

<https://doi.org/10.31516/2410-5333.068.13>¹

УДК 005.32:174]:027.7

Н. О. Химиця

кандидат історичних наук, доцент, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

natalia.o.khymytsia@lpnu.ua

<https://orcid.org/0000-0003-4076-3830>

Д. Ю. Єндик

студентка кафедри соціальних комунікацій та інформаційної діяльності,

Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

diana.yendyk.sk.2024@lpnu.ua

<https://orcid.org/0009-0005-2013-6946>

RESULTS-BASED MANAGEMENT ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ БІБЛІОТЕЧНОЇ УСТАНОВИ

Стаття присвячена обґрунтуванню системного підходу до оптимізації організаційної культури бібліотечних установ на основі методології Results-Based Management (RBM). У роботі проаналізовано ключові теоретичні моделі організаційної культури та показано, що RBM, на відміну від традиційних описових підходів, забезпечує операційну логіку діагностики, планування й оцінювання культурних змін. Емпіричну базу становить опитування працівників бібліотек різних типів, яке виявило поєднання високої мотивації до розвитку з одночасною наявністю традиціоналістських бар'єрів, фрагментарної обізнаності з RBM та потреби в лідерській підтримці, прозорості й структурованості процесів. На основі отриманих даних розроблено покрокову модель упровадження RBM, що включає діагностику, постановку результатних цілей, пілотні інтервенції та цикл "monitor → learn → adapt". Запропонований підхід спрямований на формування культури співпраці, обміну знаннями, інноваційності та відповідальності, що підвищує стійкість бібліотек до сучасних соціально-політичних викликів і сприяє їх модернізації в умовах цифрової трансформації.

Ключові слова: організаційна культура, бібліотечна установа, RBM, оптимізація управління, комунікації, бібліотечні послуги, управління знаннями, гнучкість організації, бібліотечна інновація, стійкість інституції.

N. Khymytsia

Candidate of Historical Sciences, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

D. Yendyk

student at the Department of Social Communications and Information Activities, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

RESULTS-BASED MANAGEMENT AS A TOOL FOR OPTIMIZING THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF LIBRARY INSTITUTIONS

The relevance of the article. The organizational culture of a library is a fundamental resource component that can ensure adaptation to dynamic socio-political and cultural

1 This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

changes, especially in the context of military challenges and digital transformation. It shapes internal norms of interaction, employee motivation, and knowledge transfer mechanisms that affect the sustainability of the library as an institution of public trust.

The purpose of the article is to justify and develop a systematic approach to optimizing the organizational culture of library institutions based on the Results-Based Management (RBM) methodology.

The purpose of the article. The study aims to identify key barriers and factors that influence staff readiness to implement RBM, as well as to develop an action plan with step-by-step stages of cultural optimization that increase the adaptability, transparency, innovation, and sustainability of libraries in the context of contemporary socio-political challenges.

The methodology. The study was conducted through a comprehensive analysis of the main approaches to optimizing organizational culture, which have empirical and theoretical support; systematization of theoretical approaches to RBM methodology; and development of conceptual recommendations for the implementation of RBM methodology in the library sector.

The results. The results of the study showed that the organizational culture of libraries combines high staff motivation for development with the presence of hierarchical and formalised practices that hinder innovation. The survey revealed a low level of awareness of RBM, but at the same time, a significant demand for training and management support, as well as transparency of management processes. The analysis made it possible to identify key barriers and factors of readiness for RBM implementation and to determine the most relevant interventions. Based on the data obtained, a phased model for optimizing the organizational culture of libraries was proposed, focused on performance, cooperation, and increasing the sustainability of institutions.

The scientific novelty of the research lies in justifying the possibility of integrating the Results-Based Management methodology into the transformation of the organizational culture of libraries, which previously had not been systematically studied; combining classical models of organizational culture with the results-based logic of RBM to form a new framework for analyzing cultural change; developing a structured step-by-step model for optimizing library organizational culture using RBM, which includes diagnostics, setting indicators and implementing pilot interventions.

The practical significance. The developed recommendations and RBM implementation model can serve as a basis for improving the effectiveness of library organizational culture management in Ukraine, promoting their flexibility, sustainability, and adaptation to modern challenges, as well as strengthening user trust through transparent and ethical management.

Conclusions. The development of organizational culture is a key condition for the modernization of libraries and increasing their resilience in the face of contemporary challenges. The use of the RBM methodology provides a structured approach to planning, evaluating and correcting cultural changes, making the transformation more manageable and measurable. A survey of employees revealed both the potential for change and significant cultural barriers that require systematic management interventions. The proposed RBM implementation model demonstrates the possibility of gradually forming a transparent, innovative and results-oriented organizational culture in libraries.

