



**БРУЙ**  
**Оксана Николаевна,**  
директор Научно-технической  
библиотеки Национального  
технического университета  
Украины «Киевский  
политехнический институт  
им.Игоря Сикорского»

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ЭКОСИСТЕМЫ КАК ЭЛЕМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ БИБЛИОТЕКАМИ

УДК 023:005.21

*Предлагается адаптация концепций «кластерного подхода», «предпринимательской экосистемы» и методики «клиентского ряда» для определения границ деятельности библиотеки в процессе стратегического управления библиотекой. Дается определение понятия «экосистема библиотеки» и рассматриваются основные категории ее участников. Приводится пример определения экосистемы библиотеки в кластере содержательного досуга. Демонстрируется взаимосвязь между категориями участников экосистемы библиотеки и основным продуктом библиотеки как набором ценностей для ее клиентов.*

*Ключевые слова: кластер, предпринимательская экосистема, клиентский ряд, экосистема библиотеки, стратегическое управление, управление библиотекой, содержательный досуг.*

*The adaptation of the concepts of the «cluster approach» and the «business ecosystem», and the «client range» methodology for defining the boundaries of the library activity in the process of strategic library management is proposed. The definition of the «library ecosystem» is given and the main categories of its participants are considered. An example of defining a library ecosystem in a cluster of meaningful leisure is given. The relationship between the categories of participants in the library ecosystem and the main product of the library as a set of values for its clients is demonstrated.*

*Key words: cluster, business ecosystem, client range, library ecosystem, strategic management, library management, meaningful leisure.*

**В** последние два десятилетия библиотеки активно используют для стратегического управления бизнес-теории, концепции и методологии, адаптируя их к контексту собственной деятельности. Результаты представлены во многих работах как зарубежных, так и отечественных авторов. В частности, применение методики сценарного планирования в библиотеках отражено в работах С. О'Коннора, Л. Блейр и Б. МакКончи (Steve O'Connor, Leonie Blair and Brenda McConchie) [1], Дж. Гизеке (J. Giesecke) [2], С. Ганнибуца (Stuart Hannabuss) [3], Г. Волтона (G. Walton) [4], Дж. С. Тауна и М. Куриллидоу (J. S. Town, M. Kyriillidou) [5]. Бенчмаркинг в библиотеках представлен в работах Ф. Аллана (F. Allan) [6], С. Притчарда (S. Pritchard) [7], Л. Фаврета (L. Favret) [8], А. Окладниковой [9], Н. Пермитина и В. Ивашова [10], Н. Кунанец и А. Ржеуского [11], Н. Николаенко [12]. Обобщенный опыт западных библиотек в использовании стратегических бизнес-инструментов отражен в работе М. Коизуми (M. Koizumi) [13].

Проанализировав зарубежные и отечественные научно-практические издания библиотечно-информационной сферы, мы не обнаружили теоретических или практических работ по применению «кластерного подхода», «предпринимательской экосистемы» и «клиентского ряда» в библиотеках или других информационных, образовательных и культурных организациях.

В современном мире долговременный успех и эффективность реализации стратегии библиотек, как и любых других организаций, в значительной степени зависит от внешней среды и способности гибко реагировать на ее изменения. Адаптация и применение в стратегическом управлении библиотеками концепций «кластерного подхода», «предпринимательской экосистемы» и «клиентского ряда» позволит библиотекам определить и построить свои эффективные экосистемы. Взаимосвязи в таких экосистемах действуют таким образом, что усиливают каждого из участников экосистемы в создании ими продуктов и предоставлении их в виде инновационных ценностей своим клиентам, что позволяет им быть успешными в долгосрочной перспективе.

Понятие «кластер» было введено в управленческий стратегический контекст Майклом Портером (M. Porter) и подробно рассмотрено в его работах «Конкурентное преимущество наций» [14] и «Конкуренция» [15].



