

**СУСЛОВА И.М.**

# **Стратегическое управление библиотекой**

**Москва  
МЦБС  
2008**

**ББК 65.290-2+78.34**

**УДК 005:023**

**С 89**

*Рецензент:* Кузьмин Е.И., кандидат педагогических наук

**С 89 Сулова И.М.** Стратегическое управление библиотекой. – М.: МЦБС, 2008. - 230 с.

В книге рассматриваются теория и практика стратегического управления библиотекой в контексте социально-политических и экономических реформаций российской действительности. Комплексно представлена методология организации стратегического управления: формулирование миссии и стратегических целей, анализ внешней и внутренней среды библиотеки, подходы к разработке стратегических альтернатив, проблемы реализации стратегических решений. Со стратегических позиций рассматриваются такие направления информационно-библиотечного менеджмента как управление проектами, маркетинг, управление персоналом.

Книга предназначена широкому кругу читателей, осваивающих методологию стратегического управления информационно-библиотечной деятельностью. Книга будет интересна руководителям библиотек, студентам вузов, слушателям системы повышения квалификации по специальности “Менеджмент библиотечной деятельности”.

© Сулова И.М., 2008

© МЦБС 2008

## Оглавление

Предисловие. . . . .	4
Глава 1. Сущность и становление стратегического управления . . . . .	7
1.1. Концепция стратегического управления . . . . .	7
1.2. Формирование миссии и стратегических целей. . . . .	20
1.3. Стратегический анализ среды управления . . . . .	25
1.4. Выработка, выполнение и контроль стратегии библиотеки. . . . .	28
Глава 2. Библиотека как объект стратегического управления . . . . .	31
2.1. Организационные характеристики библиотеки. . . . .	31
2.2. Законы и закономерности организационно-управленческой деятельности библиотеки. . . . .	56
2.3. Стратегия управления изменениями . . . . .	77
Глава 3. Управление проектной деятельностью библиотек . . . . .	84
3.1. Значение проектирования в стратегическом управлении. . . . .	84
3.2. Классы проектов в библиотечном деле . . . . .	97
3.3. Жизненный цикл проекта . . . . .	110
Глава 4. Маркетинговый подход в стратегическом управлении . . . . .	126
4.1. Стратегии маркетинга в библиотеках . . . . .	126
4.2. Маркетинговая среда библиотеки: проблемы формирования и развития . . . . .	147
4.3. Стратегии маркетинга в библиотечном обслуживании . . . . .	163
Глава 5. Стратегическое управление персоналом библиотеки . . . . .	181
5.1. Концепция и система персонал-стратегии библиотеки. . . . .	181
5.2. Особенности библиотечного коллектива в аспекте персонал-стратегии. . . . .	193
5.3. Формирование и развитие персонала библиотеки . . . . .	203
Заключение . . . . .	226
Список литературы . . . . .	229

## Предисловие

Стратегическое управление, которому посвящена данная книга, является важнейшей составляющей жизнедеятельности каждой библиотеки.

Современный этап библиотечного дела России имеет ряд особенностей, которые обозначили необходимость качественно новых подходов к проблемам совершенствования управления отечественными библиотеками. Вступление мирового сообщества в информационную эру, политические и экономические реформации российской действительности предопределили резкий скачок в повышении темпов развития и сложности внешней среды библиотек. В связи с этим сегодня требуется намного большее разнообразие управленческих систем, их потенциальная гибкость, способность быстро приспосабливаться как к внешним, так и внутренним изменениям. Именно повышение разнообразия систем управления является на современном этапе основной тенденцией развития библиотеки.

Актуальность решения данной проблематики в библиотечной сфере подчеркивается своеобразием и уникальностью роли библиотек в общественной жизни России. В сложных социально-экономических условиях библиотека востребована как организация, соблюдающая принцип общедоступности своих информационных ресурсов, поэтому способна выступать значимым фактором преодоления кризиса современной российской действительности. Следовательно, концепция управления библиотечной деятельностью должна быть основана на решении ключевой двуединой задачи: сохранить библиотеку в качестве демократического социокультурного института, выполняющего важнейшую адаптационную миссию по отношению ко многим слоям населения, и обеспечить становление современной библиотеки, способной адаптироваться к сложной и динамичной внешней среде.