Keywords: *organizational culture, library institution, results-based management, RBM, management optimization, communications, library services, knowledge management, organizational flexibility, library innovation, institutional sustainability.*

Актуальність теми. Організаційна культура бібліотеки є фундаментальною ресурсною основою її здатності адаптуватись до швидких соціально-політичних і культурних змін. Вона визначає внутрішні норми взаємодії персоналу, мотивацію до творчих практик, механізми колективної мобільності знань і швидкості прийняття рішень — а отже, прямо впливає на стійкість бібліотеки як інституту суспільної довіри під час криз.

У глобальному вимірі трансформація бібліотечних соціально-комунікаційних інститутів (цифровізація сервісів, роль у протидії дезінформації, потреба в міжсекторальних партнерствах) робить організаційну та корпоративну культуру ключовими чинниками, які або прискорюють, або гальмують модернізацію послуг (Химиця, 2024). Бібліотеки з відкритою й орієнтованою на спільноту культурою краще конвертують зовнішній тиск у нові функції (інформаційні хаби, центри медіаграмотності), тоді як інституції з фригідними ієрархіями частіше втрачають оперативність та довіру користувачів (Lopatovska et al., 2025).

В українських реаліях, особливо після повномасштабного вторгнення росії, роль організаційної культури посилилася. Емпіричні дослідження, проведені після 2022 р., підтверджують: бібліотеки, які швидко ввели практики прозорості комунікації й горизонтальних механізмів прийняття рішень, демонструють вищу ефективність у наданні гуманітарної та інформаційної підтримки під час воєнних викликів. Це означає, що робота з організаційною культурою — не «додаткове» завдання HR, а стратегічна інвестиція в стійкість бібліотечної інституції (Lopatovska et al., 2025).

Постановка проблеми. Сучасні бібліотечні установи функціонують у динамічному середовищі, яке характеризується цифровою трансформацією, зміною моделей управління та зростанням вимог до результативності діяльності. За таких умов питання оновлення організаційної культури бібліотек набуває особливої актуальності, адже саме культура визначає рівень адаптивності, інноваційності та спроможності інституції до стійкого розвитку. Разом із тим, у науковому дискурсі недостатньо опрацьованими залишаються питання впровадження сучасних управлінських методологій — зокрема, Results-Based Management (RBM) — у практику бібліотечної діяльності, а також їхній вплив на трансформацію організаційної культури.

Аналіз попередніх досліджень свідчить, що більшість наукових підходів зосереджені або на структурних аспектах бібліотечного менеджменту, або на соціокультурних вимірах організаційної поведінки. Натомість комплексні моделі, які поєднують ціннісні, управлінські та поведінкові компоненти організаційної культури з результатною логікою RBM, представлені фрагментарно. Це зумовлює суперечність між потребою бібліотек оновлювати управлінські підходи відповідно до міжнародних стандартів та обмеженістю інструментарію, який дозволяє поєднати культурні аспекти організаційної культури, управлінські й результатні виміри її діяльності.

Дослідження базується на комплексному підході, що поєднує кількісні й якісні методи аналізу організаційної культури. Аналітичний метод — систе-

матизація сучасних теоретичних підходів до організаційної культури та методології RBM на основі наукових публікацій, звітів й емпіричних досліджень. Емпіричний метод — проведення опитування серед працівників бібліотек різних типів для оцінки поточного стану культури, рівня обізнаності та готовності до впровадження RBM, а також визначення очікуваних змін і можливих бар'єрів. Кількісний аналіз — статистична обробка результатів опитування (частотний аналіз, кореляційний аналіз), що дозволяє визначити співвідношення між типами бібліотек, посадою респондентів, рівнем обізнаності та мотивацією до змін. Якісний аналіз — інтерпретація відкритих відповідей респондентів, що дозволяє виявити приховані проблеми, ціннісні установки, дискурси та культурні бар'єри для впровадження RBM.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових працях проблематика організаційної культури бібліотечної установи є предметом активних досліджень. У роботі К. Karseon (Karseon, 2021) представлено результати вивчення впливу організаційної культури на інноваційну поведінку бібліотекарів та обґрунтовано важливість розвитку інноваційної організаційної культури, що характеризується комунікацією та співпрацею. В емпіричному дослідженні Е. Onwubiko (Onwubiko, 2022) виявлено позитивний і статистично значущий зв'язок між організаційною культурою та задоволенням роботою працівників бібліотек. Також автор доводить, що обмін знаннями покращує індивідуальну та організаційну ефективність і, як наслідок, інноваційність, тому він стає все більш важливим для бібліотечних організацій. У науковій статті (Khademizadeh et al., 2019) обґрунтовано, що існує значущий зв'язок між груповою культурою бібліотеки та культурою, основою на статусі, з управлінням знаннями. Крім того, результати кореляційного аналізу, представлені в цьому дослідженні, підтверджують, що групова організаційна культура має найвищу кореляцію з управлінням знаннями. Оцінка організаційної культури міської бібліотеки міста Пожега з використанням моделі подвійного куба Гоффа та Джонса (дизайн / методологія / підхід) представлена в дослідженні К. Feldvari й співавторів (Feldvari et al., 2024). Ученими було застосовано кількісний підхід із використанням структурованого опитувальника для вимірювання товариськості та солідарності в бібліотеці. У праці А. Adewojo та співавторів (Adewojo et al., 2025) визначено ключові елементи організаційної культури, такі як співпраця, командна робота та адаптивність, які позитивно впливають на задоволеність працівників. Було виявлено значну позитивну кореляцію між організаційною культурою та задоволеністю роботою, що свідчить про те, що сильніші культурні практики підвищують задоволеність працівників. У дослідженні висновано, що для підтримання високого рівня задоволеності роботою критично важливо сприяти розвитку позитивної організаційної культури, покращувати комунікаційні стратегії та зменшувати ієрархічні бар'єри для сприяння більш інклюзивній організаційній культурі. У статті М. Fauziyah та Y. Yustikasari (Fauziyah & Yustikasari, 2024) опубліковано дослідження феномену обміну знаннями в контексті трансформації організаційної культури бібліотеки. Отримані