«Кластерный подход» в управлении организациями активно развивается и другими учёными, трактовка которыми термина «кластер» детально проанализирована У. Андрусив [16]. Обобщив определение понятия «кластер», можно констатировать, что под «кластером» понимается сообщество компаний и институтов, объединённых территориально, принадлежащих к смежным отраслям, взаимодействующих в производственном процессе конкретного продукта (услуги), взаимно способствующих росту и конкурентоспособности друг друга. При «кластерном подходе» в производстве и доставке потребителям продукта выделяются следующие группы взаимодействующих организаций: поставщики, производители, дистрибьюторы и потребители.

Джеймс Ф. Мур (J. F. Moore) в начале 90-х годов прошлого века вводит понятие «предпринимательской экосистемы», проводя аналогию с естественной экосистемой и рассматривая компании в их взаимодействии с другими организациями в создании определенного продукта [17]. Основными элементами экосистемы организации являются потребители, дистрибьюторы, поставщики и сама организация (как производитель), которые взаимодействуют между собой и получают каждый свою ценность. Кроме основных элементов в такую экосистему включены и другие заинтересованные стороны, например, регуляторные учреждения, владельцы бизнеса, общественные организации, члены общества и др.

Таким образом, можно констатировать, что и кластер, и экосистема имеют одинаковые основные элементы. Главным же отличием концепции «предпринимательской экосистемы» от «кластерного подхода» М. Портера является то, что компании не должны концентрироваться на конкуренции в узком ее понимании. Об организации необходимо думать как об элементе экосистемы, где существует не столько борьба, сколько сотрудничество и взаимозависимость интересов всех участников экосистемы. Чтобы достичь успеха нужно сосредоточить усилия на создании новых целостных экосистем, которые будут производить продукты, и предоставлять их потребителю как инновационные ценности.

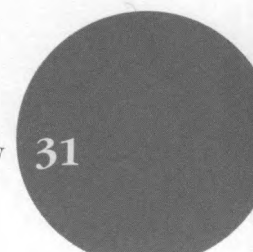
И в кластерах, и в экосистемах выделяются организации-лидеры. В случае кластеров, это организации, которые являются наиболее конкурентоспособными и получают наибольшую «прибыль». В экосистемах – это организации, которые играют роль лидеров в создании правил взаимодействия для создания и доставки ценности потребителям.

Концепции «кластерного подхода» и «предпринимательской экосистемы» успешно применяются в разработке и реализации действенных стратегий как коммерческими, так и некоммерческими организациями.

Методика «клиентского ряда» для определения границ деятельности организации разработана в Киево-Могилянской бизнес-школе (КМБШ), преподается на курсах МВА и различных краткосрочных программах развития. Методика апробирована многими выпускниками КМБШ и в бизнесе, и в некоммерческом, и государственном секторах. В частности, в медицинских компаниях [18], в Национальном банке Украины [19], в библиотеке КПИ им. Игоря Сикорского [20]. Суть методики состоит в том, чтобы определить клиентов организации, их потребности и ценности, которые создаются и предоставляются организацией клиентам. Все клиенты организации (в их ролях) выстраиваются в цепочку таким образом, что предыдущий клиент создает ценность вместе с организацией для клиента, стоящего следующим в цепочке. Необходимо определить ключевого клиента (потребителя), на создание ценности для которого будет направлена вся деятельность организации вместе с клиентами, стоящими перед ним в клиентском ряду. Таким образом, определяются границы деятельности организации, определяется продукт, ключевой клиент, сосредотачиваются ресурсы, уточняется логика создания ценности и построения бизнеса. В зависимости от порядка размещения клиентов в клиентском ряду и от того, какой клиент определяется как ключевой, меняется логика и границы деятельности организации.

Мы предлагаем совместить и адаптировать эти подходы для применения в стратегическом управлении организаций библиотечно-информационной сферы для определения экосистемы библиотеки. По нашему мнению, это будет способствовать более четкому осознанию и определению границ деятельности библиотеки, ее продуктов, потребителей и других участников экосистемы. Что, в свою очередь, позволит библиотекам построить взаимовыгодные взаимоотношения со всеми участниками экосистемы в кластере соответствующего продукта, вместе с ними достигать определенных целей и предоставлять потребителям инновационные ценности. Рассматривая стратегическое управление в библиотеках как процесс [21], можем отметить, что определение границ деятельности библиотеки, в том числе экосистемы библиотеки, происходит в подпроцессе «определение и разработка стратегии».