Особое значение в связи с динамизмом и неопределенностью внешней среды библиотеки приобретает изучение и внедрение стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент – тип управления, который в высокой степени отвечает современным особенностям развития библиотеки, поскольку позволяет достаточно точно определить стратегические позиции в динамично изменяющихся условиях на основе исследований по согласованию внешних и внутренних факторов.

Стратегическое управление опирается на человеческий потенциал, ориентирует всю библиотечную деятельность на читательские потребности,

гибко реагирует и проводит своевременные изменения в библиотеке, отвечающие требованиям внешней среды и позволяющие стабильно функционировать, что в совокупности дает возможность библиотеке развиваться в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

В книге концепция стратегического управления библиотекой представлена в четырех ключевых сферах: разработка и осуществление стратегии развития; проектная деятельность; маркетинговые стратегии и персонал-стратегия.

В первой главе раскрывается содержание и структура стратегического управления, составляющие его этапы: определение миссии и целей библиотеки, анализ среды, выбор стратегической альтернативы, организация выполнения стратегии.

Во второй главе рассматриваются организационные характеристики библиотеки как объекта стратегического управления. Анализируются основополагающие законы организационно-управленческой деятельности библиотеки, представлена стратегия управления изменениями.

Третья глава посвящена управлению проектами, которое, по мнению большинства специалистов, становится важной и актуальной сферой деятельности, позволяющей библиотеке находиться в постоянном развитии. Здесь описывается жизненный цикл библиотечного проекта, определяется последовательность и содержание каждого этапа его разработки и реализации. Выделены различные классы проектов, применяемых в библиотеках, даны их характеристики, объяснены задачи, описаны факторы, определяющие эффективность проектной деятельности.

В четвертой главе анализируются маркетинговые стратегии в библиотеке. Формирование маркетинга в библиотечном деле проходит драматично, путем преодоления антимаркетинговых стереотипов. Некоторые библиотековеды отрицают инновационный характер маркетинга, считают его просто “данью моде”, иностранным названием явлений, давно уже используемых в библиотечном деле. Противоположным, но столь же непродуктивным является понимание маркетинга как слишком сложной области деятельности, уместной в производственной или банковской сфере, но не нужной библиотекам. Если придерживаться этого стереотипа, то процесс освоения маркетинга будет серьезно затруднен, и мы рискуем сильно отстать от развитых стран в использовании потенциала маркетинга.

Есть мнение, будто бы маркетинг именно в силу своей сложности возможен только в крупных библиотеках. Но оставить маркетинг недоступным средним и малым библиотекам - значит сделать их беспомощными перед

сложными внешними обстоятельствами, лишит перспективы, которую позволяет выстраивать маркетинг.

Осознавая сложные и противоречивые моменты становления маркетинга в библиотеках, мы старались акцентировать значение маркетингового подхода в стратегическом управлении и обозначить последовательность этапов формирования маркетинговой стратегии.

Пятая глава освещает проблемы стратегического управления персоналом библиотеки. В 90-х годах прошлого столетия вместе с изменением общей парадигмы управления формируются и принципиально иные подходы к персоналу. Одновременно с усилением внимания к стратегическому управлению персонал начинает рассматриваться как основной ресурс, в первую очередь определяющий успех всей деятельности. В этой главе отражены факторы становления персонал-стратегии, ее система и компоненты развития персонала библиотеки.

Книга предназначена широкому кругу читателей, осваивающих методологию стратегического управления информационно-библиотечной деятельностью. Книга будет интересна руководителям библиотек, студентам вузов, слушателям системы повышения квалификации по специальности “Менеджмент библиотечной деятельности”.

# Глава 1. Сущность и становление стратегического управления

## 1.1. Концепция стратегического управления

Методологические представления в области библиотечного менеджмента развиваются в русле общей методологии науки, имея некоторые важные особенности с точки зрения специфики задач библиотеки и особенностей предметной сферы библиотечной деятельности.

В сложившихся социально-экономических условиях управление библиотечной деятельностью направлено на решение двуединой задачи: сохранение библиотеки в качестве высоко демократичного социокультурного института, выполняющего адаптационную миссию по отношению ко многим слоям населения, и обеспечение становления современной библиотеки, способной жить в XXI веке. Противоречивый характер этой задачи, выраженный в категориях традиционности и современности, в начале 90-х гг. позволил определить факторы кризиса в сфере управления библиотечной деятельностью, как несоответствие ранее существовавших систем и структур радикально изменившимся условиям современной общественной жизни. А затем заставил обратиться к мировой теории и практике менеджмента, где, как минимум, четверть века назад, аналогичные кризисные моменты рационалистической парадигмы управления в условиях наступившей информационной эры были не только осмыслены и исследованы, но и сформированы концептуальные подходы к организации эффективного управления, отвечающего реалиям современности.