авторами результати показали, що діяльність з обміну знаннями в бібліотеці відігравала значну роль у підвищенні кваліфікації бібліотекарів та поліпшенні якості дослідницьких послуг. Зазначені наукові праці в сукупності демонструють взаємозв'язок між культурою співпраці, обміном знаннями, ефективністю та інноваційністю в бібліотечних установах, проте не досліджують застосування інструментарію Results-Based Management (RBM) — у практику бібліотечної діяльності.

Мета статті — обґрунтування та розробка системного підходу до оптимізації організаційної культури бібліотечних установ на основі методології Results-Based Management (RBM). Дослідження спрямоване на виявлення ключових бар'єрів і чинників, які впливають на готовність персоналу до впровадження RBM, а також формування плану дій із покроковими етапами оптимізації культури, що підвищують адаптивність, прозорість, інноваційність і стійкість бібліотеки в умовах сучасних соціально-політичних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «організаційна культура» сформувалося на перетині антропології, соціології та психології організацій і почало формуватися як самостійна дослідницька проблематика в 1970–1980-х рр. У ці роки дослідники фокусувалися на легко спостережуваних елементах організаційного життя — історіях, ритуалах, символах — як засобах пояснення стабільності та координації поведінки. Терренс Е. Діл та Аллан А. Кеннеді обґрунтували модель «сильної культури» як ресурсу для мобілізації та ідентифікації. У контексті цієї моделі, культура — це набір видимих символів, ритуалів і наративів, які формують ідентичність організації та прискорюють соціалізацію нових членів (Deal & Kennedy, 1982). Наш аналіз дозволяє запропонувати використовувати цей підхід у RBM як початковий інструмент комунікаційної видимості змін, але не як основу для структурних трансформацій.

Рівнева модель культури Е. Шейна виділяє три взаємопов'язані рівні культури: (а) артефакти — видимі, спостережувані елементи культури, (б) сповідвані цінності — усвідомлені переконання та норми, які декларуються членами організації, та (в) базові неререфлексовані переконання — глибинні, прийняті безусвідомлено, що визначають поведінку (Schein, 2010). Ця модель слугує логічною основою для діагностики та впливу на культуру організації, підкреслюючи, що робота лише з видимими артефактами або політиками не спричинює змін у глибинних базових переконаннях, які є сутністю культури та складно піддаються свідомій зміні. Щоб ефективно змінити організаційну культуру, потрібно працювати з її базовими переконаннями, оскільки саме вони визначають справжню сутність культури і є основою для змін у поведінці та цінностях організації. Уточнюючи підхід Е. Шейна в контексті RBM, слід підкреслити, що глибинні культурні припущення співвідносяться з категорією *імпакт*, тобто змін, які потребують тривалого часу, якісної верифікації (інтерв'ю, дискурс-аналіз) і високої валідності даних. Таким чином, саме модель Е. Шейна задає найбільш адекватну логіку побудови діагностичного блоку MEL (Monitoring –

Evaluation – Learning), коли короткострокові артефактні зміни не плутаються з реальними культурними зрушеннями.

Вимірювально-порівняльні підходи до вивчення культури, представлені Г. Гофстеде та іншими дослідниками, базуються на описі культури через набір вимірів або шкал, таких як дистанція влади, індивідуалізм / колективізм та уникнення невизначеності (Hofstede, 1980). Ці підходи дозволяють кількісно оцінювати культурні характеристики та порівнювати їх між різними групами або контекстами. Таким чином, культура виступає як змінна, придатна для кількісного аналізу та контекстуальної адаптації практика.

На відміну від попередніх концепцій, що зосереджені на внутрішній культурній динаміці, модель Г. Гофстеде дозволяє адаптувати RBM до національно-культурного контексту. Уточнюючи роль цього підходу, слід підкреслити, що RBM потребує релевантних індикаторів, а виміри Г. Гофстеде пояснюють те, чому однакові інтервенції надають різні результати в різних контекстах. Наприклад, високий рівень дистанції влади зумовлює необхідність анонімності опитувань, а високий індекс уникнення невизначеності — потребу структурованих процедур змін. Наш аналіз дозволяє запропонувати включення культурних вимірів як «модифікаторів інтерпретації даних» у RBM, що підвищує коректність оцінок outcomes і impact.