Многие библиотековеды, в частности, Н. Автономова [22], С. Дригайло [23], И. Терещенко [24, 25], Л. Присяжная [26], Л. Новакова [27], М. Астрашенок [28] и др., говоря о продуктах, производимых библиотеками, обычно имеют в виду информационные продукты (ресурсы), к которым относятся базы данных (электронные каталоги, электронные библиотеки, электронные архивы, предметно-ориентированные базы данных



и т.п.), каталоги, библиографические указатели и др. Такие информационные ресурсы создаются библиотеками и предлагаются пользователям вместе с библиотечными услугами. Мы предлагаем применять понятие «продукт» в более широком смысле, общепринятом на макроэкономическом уровне. В определении экосистемы библиотеки предлагаем использовать следующую понятийную систему.

Продукт – изготовленный материальный или нематериальный результат человеческого труда (идея, научное открытие, товар и т.п.), который может быть представлен библиотекой как ценность с целью удовлетворения потребностей клиентов организации. Основной продукт создается для удовлетворения потребностей ключевых клиентов – потребителей.

Клиент – тот, кто получает ценность от деятельности библиотеки.

Потребитель – ключевой клиент, на создание основного продукта и донесение ценности для которого направлена деятельность библиотеки.

Кластер – сообщество организаций, принадлежащих к связанным отраслям, которые взаимодействуют в создании и доставке потребителю (ключевому клиенту) конкретного продукта и взаимно способствуют успеху друг друга.

Клиентский ряд – клиенты организации, выстроенные в цепочку в логике создания ценностей и продукта, с определенным ключевым клиентом (потребителем), по которому определяются границы деятельности организации, на создание основного продукта и донесение ценности для которого направлена деятельность организации.

Экосистема – сообщество, состоящее из взаимодействующих на условиях сотрудничества и взаимной выгоды организаций и отдельных лиц, участников экосистемы, которые создают продукты и доводят их как ценность до потребителя (ключевого клиента), достигая при этом общих целей.

Основные элементы кластера и экосистемы: поставщики, производители, дистрибьюторы, потребители.

В данном случае мы рассматриваем библиотеку как предприятие, создающее материальный или нематериальный продукт и доставляющие его как ценность своим потребителям путем предоставления услуг. В первую очередь, речь идет об информационных, образовательных и экспертных услугах, а также услугах по организации содержательного досуга. В зависимости от того, какой основной продукт создает библиотека, определяется соответствующий кластер и категории участников в основных элементах экосистемы. Категории участников экосистемы в значительной степени также зависят от составляющих основного продукта конкретной библиотеки.

В последние годы активно развивается и реализуется концепция библиотеки как «третьего места», куда люди приходят вне дома и работы/учебы, для проведения досуга. В основном, речь идет о публичных библиотеках, но подобные стратегии реализуют также и университетские библиотеки. И хотя они, в первую очередь, ориентируются на сообщество своего университета, однако, довольно часто университетские библиотеки позиционируют себя как публичные пространства, открытые для всех, кто нуждается в их ресурсах и услугах.

Рассмотрим возможные составляющие (ценности) основного продукта библиотеки – досуга, способствующего интеллектуальному, культурному и творческому развитию. К ним относятся:

- релевантная быстрая информация из авторитетных информационных источников, способствующая интеллектуальному, культурному и творческому развитию;
- информация, способствующая интеллектуальному, культурному и творческому развитию, полученная на встречах с экспертами, успешными, интересными людьми и др.;
- информация, способствующая интеллектуальному, культурному и творческому развитию, полученная на соответствующих событиях и мероприятиях;
- информация и навыки, полученные в творческих/художественных мастерских, школах и т.п.;
- физически и психологически комфортное пространство;
- общение и новые знакомства.

