http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/for\\_lib/konf-2011t/101.pdf](http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/for_lib/konf-2011t/101.pdf) [in Ukrainian]

8. Zotova, V. (2014). Biblioteka Kyivskoho universytetu imeni Borysa Hrinchenka v informatsiinomu prostori universytetu. [Library of Kyiv University named after Borys Hrinchenko in the information space of the university]. *Naukovi pratsi Derzhavnoi naukovo-pedahohichnoi biblioteki Ukrainy imeni V. O. Sukhomlynskoho*, 4, 294-300. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/npdnpbc\\_2014\\_4\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/npdnpbc_2014_4_33) [in Ukrainian].

9. Kmet, V. (2008). Naukova biblioteka Universytetu u perspektyvi 400-richchia. [Scientific library of the University in the perspective of the 400th anniversary]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii: Knyhoznavstvo, bibliotekoznavstvo ta informatsiini tekhnologii*, 3, 3-8. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlukbit\\_2008\\_3\\_1](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlukbit_2008_3_1) [in Ukrainian].

10. Opryshko, T.S. & Tymofieieva, H. V. (2019). Internatsionalizatsiia yak stratehiia rozvytku akademichnykh bibliotek [Internationalization as a strategy for the development of

academic libraries]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Bibliotekoznavstvo, bibliohrafoznnavstvo, knyhoznnavstvo*, 24(1), 155-171. DOI: 10.18524/2304-1447.2019.1(21).165934 [in Ukrainian].

11. Petrovich, E. & Mikhalskyi, M. (2010). Tradytsiina biblioteka chy z vilnym dostupom – shcho krashche u kraini, de vidbuvaietsia stanovlennia rynkovoї ekonomiky? : (Dosvid biblioteki Varshavskoho universytetu u 2000–2007 rr.). [Traditional library or free access - which is better in a country where there is a market economy? (Experience of the University of Warsaw Library in 2000–2007)]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii: Knyhoznnavstvo, bibliotekoznavstvo ta informatsiini tekhnolohii*, 5, 153-164. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlukbit\\_2010\\_5\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlukbit_2010_5_15). [in Ukrainian].

12. Rusynska-Giertykh, H. (2010). Biblioteka Vrotslavskoho universytetu (istoriia i suchasnyi stan) [Wrocław University Library (History and Modern State. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii : Knyhoznnavstvo, bibliotekoznavstvo ta informatsiini tekhnolohii*, 4, 112-122. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlukbit\\_2009\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlukbit_2009_4_12). [in Ukrainian].

13. Serbin, O. O. & Sytnytskyi, M. V. Otsiniuvannia stratehii rozvytku naukovoї biblioteki doslidnytskoho universytetu v konteksti praktychnoi realizatsii ta okreslennia podalshykh perspektyv [Evaluating the Strategy for Development of Academic Library of Research University in the Context of Practical Implementation and Determining Further Prospects]. *Biznes Inform*, 1, 117-127. [in Ukrainian].

14. Tereshchenko, N. (2020). Osoblyvosti roboty bibliotek v umovakh karantynu: ohliad vitchyznianoho ta svitovoho dosvidu. [Peculiarities of libraries in quarantine: review of ukrainian and world experience]. *Intehrovani komunikatsii*, 1 (9), 59-66. DOI: 10.28925/2524-2644.2020.1.8 [in Ukrainian].

15. Chorna T. (2018). *Stratehiia rozvytku Naukovoї biblioteki NaUKMA : 2018–2023* [Development Strategy of the NaUKMA Scientific Library: 2018-2023]. Kyievo-Mohylianska akademiia. <http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/1388> [in Ukrainian].

16. Chorna, T (2021). *Kontseptsiiia rozvytku Naukovoї biblioteki Natsionalnoho universytetu «Kyievo-Mohylianska akademiia» na period 2021-2025 rr.* [The concept of development of the Scientific Library of the National University «Kyiv-Mohyla Academy» for the period 2021-2025]. Kyievo-Mohylianska akademiia. [http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/20201/Kontseptsiiia\\_rozvytku\\_Naukovoi\\_biblioteki\\_NaUKMA\\_2021-2025.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/20201/Kontseptsiiia_rozvytku_Naukovoi_biblioteki_NaUKMA_2021-2025.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [in Ukrainian].

17. Biblioteka Kyivskoho universytetu im. B. Hrinchenka (2018). *Plan rozvytku biblioteki na 2018-2022 rr.* [Library development plan for 2018-2022] [https://library.kubg.edu.ua/images/stories/Departaments/biblio/PDF/Plan\\_lib\\_18\\_22.pdf](https://library.kubg.edu.ua/images/stories/Departaments/biblio/PDF/Plan_lib_18_22.pdf) [in Ukrainian].

18. Naukova biblioteka im. M. Maksymovycha Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka (2020). *Prohrama rozvytku naukovoї biblioteki im. M. Maksymovycha Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka na 2020-2025 roky* [The program of development of the scientific library named after M. Maksymovych of Taras Shevchenko National University of Kyiv for 2020-2025]. [http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/about/programa\\_rozvytku\\_2020-2025.pdf](http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/about/programa_rozvytku_2020-2025.pdf) [in Ukrainian].