Модель організаційної культури Competing Values Framework (Cameron & Quinn, 1999) базується на двох осях: гнучкість, пов'язана зі стабільністю, та внутрішня орієнтація, взаємозалежна із зовнішньою орієнтацією. Ця модель слугує інструментом для діагностики організаційної культури й практичного планування змін, допомагаючи зрозуміти, як різні цінності та пріоритети впливають на поведінку організації.

Уточнюючи підхід Competing Values Framework, можна зазначити, що він фактично перетворюється на механізм постановки RBM-цілей: для кланової культури — зростання співпраці; для ринкової — підвищення ефективності; для адхократії — інноваційність. Це дозволяє конструювати диференційовані індикатори, що відповідають обраному профілю культури, а не універсальні або абстрактні. Наш аналіз показує, що Competing Values Framework є найпродуктивнішим інструментом для побудови результатної матриці RBM у частині визначення бажаних outcomes.

Мультиперспективні та критичні підходи до вивчення організаційної культури, представлені в працях Дж. Мартіна й інших авторів, розглядають культуру як явище, що не є одним цілим. Вони наголошують на необхідності розрізняти інтеграцію, диференціацію та фрагментацію культурних вимірів, а також аналізувати дискурси й відносини влади в організації. Для цього використовують методи дискурс-аналізу, критичної інтерпретації (Martin, 2023).

На відміну від інтегративних моделей, критичні підходи наголошують на конфліктності й неоднорідності культури. У контексті методології RBM це означає, що середні значення індикаторів можуть приховувати латентні зони опору, маргіналізації або нерівномірного впливу інтервенцій. Уточнюючи підхід

Дж. Мартіна до вивчення організаційної культури, слід підкреслити важливість якісних методів MEL — дискурс-аналізу, фасилітованих обговорень, неформальних практик.

Узагальнюючи розглянуті підходи, можна стверджувати, що методологія RBM (Results-Based Management — управління, ґрунтоване на результатах) (Adaptation Fund Board, 2009) має низку переваг для розвитку організаційної культури, оскільки забезпечує структурованість змін, їхню перевірку та прив'язку до реальних поведінкових і ціннісних трансформацій. На відміну від традиційних культурологічних моделей, що фокусуються переважно на описі або інтерпретації культурних явищ, RBM пропонує операційну логіку переходу від артефактних проявів до впливу (impact — довгостроковий ефект), що надає змогу уникнути поверхневих інтерпретацій культурних зрушень. Уточнюючи підхід Е. Шейна, наш аналіз дозволяє запропонувати розглядати базові культурні припущення як довгострокові індикатори змін MEL (Monitoring-Evaluation-Learning — моніторинг, оцінювання і навчання), які можуть бути верифіковані через якісні методи. На відміну від вимірювальних моделей Г. Гофстеде, що описують контекст, RBM забезпечує механізм адаптації цього контексту до конкретних інтервенцій і дозволяє підвищити валідність оцінки outcomes (outcomes — проміжні результати) у складних культурних середовищах. На відміну від Competing Values Framework (модель конкуруючих цінностей), яка окреслює лише напрям ціннісних змін, RBM надає повний цикл постановки цілей, оцінювання та корекції, що робить її придатною для системного зміцнення елементів культури. Загалом наш аналіз дозволяє запропонувати розгляд RBM як інтегративної методології, здатної поєднати діагностику, інтерпретацію та практичне управління культурою, забезпечуючи організації не лише інструменти вимірювання, а й реальні механізми трансформації цінностей, моделей поведінки та управлінських практик.

Проведене нами опитування серед працівників бібліотек різних типів підтвердило, що, хоча більшість респондентів демонструють відкритість до змін та високий рівень мотивації до професійного розвитку, організаційна культура багатьох установ зберігає ознаки традиціоналізму, формалізму й ієрархічності. Дані на рис. 1 засвідчують, що значна частина працівників лише частково знайомі з методологією RBM (48,9 %) або не знають про неї взагалі (31,1 %).

Рис. 2 відображає розподіл відповідей працівників щодо того, наскільки їхня установа, на їхню думку, готова до впровадження RBM в організаційну культуру. Бачимо, що домінують відповіді, які свідчать про «часткову готовність»: бібліотечні працівники відзначають наявність окремих передумов (наприклад: відкритість частини колективу, підтримка керівництва, початкові навички планування), але водночас вказують на відсутність комплексної культури управління результатами. Низька частка відповідей про «повну готовність» підкреслює, що впровадження RBM потребуватиме цілеспрямованих інтервенцій на рівні процесів, комунікацій та компетенцій.