Рассмотрим также возможный клиентский ряд публичной городской библиотеки в создании ее основного продукта – досуг, способствующий интеллектуальному, культурному и творческому развитию (Табл. 1).

Таблица 1.

Клиенты	Ценности
Городская власть	Позитивный имидж
	Лояльность горожан
	Информационная площадка
	Место для проведения мероприятий



Спонсоры	Позитивный имидж
	Лояльность власти
	Информационная площадка
	Место для проведения мероприятий
Поставщики информационных ресурсов, ПО и оборудования	Стабильный доход
	Позитивный имидж среди других библиотек
Профессионалы/эксперты	Позитивный имидж
	Информационная площадка
	Самореализация в качестве «учителя»
<b>Люди, имеющие потребность в содержательном досуге, способствующем интеллектуальному, культурному и творческому развитию</b>	Релевантная быстрая информация из авторитетных информационных источников, способствующая интеллектуальному, культурному и творческому развитию
	Информация, способствующая интеллектуальному, культурному и творческому развитию, полученная на встречах с экспертами, успешными, интересными людьми и др.
	Информация и навыки, полученные в творческих/художественных мастерских, школах и т.п.
	Физически и психологически комфортное пространство
	Общение и новые знакомства

*Клиентский ряд публичной городской библиотеки*

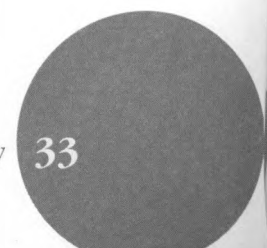
Возможные категории участников, принадлежащих к основным элементам экосистемы библиотеки в кластере содержательного досуга, основным продуктом которой является досуг, способствующий интеллектуальному, культурному и творческому развитию, представлены на Рис.1. Подчеркиваем, что эти категории, как и конкретные участники экосистемы, зависят от контекста определенной библиотеки.

Поставщиками в цепочке кластера содержательного досуга выступают фирмы/организации, поставляющие: традиционные информационные ресурсы (в первую очередь, в бумажном виде) по тематике досуга, способствующего интеллектуальному, культурному и творческому развитию; технику, мебель, специальное оборудование; материалы для художественного творчества; специализированное программное обеспечение и др. Информационные ресурсы и программное обеспечение может быть получено как на платной основе, так и бесплатно. К поставщикам относятся также производители/держатели интернет-ресурсов и сервисов, которые распространяют (на платной или бесплатной основе) информационные ресурсы по тематике досуга, способствующего интеллектуальному, культурному и творческому развитию. Часто организация или лицо является и производителем, и держателем таких ресурсов и сервисов, например, в создании онлайн-тематических курсов. Иногда эти роли разделены. Отдельную категорию участников среди поставщиков составляют специалисты и отраслевые эксперты для организации содержательного досуга, способствующего интеллектуальному, культурному и творческому развитию личности.

Библиотеки также могут выступать в роли поставщиков: как производители/поставщики традиционных (бумажных) информационных ресурсов (книг, периодики и т.д.); как производители/держатели интернет-ресурсов и сервисов (электронных каталогов, электронных библиотек, электронных архивов, электронных журналов, электронных конференций, платформ онлайн-курсов и т.п.); как учреждения, имеющие специалистов и экспертов для организации содержательного досуга.

Стоит отметить, что в создании содержательного досуга, способствующего интеллектуальному, культурному и творческому развитию, производители являются также и дистрибьюторами, поскольку и производят, и доводят продукт до потребителя.