Важно отметить, что за последние десятилетия менеджмент претерпел глубокие изменения в соответствии с требованиями информационной стадии общества.

Ключевыми моментами современного менеджмента являются:

- эволюционный характер развития систем и методов; дополнение, а не разрушение сложившихся структур и их постепенное приспособление к новым условиям; предвидение изменений, гибкость и экстренность управленческих решений на основе инициативы, творчества, предприимчивости;

- переход к философии социально-этического маркетинга в качестве основы эффективного управления, позволяющего решать задачи достижения общественного благосостояния путем удовлетворения индивидуальных потребностей;

- эффективное использование человеческого потенциала, направленного на развитие способностей людей к совместной работе, формирование межличностных коммуникаций, неотделимость от организационной культуры, основанной на воспитании традиций и доверии к людям.

Как утверждают специалисты, хороший менеджмент – это не просто управление, которое стремится быть рациональным и правильным. Менеджмент пытается сделать невозможное, имея дело не только с логикой, а прежде всего, с интересами и пользователей библиотеки, и ее сотрудников. Поэтому менеджмент все время находится в состоянии поиска и поэтому все время развивается теория менеджмента, отражающая наиболее успешные образцы управленческой деятельности, лучшую практику управления.

В современном менеджменте можно выделить стратегические и тактические аспекты. К тактическим вопросам можно отнести: процедуры организации информационно-библиотечного обслуживания; порядок найма сотрудников; технология оборота документов. К вопросам стратегии относятся, в частности, следующие: цели информационно-библиотечной деятельности; основные виды деятельности библиотеки и выделение приоритетных направлений; определение партнеров и контактных организаций; собственные преимущества и направление их использования.

В этом ряду исходных посылов, формирующих новую неформальную парадигму управления библиотечной деятельностью, особое значение принадлежит стратегическому менеджменту. Стратегический менеджмент является быстро развивающейся областью науки и практики управления, возникшей в ответ на возрастание динамизма внешней среды каждой организации.

Иногда приходится слышать, что управление библиотекой – достаточно утилитарная область деятельности, не требующая сложных научных построений. Если речь идет о стратегическом управлении, важно понимать с самого начала, что это такая составляющая менеджмента, которая своей сердцевиной имеет теоретическую деятельность руководства, направленную на поиск решений, способных помочь библиотеке стабильно функционировать в динамично изменяющейся среде и обрести конструктивные перспективы будущего развития.

Понятие стратегии (от лат. ...) берет начало из теории военного дела, где четко разделяется «искусство генерала» и «искусство лейтенанта». В «искусство генерала» входит определение общего плана кампании или сражения, выстраивание последовательности главных действий, выделение направлений главного удара, распределение основных сил, разработка возможных вариантов хода сражений. Лейтенант заботится о другом: как

наилучшим образом выполнить полученный приказ и обеспечить решение поставленных высшим руководством задач и необходимое для этого взаимодействие своих подчиненных.

В число управленческих терминов понятие «стратегия» вошло в 60-е годы XX века, когда были разработаны и внедрены структуры и модели стратегического управления. Огромный вклад в становление и развитие этого раздела науки управления внесли Ф. Абрамс, И. Ансофф, С. Арджирис, П. Друкер, Дж. Куинн, Г. Минцберг, Т. Питерс, М. Портер, К. Прахалад, Г. Саймон, П. Сенге, А. Стрикленд, А. Томпсон, Г. Хамел, К. Хофер, Э. Чандлер, Г. Штейнер, К. Эндрюс. С их работ началась сначала классическая теория сначала стратегического планирования, а затем и стратегического управления.

Среди родоначальников стратегического управления – далеко не только теоретики. Хотя почти каждый из названных ученых добился значительных успехов не только в теории, но и практике применения своих идей, отдельно следует отметить деятельность консалтинговых фирм – прежде всего, «Бостон Консалтинг Групп», «Мак Кинзи», «Артур Д. Литтл». Названия этих фирм стали брендами, благодаря разработанным и впервые использованным ими новаторским инструментам стратегического планирования и управления, новым методам решения стратегических проблем развития организаций.