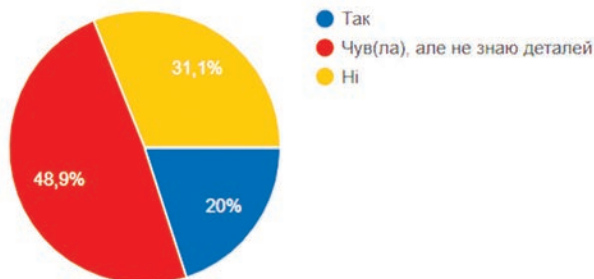


Рис. 1. Рівень обізнаності працівників бібліотек з методологією RBM.

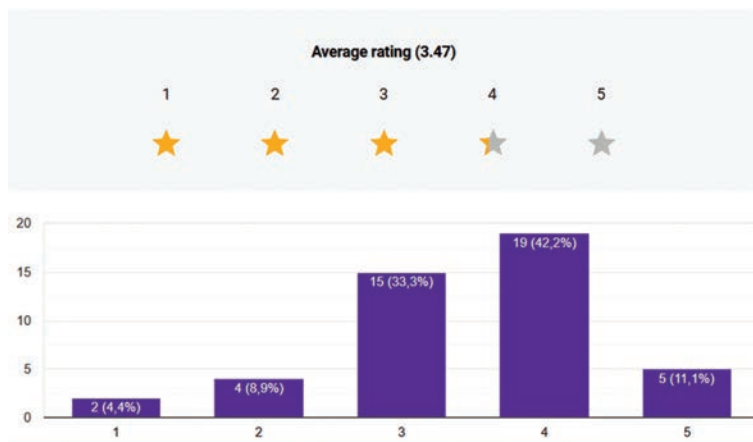


Рис. 2. Оцінка готовності бібліотек до використання інструментарію RBM.

Рис. 3 демонструє, які ресурси та умови респонденти вважають ключовими для успішного переходу до RBM. Найвищі показники мають навчання персоналу та підтримка керівництва — саме ці чинники розглядаються як критичні каталізатори змін в організаційній культурі. Також значущими виявилися чіткість індикаторів, зрозумілі цілі та організаційна прозорість. Ці результати узгоджуються з міжнародними дослідженнями, які наголошують, що без лідерства та навчання RBM залишається формальною процедурою.

Рис. 4 показує передбачувані бар'єри впровадження RBM. Найчастіше згадуються нестача навичок, брак часу та низька мотивація — тобто переважно внутрішні бар'єри, пов'язані з культурними й організаційними практиками. Водночас менш поширені, але важливі чинники — це опір змінам і відсутність системної підтримки. На відміну від поширених припущень, фінансові бар'єри займають нижчу позицію, що свідчить про першочерговість управлінських і культурних аспектів.

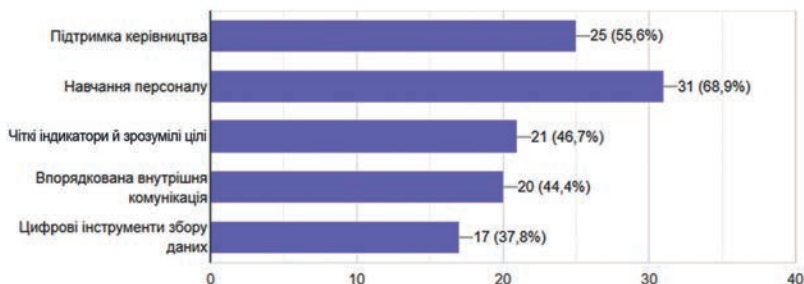


Рис. 3. Чинники, що, на думку працівників, здатні посилити впровадження RBM у бібліотеці.

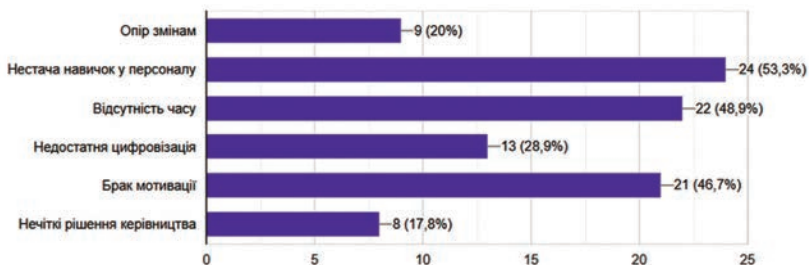


Рис. 4. Основні бар'єри, які, за оцінками респондентів, ускладнюють запровадження RBM у бібліотеці.

Інфографіка на рис. 5 відображає оцінку працівників щодо можливих змін, які RBM може забезпечити в організаційній культурі та практичній роботі бібліотеки. Найвищі очікування пов'язані з прозорістю процесів, покращенням командної взаємодії, розвитком цифрових практик і більшою відкритістю установи. Це корелює з тією частиною опитування, де респонденти визначають очікувані культурні зміни. Отже, RBM сприймається не лише як технічний інструмент, а і як механізм модернізації бібліотечної культури.