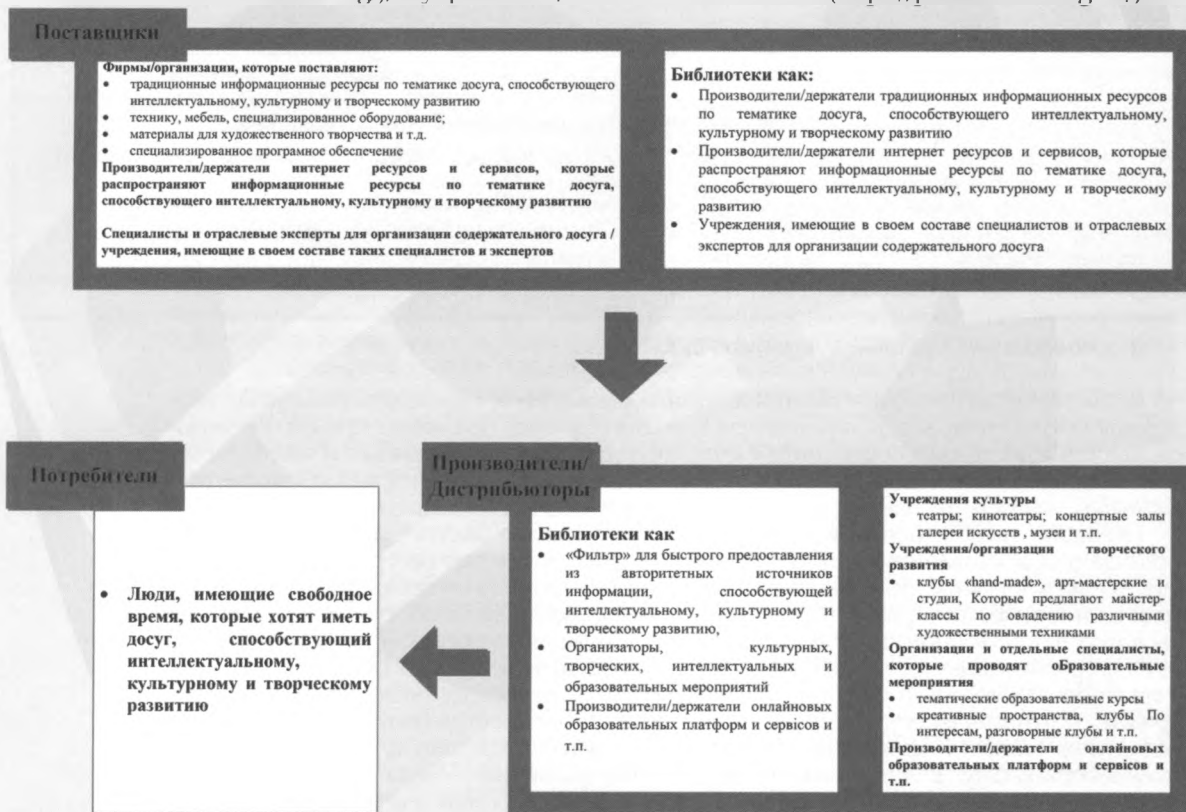
Производителей/дистрибьюторов в кластере досуга можно разделить на несколько категорий: учреждения культуры, к которым относятся театры, кинотеатры, концертные залы, художественные галереи, музеи и т.д.; учреждения/организации творческого развития, включающие клубы «hand-made», арт-мастерские и студии по овладению для



овладения различными художественными техниками и др.; организации и отдельные специалисты, которые проводят образовательные мероприятия различной тематики (образовательные курсы, креативные пространства, клубы по интересам, разговорные клубы и т. д.)

Последние несколько лет активно развиваются организации, проводящие образовательные мероприятия на бесплатной основе. Это различные международные и украинские общественные и некоммерческие организации, благотворительные фонды, государственные учреждения и др. Например, AIESEC (<https://www.aiesec.org/>), BEST (<https://www.best.eu.org/>), BrainBasket (<https://brainbasket.org/>), Фондация региональных инициатив (<http://fri.com.ua/>), Открытый Университет Майдана (<https://vumonline.ua/>), Ресурсный центр ГУРТ (<https://gurt.org.ua/>) и др.