Официальной датой рождения стратегического управления принято считать 1973 год, когда в Нэшвилле (США) была проведена первая международная конференция по стратегическому менеджменту. Первые книги о нем появились десятилетием раньше, а уже в 1972 г. стратегический менеджмент признали и стали практиковать мировые лидеры среди предприятий – General Electric, IBM, Coca Cola и другие.

Игорь Ансофф, родоначальник стратегического планирования и управления, опубликовал ряд фундаментальных работ в данной области: «Стратегия корпораций» (Нью-Йорк, 1965), «От стратегического планирования к стратегическому управлению» (Нью-Йорк, 1976), «Основы стратегического управления» (Нью-Йорк, 1979), множество статей. В России переведены и широко известны его работы «Стратегическое управление» и «Новая корпоративная стратегия».

Определяя сущность стратегического управления, И. Ансофф указывал, что в управляющей системе любой организации над уровнем оперативного управления, призванного определять и реализовывать текущую деятельность, выстраивается система стратегического менеджмента, осуществляемого руководителями высшего звена и направленного на обеспечение стратегической позиции, которая обуславливает будущую жизнеспособность организации в изменяющихся условиях. На начальных этапах формирования

принципов стратегического управления стратегия характеризовалась как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Предложено рассматривать четыре группы таких правил:

- правила, используемые при оценке результатов деятельности организации; качественная сторона критериев – ориентир, количественная – задание;
- правила, по которым складываются отношения организации с внешней средой;
- правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации (организационная концепция);
- правила, по которым организация ведет свою повседневную деятельность (основные функциональные приемы).

Наибольшее распространение в тот период эти правила нашли в стратегическом планировании. Во главу угла стратегического планирования ставится анализ, как внутренних возможностей организации, так и внешних, и поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики организации.

Инициатором применения стратегического планирования в библиотечной сфере стала Библиотека Британского музея, опубликовавшая свой план в 1985 г. Он вызвал большой интерес во многих странах и быстро нашел последователей. К стратегическому планированию переходило все большее число библиотек. На 57-й сессии ИФЛА (Москва, 1991) этому вопросу было посвящено специальное заседание. В среднесрочной программе ИФЛА стратегическое планирование включено в число важнейших проблем библиотечного дела.

И. Ансофф четко противопоставил стратегический менеджмент тактическому, а предпринимательский тип поведения – приростному. Приростной тип характеризуется как количественный рост, когда развитие предполагает минимальные изменения относительно традиционного состояния, а предпринимательский тип – целенаправленное стремление к изменениям, обеспечивающим положительные перспективы развития. Конечными результатами стратегического управления были объявлены сначала новое качество и уровень роста системного потенциала для достижения целей организации в будущем, а вслед за этим – новая структура, обеспечивающая организации нужную чувствительность и быструю адаптацию к перспективным

изменениям внешней среды, которая становилась все более динамичной, сложной, слабопредсказуемой.

Добавим, что И. Ансофф подчеркивал принципиальное отличие стратегического плана не только от тактического, но и от отождествляемого с ним долгосрочного плана. Отличие заключается не просто в степени детализации плана, целях или выборе горизонта планирования, а прежде всего в выборе вектора планирования. Традиционно вектор планирования направлен из прошлого в будущее. В системе долгосрочного планирования предполагается, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста. При этой системе, исходя из допущения, что библиотека в будущем добьется лучших результатов по сравнению с прошлым, в долгосрочных планах устанавливались более высокие показатели числа читателей, книговыдач, посещаемости.

Стратегическое планирование предполагает выстраивание вектора анализа и принятия управленческих решений из будущего в настоящее. Кристаллизация принципиальных элементов концепции стратегического планирования была во многом связана именно с поиском путей преодоления ограничений системы долгосрочного планирования, четко проявившихся в неопределенности параметров общего развития. Здесь отсутствует предположение о том, что будущее можно изучить методом экстраполяции. Собственно в различном понимании роли внешних факторов и заключается основное отличие долгосрочного экстраполятивного планирования от стратегического.

Это и вызывает сегодня у руководителей основные методологические трудности: как планировать «от базы» - знают все, а вот как выстраивать план своих текущих действий, основываясь на представлениях о будущем, - знают не все.

К девяностым годам вместе с изменением общей парадигмы управления большинство организаций по всему миру начали переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту. Стратегический менеджмент определяется как комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих гибкое реагирование организации на изменение внешних условий, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития.