Отримані результати опитування демонструють суперечливу, але типову для бібліотечної сфери картину: з одного боку, персонал виявляє високу мотивацію до професійного розвитку, а з іншого — зберігає ознаки традиційної організаційної культури, які уповільнюють інноваційні трансформації. Уточнюючи підхід до оцінювання готовності до впровадження RBM, варто враховувати не тільки рівень обізнаності, а й глибинні культурні патерни, які визначають стиль комунікації, взаємодію всередині колективу та сприйняття відповідальності. Наш аналіз дозволяє запропонувати інтерпретацію, згідно з якою ключовим бар'єром стає не технічна складність RBM, а відсутність культури прозорого планування, регулярного моніторингу й командної взаємодії. Саме ці компоненти, згідно з результатами опитування, респонденти вважають



Рис. 5. Оцінка працівниками потенційних позитивних змін, яких можна досягти через застосування RBM.

найбільш дефіцитними, одночасно визнаючи їх критичну важливість для розвитку бібліотеки.

Таким чином, перехід до впровадження RBM потребує не лише інструментальної підготовки персоналу, але й перебудови культурних практик. І, на відміну від лінійних моделей змін, де достатньо послідовного навчання, у бібліотечному середовищі необхідно поєднати навчальні інтервенції з діагностикою організаційної культури, формуванням нових колективних норм та переорієнтацією управління на індикатори результативності. З огляду на це логічним наступним кроком є опис етапів оптимізації організаційної культури бібліотеки на основі RBM, який дозволить структуровано перейти від діагностичних даних до практичних механізмів змін.

Етап 0 — підготовка керівництва. Завдання цього етапу полягає в тому, щоб погодити з керівництвом концепцію RBM-підходу до покращення організаційної культури бібліотеки; сформувати робочу групу (директор, HR, старші фахівці, представник користувачів).

Етап 1 — діагностика + теорія змін. Проводиться коротке pulse-опитування (10–12 питань), 8–12 глибоких інтерв'ю з представниками підрозділів і аналіз внутрішніх документів / електронної кореспонденції (тон, теми). На основі зібраної інформації складається **Theory of Change** для трансформації організаційної культури бібліотеки, де прописуються вихідні умови, очікуваний стан організаційної культури, короткострокові й середньострокові результати. Створюється логічна модель (results chain) з двома-трьома очікуваними outcomes (наприклад: покращення обміну знаннями; зниження конфліктів; підвищення відповідальності).

Етап 2 — визначення індикаторів і цілей. Для кожного outcome визначаються два-три індикатори: процесні (кількість ділових зустрічей; частка

співробітників, що діляться практиками); якісні (score pulse-опитування: «готовність ділитися знаннями»); якісні (time to resolve user query; користувацька оцінка сервісу).

Етап 3 — пілотні інтервенції. Обираються один-два підрозділи як «пілотні». Здійснюються інтервенції:

1. **Лідерські практики** — тренінг лінійних керівників з трансформаційного лідерства.
2. **HR-зміни** — додаються один-два «культурні» KPI в річне оцінювання (наприклад, участь в обміні знань, наставництво).
3. **Прозора комунікація й «визнання»** — система мікровинагород (визначення “Culture Champion” щомісяця).
4. **Моніторинг у реальному часі** — pulse-опитування кожні 6–8 тижнів + щомісячний звіт за індикаторами. Пілотні проекти надають дані, аргументи для масштабування.

Етап 4 — моніторинг, навчання, корекція. RBM-методологія передбачає цикл “monitor → learn → adapt”. Аналізуються тренди за індикаторами, здійснюються ретроспективи за пілотними проектами, коригуються інтервенції.

Етап 5 — масштабування й інституалізація. На підставі пілотних проектів здійснюється масштабування та закріплюються зміни. Також проводиться ревізія систем винагород і кар’єри з урахуванням KPI та здійснюється постійна комунікація — демонструються результати застосування RBM-методології для всієї організації.

Висновки. Організаційна культура бібліотек є одним із ключових чинників їхньої інституційної стійкості, здатності до адаптації, інноваційності та підвищення якості послуг. Аналіз теоретичних моделей організаційної культури в зіставленні з логікою Results-Based Management (RBM) засвідчує, що саме RBM є найбільш придатною методологією для системної трансформації культурних практик, оскільки забезпечує цілісну логіку переходу від діагностики до впливу (impact) та дозволяє перевіряти зміни через чіткі індикатори. Емпіричний етап дослідження показав, що працівники бібліотек загалом демонструють відкритість до змін, проте рівень їхньої обізнаності з RBM залишається низьким. Наявність традиційних елементів культури — ієрархічності, формалізму, обмеженого обміну знаннями — створює суперечливе середовище, у якому прагнення до професійного зростання співіснує з інституційними бар’єрами. Отримані дані свідчать, що ключовими передумовами успішного впровадження RBM є підтримка керівництва, навчання персоналу, прозорість процесів і чіткість цілей. Запропонована в дослідженні поетапна модель оптимізації організаційної культури бібліотеки на основі RBM дозволяє інтегрувати діагностику, постановку результатних цілей, пілотні інтервенції та цикл «моніторинг → навчання → корекція». На відміну від традиційних підходів, орієнтованих на формальні зміни структур або політик, цей підхід фокусує увагу на поведінкових та ціннісних трансформаціях, що виникають через системні управлінські дії.