Также активно развиваются онлайн-образовательные платформы и сервисы, держателей которых стоит выделить в отдельную категорию. Онлайн-курсы различной тематики, представленные на этих платформах и сервисах, активно используются не только в образовательном процессе учебных заведений, как часть смешанного или дистанционного образования, но и в неформальном образовании, которое в последнее десятилетие является трендовым и известно как «образование в течение жизни». Среди онлайн-образовательных платформ и сервисов, которые популярны и используются в Украине, можно назвать и международные платформы, такие как Coursera (<https://www.coursera.org/>), и украинские, такие как Prometheus (<https://prometheus.org.ua/>) или



Открытый Университет Майдана (<https://vumonline.ua/>).

Рис. 1. Основные категории участников экосистемы библиотеки в кластере содержательного досуга.

Среди производителей/дистрибьюторов в цепочке кластера содержательного досуга библиотеки выделены в отдельную категорию. В этом случае библиотеки выступают в роли: «фильтра» для быстрого получения из авторитетных источников информации, способствующей интеллектуальному, культурному и творческому развитию; организаторов культурных, творческих, интеллектуальных и образовательных мероприятий, клубов, мастерских и т.д.; держателей онлайн-образовательных платформ и сервисов и др.

Потребителями являются люди, которые хотят иметь содержательный досуг. Каждый из потребителей выбирает заведение для проведения собственного досуга, в зависимости от своих интересов, потребностей и предпочтений.

В экосистеме кластера содержательного досуга библиотеки могут выступать и в



роли поставщиков ресурсов, и в роли производителей, и в роли дистрибьюторов.

В экосистему библиотеки необходимо также включить все категории клиентов, которые составляют ее клиентский ряд. В рассматриваемом нами примере это будут: городская власть, спонсоры, поставщики ресурсов, профессионалы/эксперты в различных областях. Поскольку в украинском контексте библиотеки не так давно вошли в кластер содержательного досуга в качестве полноценных участников, их роль в этом недооценена на уровне государства, общества и самих потребителей. Поэтому, создавая свою экосистему, библиотекам важно включать в нее органы власти различных уровней, администрацию и других членов организаций, подразделениями которых они являются (например, университетов), другие библиотеки и т.д. Стоит также в свою экосистему включать СМИ и держателей интернет-ресурсов (веб-сайтов и аккаунтов в социальных сетях), которые будут распространять информацию о библиотеке как производителе и дистрибьюторе содержательного досуга.

Ориентируясь на достижение долговременного успеха и развивая свою экосистему, библиотеки во всех ролях налаживают эффективные взаимосвязи и активно сотрудничают со всеми другими участниками экосистемы. При этом все участники экосистемы получают ценность для себя, совместно достигают целей и усиливают ценность для потребителей продукта. При налаживании и развитии взаимосвязей с каждым из участников экосистемы необходимо учитывать потребности клиентов, в частности, потребителей, и создаваемые для них ценности.

Таким образом, формируя экосистему, можем определить следующие границы деятельности библиотеки в кластере содержательного досуга: для людей, которые имеют потребность в проведении содержательного досуга – нуждаются в информации и знаниях, и (или) любят общаться, и (или) интересуются культурой и (или) языками, и (или) информационными технологиями, и (или) экономикой, и др.; и (или) хотят получить художественные навыки, и стремятся к саморазвитию – обеспечить в удобных и комфортных условиях проведение содержательного досуга, способствующего интеллектуальному, культурному и творческому развитию. В определенных границах доведение к потребителю продукта содержательного досуга, способствующего интеллектуальному, культурному и творческому развитию, библиотеки осуществляют путем предоставления потребителям системы услуг по доступу к авторитетным информационным ресурсам (собственного производства и внешним, на традиционных носителях и электронных); консультаций библиотекарей; организации и проведения культурных, творческих, интеллектуальных, образовательных мероприятий; предоставления комфортного физического и виртуального пространства и др.

#### Выводы

Концепции «кластерного подхода», «предпринимательской экосистемы» и методика «клиентского ряда» могут быть адаптированы и использоваться для определения и развития экосистемы библиотеки как сообщества организаций и отдельных лиц, которые взаимодействуют на условиях сотрудничества и взаимной выгоды, которые являются участниками экосистемы, создают определенные продукты, доводят их как ценность до потребителя и достигают при этом общих целей. Экосистема обуславливает границы деятельности библиотеки.