Таким образом, новое понятие стратегического управления не отменяет прежние ориентиры, но уточняет акценты, включая в рассмотрение процессы

реализации стратегии, а также оценку и контроль. Причем осуществление стратегии – это ключевая часть стратегического управления, так как стратегическое планирование приобретает смысл только тогда, когда оно реализуется. Нельзя довольствоваться лишь продуманными целями и задачами. Цели – условие достижения успеха, и только то хорошее существует, что создано.

Для современных организаций актуально необходимым становится овладение методологией стратегического менеджмента в силу целого ряда важных факторов.

Увеличивается мера неопределенности внешней среды при одновременном ослаблении сигналов об изменениях и, следовательно, уменьшается информационное наполнение системы управления. Это должно привести к развитию более чувствительных систем информационного наблюдения за внешней средой.

Появляются стратегические катаклизмы типа секвестрования российского бюджета или отмены налоговых льгот на печатную продукцию, которые вынуждают принимать стратегические решения вне циклов планирования. Для реагирования на изменения внешней среды внутри плановых периодов стратегический менеджмент создал системы сбора, анализа информации и принятия стратегических решений в реальном времени (система он-лайн).

Стратегический менеджмент обеспечивает двойственную реакцию на внешние изменения - долговременную и оперативную одновременно. Долговременная реакция закладывается в стратегические планы, оперативная – реализуется вне планового цикла в реальном режиме времени.

В стратегическом менеджменте внешняя среда не рассматривается как нечто данное и неизменное, к чему организация должна адаптироваться. Скорее рассматриваются способы и стратегии изменения внешнего окружения.

И еще один конструктивный фактор. Стратегический менеджмент включает элементы всех предшествующих систем управления, то есть предполагает составление бюджета, использование экстраполяции для оценки относительно стабильных факторов, применение стратегического планирования, а, кроме того, дополнительно усовершенствования, необходимые для адаптации стратегических решений, осуществляемых в реальном времени.

Добавим, что стратегический менеджмент носит упреждающий, а не реактивный характер. При упреждающей стратегии руководители пытаются

воздействовать на события во внешнем окружении, а не просто реагировать на них. Необходимость таких воздействий определяется двумя причинами:

- для быстрого реагирования на изменения внешней среды важно участвовать в их создании;
- изменения могут быть столь значительными, что важно, по возможности, влиять на них.

Эволюция систем управления, как реакция на усложнение управленческих задач, показана в таблице 1, составленной по данным И.Ансоффа. Из таблицы видно, что сменявшие друг друга системы управления были ориентированы на растущий уровень нестабильности и все меньшую предсказуемость будущего. С этой точки зрения предложена следующая классификация:

1. Управление на основе контроля исполнения (постфактум).
2. Управление на основе экстраполяции, когда темпы изменений ускоряются, но тенденции еще сохраняются.
3. Управление на основе предвидения изменений. Темпы изменений ускорились, однако сохраняются возможности предвидеть шансы и ограничения во внешней среде и учесть их при разработке стратегии.
4. Управление на основе гибких экстренных решений в условиях высокой динамики изменений.

**Таблица 1. Сравнительные характеристики систем управления**

<b>Параметры</b>	Бюджетирование	Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование	Стратегический менеджмент
<b>Допущения</b>	Прошлое повторяется	Тенденции сохраняются – экстраполяция	Новые явления/тенденции предсказуемы	Частичная предсказуемость
<b>Тип изменений</b>	Медленнее реакции организации	Сравним с реакцией организации	Сравним с реакцией организации	Быстрее реакции организации
<b>Процесс</b>	Циклический	Циклический	Циклический	Реальное время
<b>Основа</b>	Контроль	Предвидение	Предвидение	Учет развития

<b>управления</b>	отклонений. Комплексное управление	роста, основ и возможностей	стратегических изменений	внешней среды
<b>Акцент в управлении</b>	Стабильность. Реактивность	Предвидение	Исследование	Творчество
<b>Период</b>	С 1900-х гг.	С 1960-х гг.	С 1970-х гг.	С 1990 –х гг.