Подальшого вивчення потребують такі аспекти теми: розробка універсальних RBM-індикаторів для бібліотек (створення стандартизованої системи вимірювання організаційної культури); інтеграція RBM із цифровою трансформацією; роль лідерства в впровадженні RBM та міжсекторальні порівняння (аналіз застосування RBM у бібліотеках, університетах, архівах та інших культурних інституціях для виявлення спільних закономірностей). Перспективними методами для майбутніх досліджень, на нашу думку, є порівняльний аналіз (cross-country studies): дослідження бібліотек різних країн для виявлення культурних відмінностей у застосуванні RBM та впровадження пілотних RBM-проектів у бібліотеках з подальшим порівнянням результатів із контрольними групами.

Список посилань

- Клименко, О., & Сокур, О. (2023). Бібліотекознавство і бібліотечна справа в умовах воєнного стану в Україні: (за матеріалами журналу «Бібліотечний вісник»). *Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук*, 12, 114–124. <https://doi.org/10.31866/2616-7654.12.2023.293581>
- Химиця, Н. О. (2024). Adapting Libraries to New Social and Technological Challenges: Current Trends in the Branding of Ukrainian Library Institutions. *Вісник Харківської державної академії культури*, (66), 77–88. <https://doi.org/10.31516/2410-5333.066.06>
- Химиця, Н. О., & Морушко, О. О. (2025). The Role of Libraries, Archives and Information Centres in the Formation of Critical Thinking and Civic Values in the Digital Society: Global, European and Ukrainian Strategies. *Вісник Харківської державної академії культури*, (67), 24–31. <https://doi.org/10.31516/2410-5333.067.02>
- Adaptation Fund Board. (November 2009). *Results-oriented management structure (AFB.B.8/8)*. Adaptation Fund. https://www.adaptation-fund.org/wp-content/uploads/2015/01/AFB.B.8.8_RBM.pdf
- Adewojo, A. A., Onuoha, U. D., Adetimirin, A., & Oladokun, B. D. (2025). Influence of organizational culture on job satisfaction of library personnel in research institutes' libraries in South-West Nigeria. *Information Development. Advance online publication*. <https://doi.org/10.1177/02666669251325446>
- Antczak, M., & Gruszka, Zb. (2023). Library model of community resilience during the war. Activities of selected Polish academic libraries addressed to Ukrainians. *The Journal of Academic Librarianship*, 49(5). 102752. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2023.102752>
- Cameron, K., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley. <https://archive.org/details/corporate-culture0000deal/page/n9/mode/2up>
- Fauziyah, M. R. N., & Yustikasari, Y. (2024). Transformation of Research Supporting Libraries: Case Study Knowledge-Sharing as Organizational Culture at the National Research and Innovation Agency Library. *Indonesian Journal of Librarianship*, 5(2), 175–188. <https://doi.org/10.33701/ijolib.v5i2.4507>

- Feldvari, K., Petr Balog, K., & Bošnjak, B. (2024). Importance of Organizational Culture for Effective Knowledge Management in Libraries. *Vallis Aurea: Journal of Sustainable Development and Innovation*, 10(2), 18–33. <https://doi.org/10.62598/JVA.10.2.2.7>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage. <https://archive.org/details/culturesconseque0000hofs>
- Kapsoon, K. (2021). Effects of knowledge of evidence-based practice and organizational culture on innovation behavior of university librarians. *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 52(1), 129–154. <https://doi.org/10.16981/kliss.52.1.202103.129>
- Khademizadeh, S., Faraj Pahlou, A., & Mohammadi, Z. (2019). Relationship between organizational culture and knowledge management in academic libraries (case Study: Shahid Chamran University of Ahvaz). *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 2(3), 111–137. <https://doi.org/10.47176/smok.2019.1079>
- Lee, P.-C. (2024). Exploring organizational learning models in public libraries from an ESG perspective. *Journal of Librarianship and Information Science*. <https://doi.org/10.1177/09610006241299464>
- Lopatovska, I., Pickering, G., & Coan, C. (2025). Ukrainian public libraries during the Russia-Ukraine war: Supporting individuals, communities, and the nation. *Journal of Librarianship and Information Science*. <https://doi.org/10.1177/09610006251326610>
- Martin, J. (2023). *Cultures in organizations: Three perspectives (1st ed.)*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195071634.001.0001>
- Onwubiko, E. C. (2022). An empirical study of the influence of knowledge sharing behaviors and organizational culture on staff performance in university libraries. *Library Philosophy & Practice*. <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=13919&context=libphilprac>
- Schachner, M., Ardag, M. M., Holtz, P., Grosser, J., Harz, K., van Herk, H., ... Dobewall, H. (2024). Extracting organizational culture from text: Development and validation of a theory-grounded instrument for digital data. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(5), 571–582. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2360225>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (4th ed.)*. Jossey-Bass. https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf?utm_source