Приведенный пример определения экосистемы библиотеки демонстрирует важность контекста для определения экосистемы конкретной библиотеки. В частности, речь идет об основном продукте и его составляющих, от которых зависят кластер, в котором действует библиотека, и категории участников в основных элементах экосистемы, а также клиентов библиотеки, их потребностей, создаваемых для них ценностей и порядка их размещения в клиентском ряде. Основными элементами экосистемы библиотеки являются поставщики, производители, дистрибьюторы и потребители. Кроме участников, которые относятся к основным элементам, библиотеке важно включать в свою экосистему всех клиентов, входящих в ее клиентский ряд, а также в ролях партнеров - органы государственной власти различных уровней, администрацию и других членов сообщества, средства массовой информации и др. Библиотеки могут выступать в качестве лидеров экосистемы. Определение и развитие собственной экосистемы является важным средством для существования библиотеки как открытой системы, для организации деятельности на принципах сотрудничества для достижения поставленных целей и предоставления своим потребителям инновационных ценностей.

#### ИСТОЧНИКИ

1. O'Connor, S. Scenario planning for a library future / Steve O'Connor, Leonie Blair and Brenda McConchie // Australian Library Journal. – 1997. – Vol. 46, Iss. 2. – P. 186-194.
2. Scenario planning for libraries / Giesecke, Joan, ed. – Chicago [u.a.] : American Library Assoc., 1998. – 116 p.
3. Hannabuss, S. (2001) «Scenario planning for libraries / Stuart Hannabuss // Library Management. – 2001. – Vol. 22, Iss. 4/5. – P. 168-176.
4. Walton, G. Theory, research, and practice in library management 6: Managing uncertainty



