

УДК027.52:339.138(-047.74)(477)

ORCID iD 0000-0002-0034-5768

ORCID iD 0000-0002-4608-1382

О. Дем'янюк**Н. Конон**

SWOT-ТА PEST-АНАЛІЗИ ЯК МЕТОДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ БІБЛІОТЕКИ

Автори статті розглядають важливість стратегічного планування в бібліотечній галузі в умовах децентралізації та реформування гуманітарної сфери України. Зокрема, акцентується увага на необхідності адаптації бібліотек до змін зовнішнього середовища, ефективному використанні ресурсів та формуванні довгострокових стратегій розвитку. Особливу увагу приділено використанню SWOT-та PEST-аналізів як інструментів стратегічного планування для оцінки внутрішнього потенціалу бібліотек та впливу зовнішніх факторів на їх діяльність. Застосування цих методів дозволяє підвищити конкурентоспроможність бібліотечних установ, забезпечити їх адаптацію до швидких змін економічного та соціального середовища, а також сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Ключові слова: стратегічне планування, бібліотечна діяльність, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, маркетинг, децентралізація, дистанційне бібліотечно-інформаційного забезпечення, управлінські рішення, конкурентоспроможність, віртуальні користувачі.

DOI 10.34079/2518-1343-2026-16-31-56-66

Це стаття відкритого доступу за ліцензією CC BY-NC-ND 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.uk>

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації інформаційного суспільства бібліотеки постають не лише як осередки збереження культурної спадщини, а й як активні учасники наукового, освітнього та соціального розвитку громади. Розвиток інформаційних технологій, цифровізація, зумовлюють зміни у читачьких запитах, соціально-економічних викликах, сприяють необхідності впровадження модернізованих інструментів стратегічного управління діяльністю бібліотек. В період децентралізації та реформування гуманітарної сфери, в Україні особливої актуальності набуває здатність бібліотек адаптуватися до змін зовнішнього середовища, раціонально використовувати ефективні ресурси та формувати довгострокові напрями розвитку. Саме тому стратегічне планування стає важливим складником управлінської діяльності бібліотечних установ.

Мета, завдання, актуальність дослідження. Метою даного дослідження є вивчення застосування SWOT- та PEST-аналізів як інструментів стратегічного планування для оцінки ефективності діяльності бібліотек, адаптації їх до змін зовнішнього середовища та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Завдання дослідження: оцінити роль стратегічного планування в діяльності бібліотек у процесі реформування та децентралізації, розглянути основи та принципи використання SWOT-та PEST-аналізів як інструментів стратегічного планування в бібліотечній сфері, проаналізувати сильні та слабкі сторони Публічної бібліотеки Луцької міської територіальної громади. Актуальність теми зумовлена необхідністю адаптації бібліотек до умов швидких змін у зовнішньому середовищі, зокрема, в умовах цифровізації,

реформ у галузі культури та освіти, а також децентралізації на рівні громад. SWOT- та PEST-аналізи є потужними інструментами для оцінки внутрішнього потенціалу та зовнішніх викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика вивчення використання SWOT- та PEST-аналізів для оцінки внутрішнього потенціалу організацій, зокрема бібліотек, впливу зовнішніх факторів на їх діяльність висвітлюється у працях українських науковців та практиків у галузі бібліотекознавства, інформаційної діяльності, менеджменту: А. Бутенко, О. Горбань, Н. Кунанець, Т. Павленко, А. Ржеуський тощо.

Виклад основного матеріалу дослідження. Серед сучасних методів стратегічного передбачення особливе місце займають SWOT- та PEST-аналізи. Вони дозволяють комплексно оцінити внутрішній потенціал установи та вплив зовнішніх факторів, що визначають перспективи її раціонального функціонування. Використання цих інструментів сприяє обґрунтованому прийняттю управлінських рішень, підвищенню конкурентоспроможності закладів культури, зокрема бібліотеки, як перспективного інформаційного та культурного центру, забезпечує реагування на виклики сьогодення.

Використання SWOT-аналізу має важливе значення для здійснення стратегічного планування, підготовки проєктного розвитку бібліотеки або її підрозділу, оскільки завдяки його методиці – ефективній, доступній, можна здійснити оцінку стану ситуації, правильно і вчасно прийняті стратегічні рішення для успішної діяльності закладу або конкретного підрозділу (SWOT-аналіз в бібліотечній діяльності).

Таким чином, застосування SWOT-та PEST-аналізів у процесі стратегічного планування бібліотеки є важливим напрямом удосконалення її діяльності, що відповідає потребам розвитку інформаційного суспільства та сучасним вимогам управління культурними інституціями.