References

- Klymenko, O., & Sokur, O. (2023). Library science and librarianship under martial law in Ukraine: (based on materials from the journal Bibliotechnyi Visnyk). *Ukrainskyi zhurnal z bibliotekoznavstva ta informatsiynykh nauk*, 12, 114–124. <https://doi.org/10.31866/2616-7654.12.2023.293581> [In Ukrainian].
- Khymytsia, N. O. (2024). Adapting Libraries to New Social and Technological Challenges: Current Trends in the Branding of Ukrainian Library Institutions. *Visnyk of Kharkiv State Academy of Culture*, (66), 77–88. <https://doi.org/10.31516/2410-5333.066.06> [In English].

- Khymytsia, N. O., & Morushko, O. O. (2025). The Role of Libraries, Archives and Information Centres in the Formation of Critical Thinking and Civic Values in the Digital Society: Global, European and Ukrainian Strategies. *Visnyk of Kharkiv State Academy of Culture*, (67), 24–31. <https://doi.org/10.31516/2410-5333.067.02> [In English].
- Adaptation Fund Board. (November 2009). *Results-oriented management structure (AFB.B.8/8)*. Adaptation Fund. https://www.adaptation-fund.org/wp-content/uploads/2015/01/AFB.B.8.8_RBM.pdf. [In English].
- Adewojo, A. A., Onuoha, U. D., Adetimirin, A., & Oladokun, B. D. (2025). Influence of organizational culture on job satisfaction of library personnel in research institutes' libraries in South-West Nigeria. *Information Development. Advance online publication*. <https://doi.org/10.1177/02666669251325446>. [In English].
- Antczak, M., & Gruszka, Zb. (2023). Library model of community resilience during the war. Activities of selected Polish academic libraries addressed to Ukrainians. *The Journal of Academic Librarianship*, 49(5). 102752. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2023.102752>. [In English].
- Cameron, K., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass. [In English].
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley. <https://archive.org/details/corporate-culture0000deal/page/n9/mode/2up>. [In English].
- Fauziyah, M. R. N., & Yustikasari, Y. (2024). Transformation of Research Supporting Libraries: Case Study Knowledge-Sharing as Organizational Culture at the National Research and Innovation Agency Library. *Indonesian Journal of Librarianship*, 5(2), 175–188. <https://doi.org/10.33701/ijolib.v5i2.4507>. [In English].
- Feldvari, K., Petr Balog, K., & Bošnjak, B. (2024). Importance of Organizational Culture for Effective Knowledge Management in Libraries. *Vallis Aurea: Journal of Sustainable Development and Innovation*, 10(2), 18–33. <https://doi.org/10.62598/JVA.10.2.2.7>. [In English].
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage. <https://archive.org/details/culturesconsequence0000hofs>
- Kapsoon, K. (2021). Effects of knowledge of evidence-based practice and organizational culture on innovation behaviour of university librarians. *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 52(1), 129–154. <https://doi.org/10.16981/kliss.52.1.202103.129>. [In English].
- Khademizadeh, S., Faraj Pahlou, A., & Mohammadi, Z. (2019). Relationship between organizational culture and knowledge management in academic libraries (case Study: Shahid Chamran University of Ahvaz). *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 2(3), 111–137. <https://doi.org/10.47176/smok.2019.1079>. [In English].
- Lee, P.-C. (2024). Exploring organizational learning models in public libraries from an ESG perspective. *Journal of Librarianship and Information Science*. <https://doi.org/10.1177/09610006241299464>. [In English].
- Lopatovska, I., Pickering, G., & Coan, C. (2025). Ukrainian public libraries during the Russia-Ukraine war: Supporting individuals, communities, and the

- nation. *Journal of Librarianship and Information Science*. <https://doi.org/10.1177/09610006251326610>. [In English].
- Martin, J. (2023). *Cultures in organizations: Three perspectives (1st ed.)*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195071634.001.0001>. [In English].
- Onwubiko, E. C. (2022). An empirical study of the influence of knowledge sharing behaviors and organizational culture on staff performance in university libraries. *Library Philosophy & Practice*. <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=13919&context=libphilprac>. [In English].
- Schachner, M., Ardag, M. M., Holtz, P., Grosser, J., Harz, K., van Herk, H., ... Dobewall, H. (2024). Extracting organizational culture from text: Development and validation of a theory-grounded instrument for digital data. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(5), 571–582. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2360225>. [In English].
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (4th ed.)*. Jossey-Bass. https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf?utm_source. [In English].

Надійшла до редколегії 10.09.2025