- through scenario planning / Graham Walton // *Library Management*. – 2009. – Vol. 30, Iss. 4/5. – P. 334-341.
5. Town J. S. Developing a values scorecard / J. Stephen Town, Martha Kyriallidou // *Performance Measurement and Metrics*. – 2013. – Vol. 14, Iss. 1. – P.7-16.
6. Allan, F. C. Benchmarking: Practical aspects for information professionals / F.C. Allan // *Special Libraries*. – 1993. – Vol. 84, Iss. 3. – P. 123-130.
7. Pritchard, S. M. Library benchmarking: Old wine in new bottles? / S. M. Pritchard // *The Journal of Academic Librarianship*. – 1995. – Vol. 21, Iss. 6. – P. 491-495.
8. Favret, L. Benchmarking, annual library plans and best value: the implications for public libraries / L. Favret // *Library Management*. – 2000. – Vol. 21, Iss. 7. – P. 340-348.
9. Окладникова, А. В. Бенчмаркинг как технология улучшения деятельности библиотечных организаций / А. В. Окладникова // *Известия Иркутской государственной экономической академии*. – 2008. – № 1 (57). – С. 88-90.
10. Пермитина, Н. И. Бенчмаркинг как стратегия развития научной библиотеки / Н. И. Пермитина, В. А. Ивашова // *Университет. книга*. – 2006. – № 5. – С. 62-64.
11. Кунанець, Н. Е. Концепція бенчмаркінгу в бібліотекознавстві / Н. Е. Кунанець, А. В. Ржеуський // *Збірник наукових праць [Буковинського університету]. Економічні науки*. – 2014. – Вип. 10. – С. 17-24.
12. Николаенко, Н. М. Бенчмаркинг як ефективний засіб управління змінами в бібліотеках / Н. М. Николаенко // *Вісник Харківської державної академії культури*. – 2014. – Вип. 45. – С. 153-159.
13. Koizumi, M. Inherent Strategies in Library Management [Electronic resource] / M. Koizumi – Chandos Publishing, 2017. – 1 online resource (234 pages).
14. Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер. – Москва: Международные отношения, 1993. – 896 с.
15. Портер, М. Конкуренция / М. Портер. – Москва: Вильямс, 2001. – 495 с.
16. Андрусів, У. Я. Поняття «кластер» та його різноманітність трактування у працях зарубіжних вчених [Електронний ресурс] // *Проблеми формування нової економіки XXI століття* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. [Київ, 22-23 груд. 2011 р.]. – Метод доступу: [http://www.confcontact.com/20111222/5\\_andrusiv.php](http://www.confcontact.com/20111222/5_andrusiv.php). – Дата останнього перегляду: 3.01.2018. – Назва з екрана.
17. Moore, J. F. The death of competition : leadership and strategy in the age of business ecosystems / James F. Moore. – New York : HarperBusiness, c1996. – xiii, 297 p.
18. Муляр, М. [Одного разу я запитала директора однієї невеликої приватної клініки: «Для чого існує Ваша клініка?»...] [Електронний ресурс] / М. Муляр // *Медексперт [Веб ресурс]*. – 2006-2017. – Метод доступу: <https://medexpert.ua/ua/medichnij-zaklad/31-medichnij-zaklad/zrozumijte-svoyu-spravu-kljentskij-tyad>. – Дата останнього перегляду: 10.01.2018. – Назва з екрана.
19. Выговская, Л. Сказали «ні» стабільності: Нацбанк розповідає про реформи [Електронний ресурс]: [інтерв'ю з заступником голови Нацбанку України Романом Борисенко] / Л. Выговская // *НВ Бізнес [Веб ресурс]*. – 2017. – 12 вересня. – Метод доступу: <https://biz.nv.ua/ukr/bizinterview/ni-stabilnosti-natsbank-rozpovidaje-pro-reformi-1837776.html>. – Дата останнього перегляду: 10.01.2018. – Назва з екрана.
20. Бруй, О. Стратегія розвитку Бібліотеки КПІ 2017-2020: досвід розроблення та впровадження [Електронний ресурс] / О. Бруй. – Метод доступу: [http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19457/1/Brui\\_Strategy\\_KPI\\_Lviv.pdf](http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19457/1/Brui_Strategy_KPI_Lviv.pdf). – Дата останнього перегляду: 10.01.2018. – Назва з екрана.
21. Бруй, О. Система стратегічного управління процесно-орієнтованою бібліотекою / О. М. Бруй // *Вісник Книжкової палати*. – 2015. – № 1. – С. 14-17.
22. Автономова, Н. Інформаційні продукти та послуги як результат виробничої діяльності бібліотек / Н. Автономова // *Наукові праці Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського*. – 2009. – Вип. 25. – С. 253-260.
23. Дригайло, С. Бібліотечно-інформаційні продукти і послуги для користувачів наукових бібліотек / С. В. Дригайло // *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. – 2010. – № 4. – С. 79-86.
24. Терещенко, І. Особливості формування національного ринку електронно-інформаційних продуктів, послуг та сучасна бібліотечна діяльність / І. Терещенко // *Наукові праці Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського*. – 2011. – Вип. 30. – С. 216-227.
25. Терещенко, І. Бібліотека як суб'єкт ринку інформаційних продуктів і послуг / І. Терещенко // *Наукові праці Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського*. – 2013. – Вип. 35. – С. 341-350.
26. Присяжна, Л. Бібліотечно-інформаційні продукти як складова інформаційної інфраструктури економічної сфери України / Л. Присяжна // *Наукові праці Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського*. – 2013. – Вип. 36. – С. 469-481.
27. Новакова, Л. Інформаційні продукти і послуги універсальної наукової бібліотеки / Л. Новакова // *Бібліотечна планета*. – 2012. – № 3. – С. 20-23.
28. Астрашенков, М. Напрями інноваційної діяльності в сучасних бібліотеках / М.О. Астрашенков // *Інформація та культура в забезпеченні сталого розвитку людства* : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Маріуполь, 09 листопада 2016 року. – Маріуполь: МДУ, 2016. – С. 218-220.