SWOT-та PEST-аналізи дозволяють глибше зрозуміти стратегічне та становище бібліотеки і розробити рекомендації на перспективу для її ефективного функціонування в умовах швидких економічних змін. У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де постійно змінюються політичні, економічні, технологічні та соціальні умови, ефективна діагностика як внутрішнього, так і зовнішнього оточення є необхідною умовою для успішного функціонування установи. Вміння правильно оцінити свої сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, що виникають на ринку культури, стали важливим аспектом для розробки ефективної стратегії розвитку. Тому дослідження та порівняння методів SWOT- та PEST-аналізів є надзвичайно важливим для підвищення конкурентоспроможності бібліотеки на сучасному ринку трансформацій.

«Використання SWOT-аналізу має важливе значення для здійснення стратегічного планування, підготовки проєктного розвитку бібліотеки або її підрозділу, оскільки завдяки його методиці – ефективній, доступній, можна здійснити оцінку стану ситуації, правильно і вчасно прийняті стратегічні рішення для успішної діяльності бібліотеки або її конкретного підрозділу» (SWOT-аналіз в бібліотечній діяльності).

SWOT-аналіз це: S (Strengths) – сильні сторони; W (Weaknesses) – слабкі сторони; O (Opportunities) – можливості; T (Threats) – загрози.

Стосовно бібліотечних закладів даний аналіз можна пояснити наступним чином:

- сильні сторони – внутрішні переваги бібліотеки, які представляє кваліфікований персонал, засвідчують якісний фонд, сучасне обладнання, підтримка громади;

- слабкі сторони – внутрішні недоліки, що проявляються в обмеженому фінансуванні, застарілій матеріально-технічній базі, недостатньому рівні цифровізації;

– можливості– зовнішні сприятливі фактори, які сприяють популяризації бібліотеки, шляхом участі у грантових програмах, надійному партнерстві, розвитку цифрових сервісів, державних програмах підтримки культури;

– загрози– зовнішні ризики, що викликані економічною нестабільністю, постійним скорочення бюджету, зменшенням читацької активності, конкуренцією з онлайн-ресурсами тощо.

Отож, «SWOT-аналіз є невід'ємною складовою стратегічного планування та допомагає виявити не лише сильні та слабкі аспекти внутрішньої діяльності підприємства, але й визначити можливості та потенційні загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Цей метод ефективно використовується в комплексі з іншими аналітичними моделями» (SWOT-аналіз із прикладами, 2025).

PEST-аналіз є методом дослідження зовнішніх факторів, вони також впливають на діяльність бібліотеки. Цей аналіз зосереджується на політичних, економічних, соціальних та технологічних аспектах середовища, де функціонує установа. PEST-аналіз – це метод стратегічного аналізу, який використовується для оцінки впливу зовнішніх макрофакторів на діяльність організації, зокрема бібліотеки. Абревіатура PEST розшифровується: P (Political) – політичні фактори; E (Economic) – економічні фактори; S (Social) – соціальні фактори; T (Technological) – технологічні фактори.

На прикладі бібліотеки PEST-аналіз розглядається як фактори:

– політичні – державна політика у сфері культури та освіти, законодавство, реформи, підтримка бібліотек на національному та місцевому рівнях;

– економічні – ступінь фінансування, адже установи культура завжди мають залишкове утримання, стан економіки країни, інфляція, грантові можливості;

– соціальні, що обумовлюються демографічною ситуацією, читацькими інтересами, рівнем освіти населення, культурними потребами громади;

– технологічні, які враховують розвиток цифрових технологій, електронні ресурси, автоматизацію бібліотечних процесів, шляхом впровадження автоматизованих бібліотечно-інформаційних систем (АБІС), доступ до Інтернету та його використання.

Використання SWOT- та PEST-аналізів допомагає організаціям, зокрема бібліотекам, оцінювати не тільки внутрішній стан, а й вплив зовнішніх факторів на їх розвиток. Переваги SWOT-аналізу полягають у легкості його використання та розуміння, можливості комплексного погляду на проблеми бібліотеки, підвищення рівня стратегічного планування. Недоліки SWOT-аналізу спостерігаються у суб'єктивності визначення сильних та слабких сторін, недостатній детальності для глибоких досліджень, не завжди можна точно оцінити зовнішні загрози чи можливості, не враховуються внутрішні фактори бібліотеки, необхідне постійне оновлення, оскільки зовнішні умови можуть швидко змінюватися, що вимагає вкладення значних ресурсів для збору і обробки даних. Основні відмінності між цими двома методами аналізу: SWOT-аналіз фокусується на внутрішніх аспектах організації (сильні та слабкі сторони) та зовнішніх факторах (можливості та загрози); PEST-аналіз орієнтований виключно на зовнішнє середовище та допомагає визначити фактори, що можуть вплинути на організацію ззовні: політика, економіка, соціальні зміни та технології. SWOT-аналіз дозволяє глибше оцінити як внутрішні можливості організації, так і зовнішні загрози.