19. Brui, O. (Comp.) (2017). *Stratehiia rozvytku Naukovo-tekhnichnoi biblioteki KPI im. Ihoria Sikorskoho. 2017–2020* [Strategy for the development of the Scientific and Technical Library of KPI. Igor Sikorsky. 2017–2020]. Lira-K. [http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19291/1/Strategy\\_2017-2020.pdf](http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19291/1/Strategy_2017-2020.pdf) [in Ukrainian].

20. Brui, O. & Korian, Yu. (Comps.) (2021). *Stratehiia Biblioteki KPI: 2021–2025 rr.* [Strategy of the KPI Library: 2021-2025]. Lira-K. [in Ukrainian].

21. Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie (2021). *Biblioteki UW wypożyczające we wspólnym systemie.* <https://www.buw.uw.edu.pl/biblioteki-uw/biblioteki-wydzialowe-uw/> [in Polish]

22. Uniwersytet Jagiellonska (2021). *Misja Biblioteki Jagiellońskiej*. <https://bj.uj.edu.pl/biblioteka/misja> [in Polish].
23. Uniwersytet Jagiellonska (2021). *Strategia Rozwoju UJ w latach 2021-2030*. [https://www.uj.edu.pl/documents/10172/147755975/uchw\\_nr\\_71\\_2021\\_zal\\_1.pdf/841519be-0f3d-4890-8cc4-580dedaad814](https://www.uj.edu.pl/documents/10172/147755975/uchw_nr_71_2021_zal_1.pdf/841519be-0f3d-4890-8cc4-580dedaad814) [in Polish].
24. Vilniaus universiteto biblioteka (2019). *Vilniaus universiteto bibliotekos 2018-2020 metų strateginis veiklos planas*. <https://biblioteka.vu.lt/images/ataskaitos/Vilniaus-universiteto-bibliotekos-2018-2020-m.-strateginis-veiklos-planas.pdf> [in Lithuanian].
25. Wołodko, A. (2019). *Strategia Biblioteki Uniwersyteckiej w Warszawie na lata 2019–2023*. Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie. 2019. <https://www.buw.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2020/01/strategia-BUW-2019-2023-A4.pdf> [in Polish].

### **Olena Voskoboinikova-Huzieva**

Doctor of Sciences in Social Communications, Senior Researcher,  
Department of Library Studies and Informology at Borys Grinchenko Kyiv University,  
Leading Researcher of the Department of Scientific and Educational Information Resources at  
V.O. Sukhomlynskyi State Scientific and Pedagogical Library of Ukraine  
Kyiv, Ukraine

*e-mail: o.voskoboinikova-huzieva@kubg.edu.ua*

*ORCID ID: 0000-0002-2099-0000*

### **Nataliya Tereshchenko**

Candidate of Pedagogical Sciences, Assistant Professor,  
Assistant Professor of the Department  
of Library Science and Informology at  
Borys Grinchenko Kyiv University  
Kyiv, Ukraine

*e-mail: n.tereshchenko@kubg.edu.ua*

*ORCID ID: 0000-0003-3583-0701*

## **STRATEGIC DEVELOPMENT VECTORS for SCIENTIFIC LIBRARIES OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS in UKRAINE, LITHUANIA, POLAND**

The article highlights the results of structural and substantive analysis of the main strategic development vectors for scientific libraries of seven European universities: National University of Kyiv-Mohyla Academy, Taras Shevchenko National University of Kyiv, National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”, Borys Grinchenko Kyiv University, Vilnius University, Warsaw University and Jagiellonian University. The methods of system, structural and content analysis have been used in the research.

The main strategic development directions of libraries, inherent in all objects of the research, are educational (documentary and informational quality of student learning, resource support of teaching), scientific (informational support for the researchers, assistance in managing research results), technological (introduction of new technological solutions, creation of favorable physical and virtual space, updating of material and technical base), partnership (cooperation with libraries, educational institutions, establishments and organizations of the public-private sector, international cooperation), professional (formation of environment for professional development of library staff).

It has been found out that the general trend is the integration of strategies for the development of university libraries with the strategies of the universities themselves, focusing on ensuring and supporting their implementation. The library of a higher

education institution is considered by researchers as an intellectual space, a complex scientific-informational and social-communication complex, a key information resource of the university, a full-fledged structure that participates in the modernization processes of the university, contributing to the quality of the research, the quality of support for the research activity, the quality of support for studying and teaching process.

It has been emphasized that the strategies are built using both traditional and innovative approaches. The most progressive authors-developers of the analyzed strategic documents focus on the development of the library as a comfortable virtual environment and creative communication environment that stimulates the creation and implementation of innovations, active communication with the reader-client, supporting the concepts of Open Science and Open Education.

**Keywords:** *scientific library, university, development strategy, information center, scientific center, educational center, library management, quality of education.*