Наряду с хронологической классификацией становление и развитие стратегического менеджмента анализируется с парадигмальных позиций. Основательная классификация такого рода представлена в книге Генри Минцберга, Брюса Альстрэнда и Джозефа Лэмпела «Школа стратегий». В понимании стратегии авторы выделяют «5П»:

1. *План* как будущий результат, ориентир, направление развития на базе прогноза;
2. *Принцип поведения* как реально осуществляемая модель поведения;
3. *Позиция*, то есть реальное положение во внешней среде;
4. *Перспектива*, рассматриваемая как позитивное будущее организации;
5. *Прием*, то есть особый маневр в конкурентной борьбе.

Этими же авторами определено десять основных научных школ и даны определения, описывающие парадигмы, принципиальное видение их сторонниками стратегического управления как процесса.<sup>1</sup>

Первые три школы имеют предписывающий характер – их приверженцев скорее интересует то, как должны формироваться стратегии, нежели то, как они в действительности разрабатываются. К предписывающим школам стратегий относятся следующие три.

*Школа дизайна* – формирование стратегии как конструирование и как сознательное моделирование. Первым российским опытом конструирования стратегии стал план, известный как план электрификации России, разработанный комиссией ГОЭЛРО и принятый в декабре 1920 г. Этот план не был исключительно планом электрификации, в основу его создания закладывались значительно более общие методологические предпосылки о перспективах народного хозяйства России в целом.

<sup>1</sup> По кн.: Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление. Учебник. 2-е изд. - М.: ОМЕГА-Л, 2006. – 464 с.

*Школа планирования* – формирование стратегии как формальный процесс. Примером может служить программа «500 дней», разработанная в 1990 году группой ученых (С. Шаталин, Н. Петраков, Г. Явлинский, Т. Ярыгина, Е. Ясин и др.) по совместному поручению политических лидеров СССР (М.Горбачев) и РСФСР (Б.Ельцин).

*Школа позиционирования* – формирование стратегии как аналитический процесс. Применяется в разработке маркетинговых стратегий.

Следующие шесть школ рассматривают специфические аспекты процесса формулирования стратегии.

*Школа предпринимательства* - формирование стратегии как процесс предвидения, когда стратегия существует в психике руководителя в качестве перспективы как интуитивный выбор направления движения, как предвидение будущего организации.

*Когнитивная школа* - формирование стратегии как ментальный процесс, использующая типологию личностей, разработанную в психологии, что определяет индивидуальный стиль менеджера при разработке стратегии.

*Школа обучения* - формирование стратегии как развивающийся процесс, предлагая вместо революционного эволюционный путь стратегического управления. Стержневыми процессами стратегического управления по системе школы обучения становятся мониторинг, широкое использование демократических методов управления и бенчмаркинг.

*Школа власти* - формирование стратегии как процесс ведения переговоров. Школа власти подразумевает внимание к влияниям, выходящим за пределы чистой экономики и существующим в системе внутренних взаимосвязей. В контексте этой школы стратегия рассматривается как политика, а построение организации – как политический процесс.

*Школа культуры* - формирование стратегии как коллективный процесс, развивающийся в рамках организационной культуры.

*Школа внешней среды* - формирование стратегии как реактивный процесс. Данная концепция отличается тем, что ставит и руководство, и саму организацию в зависимость от совокупности факторов внешней среды, которые и определяют стратегию, являются главным элементом ее создания.

Последней по данной классификации, помимо предписывающих школ и школ формулирования стратегии, является *школа конфигурации*. Здесь присутствуют два основных понятия: «конфигурация» - устойчивые структуры организации и внешнего контекста и «трансформация» - процесс разработки стратегии.

Назовем еще одну разновидность концепций в области стратегического управления, которая оперирует понятиями «деловые сети», «стратегические

альянсы», «совместные предприятия». Речь идет о *корпоративных стратегиях*, впервые ориентирующих на достижение выгод не только организации, но и ее партнеров. Эта школа исследует различные формы сотрудничества: как равного (совместные предприятия), так и неравного (франчайзинг, продажа лицензий и др.), впрямую выходя на проблематику партнерства.

В качестве своеобразного резюме представим определения стратегии, которые сведены в таблицу отечественными учеными О.П. Коробейниковым, В.Ю. Колесовым, А.А. Трефиловым.<sup>2</sup> Авторы исследовали более трехсот различных источников по стратегическому менеджменту с целью обзора эволюции взглядов на данную проблему и анализа наиболее современных подходов.