SWOT- та PEST-аналізи є важливими інструментами стратегічного планування, допомагають організаціям, зокрема бібліотекам оцінювати свої внутрішні можливості та зовнішнє середовище. Обидва методи доцільно використовувати разом для створення комплексної стратегії, яка враховує як внутрішні можливості і слабкості, так і зовнішні фактори, що можуть впливати на досягнення певних цілей.

«За допомогою SWOT-аналізу можна встановити зв'язки між найхарактернішими для бібліотеки можливостями (Opportunities), загрозами (Threats), сильними сторонами (Strengths), слабкостями (Weaknesses), результати якого в подальшому можуть бути використані для вибору стратегій розвитку бібліотеки. Крім того, це дасть можливість чітко і стисло сформулювати мету. SWOT-аналіз – це своєрідний інструмент, хоча він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дозволяє впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням думок та оцінок членів робочої групи» (SWOT-аналіз в бібліотечній діяльності).

Дослідження SWOT- та PEST-аналізів на прикладі Публічної бібліотеки Луцької міської територіальної громади (Публічної бібліотеки ЛМТГ) дасть змогу оцінити внутрішні фактори, які включають персонал, фонди, цифрові ресурси, матеріальну базу, сервіс, зовнішні фактори – потреби громади, конкуренцію з онлайн-ресурсами, фінансування; що дозволить показати вміння застосовувати методи стратегічного аналізу, охарактеризувати реальний об'єкт – бібліотеку, сформувати рекомендації щодо вдосконалення її розвитку. «За допомогою такої компоненти PEST-аналізу, як соціально-культурні тенденції визначаються ціннісна орієнтація населення, ставлення людей до роботи та якості життя, рівень освіченості населення тощо. Саме соціально-культурні тенденції формують споживчі переваги і величину попиту на продукцію підприємства, забезпечуючи йому можливість реалізовувати її» (Горбань, 2013).

Сильними сторонами S (Strengths) Публічної бібліотеки ЛМТГ є універсальний різногалузевий фонд, електронний доступ до передплатних баз даних. Бібліотечний фонд системи станом на 31 грудня 2025 року становить 344 409 документи, з яких 275 499 – примірники книг. Протягом 2025 року за кошти місцевого бюджету бібліотечні фонди поповнені 1126 екземплярами нових документів на суму 266 600 грн, зокрема, українськими виданнями та перекладами світової літератури, отриманими шляхом закупівель через систему «ProZorro». Також від Українського інституту книги Публічна бібліотека ЛМТГ отримали 1727 примірників творів української літератури на загальну суму 365 712 грн. Всього протягом 2025 року бібліотеки громади отримали 4758 примірників книг на загальну суму 1 042 589 грн. (Публічна бібліотека Луцької міської територіальної громади, 2026).

«Книгозбірні Луцької міської громади взяли участь у проєкті в межах «Обміну між німецькою та українською книжковою та літературною індустрією» – **«Німецька книжкова полиця в Україні»**, що фінансується Уповноваженою федерального уряду Німеччини з питань культури та засобів масової інформації та реалізується Гете-Інститутом, Німецькою асоціацією видавців та книгорозповсюджувачів і Українським інститутом книги» (Публічна бібліотека Луцької міської територіальної громади, 2025a).

«Письменник, краєзнавець, активний дослідник історії рідного краю, народний депутат ВРУ 1-го скликання, громадський діяч, Почесний громадянин міста Луцька, волинянин Андрій Іванович Бондарчук зробив цінний внесок у розвиток культурного життя Луцька – передав до фондів КЗ «Публічна бібліотека Луцької міської територіальної громади» власні видання, а також твори інших авторів зі своєї бібліотеки, присвячені важливим подіям і темам української історії та культури (всього – 33 книги)» (Публічна бібліотека Луцької міської територіальної громади, 2025b).

У Луцькій бібліотечній системі відкритий доступ до передплатних баз даних. На сайті книгозбірні пропонується користувачам «Зведений каталог періодичних видань, з його допомогою можна знайти інформацію про конкретні періодичні видання та місце їх знаходження» (Публічна бібліотека Луцької міської територіальної громади, 2026).

Сильною стороною **книгозбірні** Публічної бібліотеки ЛМТГ є те, що структурні підрозділи обслуговують майже 42 тисячі мешканців, надають дистанційні послуги, шляхом електронної доставки документів, віртуальної довідкової служби, визначення індексів УДК, користування електронним каталогом. Безкоштовність основних послуг має позитивне значення та підвищує бібліотечний імідж.

Якість роботи бібліотеки залежить від кадрового складу. Відзначимо високу кваліфікацію персоналу, який постійно працює над вивченням потреб та вимог користувачів системи. Працівників у бібліотечній мережі – 98, з них спеціалістів – 73, що становить 74%. Публічна бібліотека має штатних одиниць – 18, з них бібліотечних спеціалістів – 14, це – 78%. Зручне розташування та роль «третього місця» (безпечний простір). «Діяльність Публічної бібліотеки регламентується Статутом, Типовими правилами користування бібліотеками в Україні та іншими регламентуючими документами та розповсюджується на усі структурні підрозділи, об'єднані в Публічну бібліотеку» (Публічна бібліотека Луцької міської територіальної громади, 2024с, с. 2).

Слабкими сторонами W (Weaknesses) Публічної бібліотеки є відсутність онлайн-чату, що дало б можливість безпосередньо спілкуватися з бібліотечним представником в реальному часі. Такий формат забезпечує персоналізовану підтримку, оперативне вирішення питань, індивідуальний підхід до кожного користувача та зацікавленість у послугах бібліотеки; також уваги вимагають викладачі, дослідники у підтримці їх профілю в сервісах ORCID, Google Академія, ScopusAuthorID, ResearcherID, ResearchGate; систематичне інформування користувачів про нові надходження; редагування списків використаної літератури та електронних інформаційних сервісів на вебсайтах бібліотек: буктрейлерів, лонгридів, підкастів, віртуальних турів та екскурсій, аудіокниг, віртуальних виставок, оглядів, дайджестів, нових надходжень, тематичних списків; не завжди рівень цифровізації та автоматизації процесів відповідає запитам.

«Тож ми пропонуємо нову модель дистанційного бібліотечно-інформаційного забезпечення віртуальних користувачів бібліотек (з використанням апаратного засобу – смартфона, програмного забезпечення – Telegram, Viber чи WhatsApp), що з плином часу та розвитком інформаційних технологій стане більш простою і практичною» (Ржеуський та Кунанець, 2023, с. 21).

Слабкі сторони у Публічній бібліотеці ЛМТГ викликані недостатнім фінансуванням, низькими зарплатами, що позначається суттєво на зацікавленості бібліотечних працівників у результатах своєї роботи.

Проте у бібліотеці є ряд можливостей О (Opportunities), які шляхом впровадження електронних ресурсів та створення е-бібліотек ліквідують слабкі сторони. «Можна говорити про формування нової парадигми бібліотечно-інформаційного обслуговування – виключно парадигми дистанційного бібліотечно-інформаційного обслуговування віртуальних користувачів бібліотек, яка отримала поштовх унаслідок зовнішніх процесів, що відбулись у світі й неминуче торкнулись України, а саме пандемія і карантинні обмеження; і друге – це суспільно-політична ситуація в самій Україні, яка склалась внаслідок війни та запровадження воєнного стану по всій території країни» (Ржеуський та Кунанець, 2023, с. 22).

Публічній бібліотеці ЛМТГ слід розвивати дистанційні сервіси: Telegram-канали, TikTok. Адже, як підкреслюють Ржеуський А. та Кунанець Н. у статті «SWOT-аналіз дистанційного бібліотечно-інформаційного обслуговування бібліотек закладів вищої освіти України» «...використання нових платформ для миттєвого обміну повідомленнями: Telegram, Viber, соціальної мережі TikTok, що становлять конкуренцію соціальним платформам Facebook, Instagram, Youtube» (Ржеуський та Кунанець, 2023, с. 22).

Можливістю, яка вплине на діяльність системи і Публічної бібліотеки ЛМТГ є відкриття коворкінгів – це спільний робочий простір, де можна працювати, навчатися та проводити зустрічі. У такому місці, зазвичай, є столи, Інтернет і затишна атмосфера для продуктивної роботи; мейкерспейсів – спеціальний простір для відвідувачів для створення, експериментування та навчання через практику, з інструментами й обладнанням, наприклад 3D-принтери, комп'ютери, матеріали для творчості або робототехніки, щоб такий простір допомагав розвивати навички, працювати над проектами та обмінюватися ідеями. Хаби для громади – місця, де користувачі можуть зустрічатися, обговорювати ідеї та спільно вирішувати проблеми громади. У таких просторах проводять заходи по відзначенню подій, навчання, втілюють у життя різні ініціативи. Участь у грантових програмах для оновлення фондів є однією з можливостей, яка покращить роботу як системи, так і Публічної бібліотеки ЛМТГ.

Проте, слід наголосити на загрозах Т (Threats), які прослідковуються: конкуренція з боку інтернет-ресурсів, книгарень, кав'ярень; соціально-політична нестабільність; перебої з електроенергією та кіберзагрозами; демографічні зміни, коли виїжджає частина молоді на навчання, роботу за кордон, тобто відбувається відтік населення.

PEST-аналіз діяльності бібліотеки наголошує на політичних факторах Р (Political). Політичне середовище суттєво впливає на функціонування бібліотек, особливо комунальних та державних. Державна культурна політика, яка складається з реалізації програм підтримки читання, цифровізації та розвитку культурної інфраструктури, зокрема ініціативи Українського інституту книги. Так, в межах Волині реалізуються:

- обласна цільова програма з утвердження української національної та громадянської ідентичності на 2026-2028 рр. від листопада 2025 року № 219, спрямована на зміцнення національної свідомості;
- обласна цільова соціальна програма «Молодь Волині: покоління стійкості – 2030» на 2026–2030 рр., націлена на підтримку молоді регіону;
- програма розвитку культури Луцької міської територіальної громади на 2022-2028 роки.

До політичних факторів належить законодавство про авторське право, яке регулює доступ до електронних ресурсів, звертає увагу на оцифрування фондів та використання цифрового контенту. Децентралізація та реформа місцевого самоврядування надала автономію Луцькій міській громаді у проведенні фінансування бібліотек. Політичним фактором є воєнний стан та безпекова ситуація в Україні, що впливає на доступність бібліотек, релокацію (переміщення) фондів, зміну пріоритетів фінансування. Ржеуський А. та Кунанець Н. наголошують «загрозами для бібліотек закладів вищої освіти України на сьогодні є відсутність електроенергії, перевантаження серверів бібліотек, соціально-політична нестабільність, кіберзагрози. Причому з кіберзагрозами бібліотечний інститут як центр інформації покликаний боротися та протидіяти поширенню недостовірної інформації» (Ржеуський та Кунанець, 2023, с. 22).

Певну роль відіграють грантові програми і міжнародна підтримка, що відбувається шляхом участі у проєктах ЄС та міжнародних фондів. Політична стабільність і пріоритетність культури в державній політиці безпосередньо визначають можливості розвитку бібліотечної системи.

У діяльності сучасної бібліотеки мають велику вагу економічні фактори Е (Economic). Адже економічна ситуація формує ресурсні можливості бібліотеки. Рівень інфляції, який відбувається в країні, впливає на вартість книжкової продукції, її кількість, поновлення технічного обладнання, програмного забезпечення. Стан державного та місцевого бюджету визначає обсяг фінансування книжкових фондів,

зарплат працівників та модернізацію матеріально-технічного стану книгозбірень. Публічна бібліотека м. Луцька використовує можливість залучення альтернативного фінансування – гранти, партнерські проекти, благодійні внески, співпраця з бізнесом. **Неабияку роль відіграють міграційні процеси** – відтік або приплив населення, відбивається на кількості користувачів. В умовах економічних викликів бібліотека може посилювати свою роль як безкоштовний освітній та інформаційний ресурс.

На роботі Публічної бібліотеки ЛМТГ позначаються соціальні фактори S (Social), які включають соціальні зміни, попит на бібліотечні послуги, трансформацію обслуговування користувачів, культуру їх читання, зростання популярності електронної літератури, аудіокниг. Все це посилить цифрову грамотність громади, збільшить потребу в навчанні користуванню електронними сервісами. Соціальна роль бібліотеки, як простору безпеки та комунікації, актуальна в умовах війни.

Публічна бібліотека ЛМТГ за фінансової підтримки Шведського агентства з міжнародної співпраці та розвитку (Sida) в межах Програми розвитку ООН (ПРООН) в Україні, Луцької міської ради, провела комплекс заходів зі створення інклюзивного середовища в бібліотечному просторі. Загальний бюджет проєкту склав 38 000 доларів США. Упродовж шести місяців реалізації проєкту придбане обладнання: ноутбук із портативним дисплеєм Брайля, настільний принтер шрифту Брайля, білий Брайлівський папір, апаратно-програмний комп'ютерний тифлокомплекс із синтезом мовлення, стаціонарний відеозбільшувач з функцією читання, бездротові навушники з кістковою провідністю, мережеві подовжувачі. Облаштована функціональна зона в приміщенні бібліотеки, призначена для: проведення воркшопів, тренінгів, практичних семінарів та організації культурно-просвітницьких і соціальних заходів. Реалізація проєкту забезпечила створення повноцінного безбар'єрного середовища у Публічній бібліотеці ЛМТГ, доступного для всіх категорій населення громади.

«10 лютого 2026 року працівники Публічна бібліотека ЛМТГ долучилися до всеукраїнського онлайн-навчання «Безбар'єрність: філософія суспільства без обмежень!» Учасники ознайомилися з основами філософії безбар'єрності, цільовими аудиторіями, для яких вона є важливою, а також із нормативно-правовим полем та Національною стратегією формування безбар'єрного середовища в Україні до 2030 року. Окрему увагу було приділено видам бар'єрів у закладах культури – фізичним та інформаційним – і практичним шляхам їх подолання. Для бібліотек безбар'єрність – це не лише про доступність простору, а й про повагу, відкритість та рівні можливості для кожного» (Публічна бібліотека Луцької міської територіальної громади, 2026).

Публічна бібліотека поступово стає соціокультурним хабом громади. «14 бібліотек-філій входять у мережу хабів цифрової освіти. Кваліфіковані тренери проводять індивідуальні та групові заняття із користувачами різного віку. У бібліотеці-філії № 1 продовжує роботу школа цифрової грамотності «БЕЗМЕЖ», метою занять якої є покращення цифрових навичок у мешканців громади. У Публічній бібліотеці м. Луцька діє проєкт «Ваша цифрова бібліотека», під час занять якого надається кваліфікована допомога та індивідуальні консультації з питань цифрової грамотності» (Публічна бібліотека Луцької міської територіальної громади, 2026).

Реалізований грантовий проєкт «ВільноХаб» програми «Мріємо та діємо», що впроваджувалася в Україні Радою наукових досліджень та обмінів (IREX) за фінансового утримання Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) та підтримки Міністерства культури та інформаційної політики України. Це все дозволяє людям покращувати свої навички, отримувати нові знання та інтегруватися у професійне та культурне середовище громади. В бібліотеці активно створюються спеціалізовані простори для навчання, такі як: комп'ютерні класи, хаби цифрової

освіти, коворкінги, конференц-зали, для проведення тренінгів, лекцій, воркшопів, онлайн-курсів.

Технологічні фактори Т (Technological) сприяють технологічному розвитку, створюють нові можливості. Поширення високошвидкісного інтернету дає змогу роботи з електронним каталогом, урізноманітнювати види онлайн-послуг. Публічна бібліотека впроваджує та використовує автоматизовану бібліотечно-інформаційну систему (АБІС) «УФД/Бібліотека», яка створює та забезпечує функціонування єдиної загальнодоступної бази бібліотечних ресурсів, зокрема, зведеного електронного каталогу, де користувачі можуть швидко знаходити потрібні книги та статті.

Так, Т. Павленко, заступник директора наукової бібліотеки Харківського національного медичного університету підкреслює, що «технологія SWOT-аналізу включає: Складання переліку сильних і слабких сторін. Складання переліку можливостей і загроз. Заповнення спеціальної таблиці і встановлення зв'язку між різними елементами. Підведення підсумків, оцінка результатів» (Павленко, 2013).

Задля навчання бібліотечних фахівців користуванню АБІС організовуються тренінги, під час яких бібліотекарі вчаться вносити описи документів до електронного каталогу, створювати описи монографічних та багатотомних видань, заповнювати поля «анотація», «ключові слова», «предметні рубрики», «зміст». Після теоретичної частини заходів відбуваються практичні заняття, коли кожен учасник індивідуально працює.

Звертають увагу працівники на питання кібербезпеки, тобто захисту персональних даних користувачів. Зокрема, привернули увагу відвідувачів «Дні безпечного Інтернету, які провели у межах Всеукраїнської інформаційної кампанії з протидії платіжному шахрайству #ШахрайГудбай з 09-22 лютого 2026 року, за ініціативи Національного банку України. У перші дні заходів користувачі бібліотек долучилися до перегляду безоплатного освітнього відеокурсу #ШахрайГудбай, що складається з 9 коротких лекцій про найпоширеніші схеми онлайн-шахрайства, правила безпечних безготівкових розрахунків та алгоритм дій у разі підозри на шахрайство. Працівники бібліотек також взяли участь у тематичних вебінарах, зокрема щодо фейкових вакансій і так званого «легкого заробітку» в Інтернеті. Окрім цього, вже відбулися інформаційно-просвітницькі заходи з питань кібербезпеки, протидії дезінформації та розвитку критичного мислення в умовах сучасного цифрового середовища» (Публічна бібліотека Луцької міської територіальної громади, 2026).

Висновки. Інноваційність стає ключовим чинником Публічної бібліотеки ЛМТГ, конкурентоспроможності у цифрову епоху. У сучасних українських реаліях бібліотеки мають адаптуватися до складного політичного та економічного середовища, соціальних трансформацій і стрімкого технологічного розвитку. Їм необхідно перебудуватися з традиційних «книгосховищ» у багатофункціональні соціокультурні центри громади, що поєднують: фізичний простір для спілкування та навчання; цифрові сервіси та онлайн-доступ до ресурсів; світні, культурні та соціальні ініціативи. Використання SWOT-аналізу допоможе визначити внутрішні сильні та слабкі сторони бібліотеки, а PEST-аналіз дасть змогу своєчасно адаптуватися до зовнішніх факторів та стратегічно планувати розвиток установи.

Перспективи подальшого вивчення. У 2026 році діяльність Публічної бібліотеки ЛМТГ в рамках Програми розвитку культури міста Луцька на 2022-2028 роки й надалі зосереджуватиметься на створенні нових стандартів обслуговування та залучення нових користувачів за допомогою сучасних технологій, задоволенні інформаційних потреб, організації різнопланових культурних заходів, висвітленні їх в соціальних мережах, забезпеченні комфортними умовами відвідувачів з інвалідністю, адаптації та психологічній підтримці жителів громади, внутрішньо переміщених осіб в умовах воєнного стану, створенні власних інформаційних продуктів, сервісів та послуг

для громади, підвищенні професійної компетентності, кваліфікації бібліотечних фахівців.

Бібліографічний список

- Горбань, О.Ю., 2013. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища поліграфічних підприємств із використанням методики PEST-аналізу. *Управління розвитком*, 18. сс. 3–7.[online]. Доступно:<<http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/4515>>[Дата звернення 24 лютого 2026].
- Павленко, Т.Б., 2013. *SWOT-аналіз як інструмент стратегії розвитку бібліотеки університету* / наук. б-ка Харків. нац. мед. ун-ту.[online]. Доступно:<<https://repo.knmu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/223fc1da-59c3-4f47-911e-890611c7aee3/content>>[Дата звернення 09 березня 2026].
- Публічна бібліотека Луцької міської територіальної громади, 2026. *Офіційна сторінка*. [online]. Доступно:< <https://lmchs.lutsk.ua/>>[Дата звернення 03 березня 2026].
- Публічна бібліотека Луцької міської територіальної громади, 2025а. *Книгозбірні Луцької міської територіальної громади безкоштовно отримали німецьку літературу*. [online]. Доступно:<<https://lmchs.lutsk.ua/strong-knyhozbirni-lutskoi-miskoi-terytorialnoi-hromady-bezkoshtovno-otrymaly-nimetsku-literaturu-strong/>>[Дата звернення 11 лютого 2026].
- Публічна бібліотека Луцької міської територіальної громади, 2025б. *Письменник-краєзнавець Андрій Бондарчук передав книги до Публічної бібліотеки Луцької громади*. [online]. Доступно:<<https://lmchs.lutsk.ua/pysmennyyk-kraieznavets-andriy-bondarchuk-peredav-knyhy-do-publichnoi-biblioteky-lutskoi-hromady/>>[Дата звернення 16 березня 2026].
- Публічна бібліотека Луцької міської територіальної громади, 2024с. *Статут КЗ «Публічна бібліотека Луцької міської територіальної громади»: нова ред.: затверджений 31.07.2024. №61/142. Луцьк, 14с.* [online]. Доступно:<<https://www.lutskrada.gov.ua/static/content/files/7/xt/k2varxl2rpusvstjz3phlr4hxg7plxt7.pdf4>>[Дата звернення 07 березня 2026].
- Ржеуський, А. та Кунанець Н., 2023. SWOT-аналіз дистанційного бібліотечно-інформаційного обслуговування бібліотек закладів вищої освіти України. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*, 2. сс. 11–24. [online]. Доступно:<<https://journals.urau.ua/bdi/article/view/284651>>[Дата звернення 05 лютого 2026].
- SWOT-аналіз в бібліотечній діяльності*. [online]. Доступно:<<https://littera.zt.ua/all-news/swot-analiz-v-bibliotechnii-diialnosti>>[Дата звернення 10 березня 2026].
- SWOT-аналіз із прикладами, 2025. *Esputnik*. 18 квітня. [online]. Доступно:<<https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami>>[Дата звернення 28 лютого 2026].

References

- Horban, O.Iu., 2013. Stratehichnyi analiz zovnishnoho seredovyscha polihrafichnykh pidpriemstv iz vykorystanniam metodyky PEST-analizu [Strategic analysis of the external environment of printing enterprises using the PEST analysis methodology]. *Upravlinnia rozvytkom*. 2013. №18. pp. 3-7. [online]. Available at:<<http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/4515>>[Accessed 24 february 2026].(in Ukrainian).
- Pavlenko, T.B., 2013. *SWOT-analiz yak instrument stratehii rozvytku biblioteky universytetu* [SWOT analysis as a tool for the development strategy of the university library] / nauk. b-ka Kharkiv. nats. med. un-tu. [online]. Available at: <https://repo.knmu.edu>.

- ua/server/api/core/bitstreams/223fc1da-59c3-4f47-911e-890611c7aee3/content
[Accessed 09 march 2026]. (in Ukrainian).
- Publiczna biblioteka Lutskoi miskoi terytorialnoi hromady [Public Library of Lutsk Urban Territorial Community], 2026. *Ofitsiina storinka*. [online]. Available at: <<https://lmcs.lutsk.ua/>> [Accessed 03 march 2026]. (in Ukrainian).
- Publiczna biblioteka Lutskoi miskoi terytorialnoi hromady, 2025a. *Knyhozbirni Lutskoi miskoi terytorialnoi hromady bezkoshtovno otrymaly nimetsku literaturu*. [Book collectors of the Lutsk urban territorial community received German literature for free]. [online]. Available at: <<https://lmcs.lutsk.ua/strong-knyhozbirni-lutskoi-miskoi-terytorialnoi-hromady-bezkoshtovno-otrymaly-nimetsku-literaturu-strong/>> [Accessed 11 february 2026]. (in Ukrainian).
- Publiczna biblioteka Lutskoi miskoi terytorialnoi hromady, 2025b. *Pysmennyk-kraieznavecs Andrii Bondarchuk peredav knyhy do Publichnoi biblioteki Lutskoi hromady*. [Local history writer Andriy Bondarchuk donated books to the Public Library of the Lutsk Community]. [online]. Available at: <<https://lmcs.lutsk.ua/pysmennyk-kraieznavecs-andriy-bondarchuk-peredav-knyhy-do-publichnoi-biblioteki-lutskoi-hromady/>> [Accessed 16 march 2026]. (in Ukrainian).
- Publiczna biblioteka Lutskoi miskoi terytorialnoi hromady, 2024c. *Statut KZ «Publiczna biblioteka Lutskoi miskoi terytorialnoi hromady»* [Statute of the Public Library of the Lutsk Urban Territorial Community]: nova red.: zatverdzenyi 31.07.2024. №61/142. Lutsk, 14p. [online]. Dostupno: <<https://www.lutskrada.gov.ua/static/content/files/7/xt/k2varxl2rpusvstjz3phlr4hgx7plxt7.pdf4>> [Accessed 07 march 2026]. (in Ukrainian).
- Rzheuskyi, A. Ta Kunanets, 2023. SWOT-analiz dystantsiinoho bibliotechno-informatsiinoho obsluhovuvannia bibliotek zakladiv vyshchoi osvity Ukrainy. [SWOT analysis of remote library and information services of libraries of higher education institutions of Ukraine]. *Bibliotekoznavstvo. Dokumentoznavstvo. Informolohiia*, 2. pp. 11–24. [online]. Available at: <<https://journals.urau.ua/bdi/article/view/284651>> [Accessed 05 february 2026]. (in Ukrainian).
- SWOT-analiz iz prykladamy [SWOT analysis with examples], 2025. *Esputnik*, 18 april. [online]. Available at: <<https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladamy>> [Accessed 28 february 2026]. (in Ukrainian).
- SWOT-analiz v bibliotechnii diialnosti. [SWOT analysis in library activities]. [online]. Available at: <<https://littera.zt.ua/all-news/swot-analiz-v-bibliotechnii-diialnosti>> [Accessed 10 march 2026]. (in Ukrainian).
- Дата першого надходження статті: 31.03.2026 р.
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.04.2026 р.
Дата публікації: 29.04.2026 р.

O. Demianiuk,
N. Konon

SWOT AND PEST ANALYSES AS METHODS OF STRATEGIC LIBRARY PLANNING

The study of the application domains of SWOT and PEST analyses as strategic planning instruments for evaluating the performance efficiency of libraries, facilitating their adaptation to changes in the external environment, and supporting evidence-based managerial decision-making is essential for understanding the role of libraries in the scientific, educational, and socio-cultural development of communities.

The article considers the importance of strategic planning in the library sector in the context of decentralization and reform of the humanitarian sphere of Ukraine. In particular, attention is focused on the need for libraries to adapt to changes in the external environment, the effective use of resources and the formation of long-term development strategies. The role of the academic discipline "Strategic and operational management and marketing of information, library and archival activities" in the training of specialists capable of analyzing the external and internal environment of library institutions is highlighted. Special attention is paid to the use of SWOT and PEST analyses as strategic planning tools for assessing the internal potential of libraries and the impact of external factors on their activities.

The use of these methods allows to increase the competitiveness of library institutions, ensure their adaptation to rapid changes in the economic and social environment, and also contributes to the adoption of sound management decisions. The article emphasizes the importance of forming strategic thinking among library professionals and using modern marketing tools for the effective development of libraries as cultural and information centers.

The article examines the results of SWOT and PEST analyses on the example of the Public Library of the Lutsk Urban Territorial Community, which allows assessing internal and external factors that affect the effectiveness of its activities. In particular, the strengths of the library are analyzed, such as a universal multidisciplinary fund, access to subscription databases, the availability of remote services, qualified staff, and the free provision of basic services. The library serves almost 42 thousand residents of the community, actively participates in projects that contribute to the development of cultural exchange, and has a significant number of types of sources in its fund.

The strengths include an improved website that facilitates access to information resources and virtual services. However, weaknesses have also been identified, including the lack of an online chat for direct communication with a librarian, insufficient support for scholars in using modern profiles, and other aspects of digital transformation that require improvement. SWOT and PEST analyses allow us to formulate recommendations for further development of the library, improvement of the quality of service provision, and adaptation to changes in the external environment in the context of digitalization of the cultural sphere.

Keywords: *strategic planning, library activities, SWOT analysis, PEST analysis, management decisions, marketing, decentralization, competitiveness, remote library and information support, virtual users.*