Общим во всех определениях является то, что понятие «стратегия» и ее понимание изменялось наряду с усложнением условий функционирования организаций. На основе различных наиболее известных определений стратегии можно проследить, как по мере возрастания требований внешней среды изменялись принципы формирования стратегического поведения организаций. Рассмотрение эволюции понятия «стратегия» в хронологическом порядке позволяет глубже осознать сущность вырабатываемого организацией стратегического поведения и понять его структурное содержание.

**Таблица 2. Определения понятия «стратегия»**

<i>Определение стратегии</i>	<i>Автор</i>	<i>Основной подход</i>
1. Стратегия как метод установления долгосрочных целей организации, программы ее действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов	А. Чандлер, 1962 г.	Долгосрочные цели разрабатываются и не подлежат пересмотру до изменения внешних или внутренних условий среды функционирования организации
2. Стратегия как метод определения конкурентных целей организации	Гарвардская школа бизнеса, 1965 г.	Стратегия определяет основные сферы бизнеса, которые компания будет продолжать и/или начнет осуществлять

<sup>2</sup> Коробейников О.П., Колесов В.Ю., Трифилова А.А. Стратегическое поведение: от разработки до реализации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - № 3. – С. 88-129.

3. Стратегия как способ реакции на внешние воздействия и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны	М. Портер, 1980-1985 гг.	Основная задача стратегии заключается в достижении организацией долгосрочных конкурентных преимуществ над соперниками в каждой сфере бизнеса
4. Стратегия как способ установления целей для корпоративного, делового, функционального уровней	И. Ансофф, 1965 г. Д. Стейнер, 1977 г. П. Лоранж, 1977 г.	При разработке стратегии следует выделять корпоративные, деловые и функциональные цели с точки зрения различного их влияния на процессы управления
5. Стратегия как последовательная, согласованная и интегрированная структура управленческих решений	Г. Минцберг, 1987 г.	При разработке стратегии основное внимание уделяется формированию планов, которые служат для целей контроля по эффективности достижений стратегических ориентиров
6. Стратегия как способ развития ключевых конкурентных преимуществ организации	Г. Хамель, 1989 г.	Основу конкурентоспособности составляют особые способности фирмы и внутренние ресурсы
7. Стратегия как набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности	А. Томпсон, 1995 г.	Стратегия одновременно является преактивной (упреждающей) и реактивной (адаптирующей)

Обобщая рассмотренные особенности стратегического менеджмента, дадим следующее определение – управление, которое опирается на человеческий потенциал, ориентирует функциональную деятельность на потребности, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие требованиям внешней среды и позволяющие организации успешно действовать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Раскрыв сущность рассматриваемого предмета, выделим основные этапы и определим последовательность, согласно которой будет формироваться стратегическое поведение организации, а затем изучим содержательную сторону каждого выделенного этапа, то есть рассмотрим те шаги, которые

необходимо предпринять для конструктивной разработки и эффективной реализации стратегии.

Мнения различных авторов по отношению к процессу разработки и реализации стратегии являются неоднозначными.

И. Ансофф выделяет следующую группу ключевых решений при формулировании стратегии: внутренняя оценка организации, оценка внешних возможностей, формулировка целей и выбор задач, решение о портфельной стратегии, конкурентная стратегия, создание альтернативных проектов, их отбор и реализация.

Авторы американского учебника по менеджменту М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури процесс стратегического управления представляют в виде девяти шагов: выработка миссии и целей организации, оценка и анализ внешней среды, управленческое обследование сильных и слабых сторон, анализ и выбор стратегических альтернатив, реализация и оценка стратегии.

С. Вутон и Т. Хорн рассматривают процесс стратегического планирования в контексте трех этапов, декомпозирующихся, в свою очередь, на девять шагов:

1. Стратегический анализ, состоящий из: анализа внешней среды, анализа внутренней среды, совокупная оценка;
2. Выбор стратегического направления, включающий: прогнозирование, определение миссии и целей; выявление стратегических расхождений между прогнозами и целями;
3. Реализация стратегии, предусматривающая: рассмотрение альтернативных вариантов стратегии; анализ каждого варианта на конкурентоспособность, совместимость, выполнимость, риск и прочее, составление плана выполнения стратегии.

А. Томпсон и Д. Стрикланд рассматривают стратегический менеджмент с точки зрения решения пяти задач:

1. Определение сферы деятельности и формулирование стратегических установок;
2. Постановка стратегических целей и задач для их выполнения;
3. Формулирование стратегии для достижения намеченных целей и результатов деятельности;
4. Реализация стратегического плана;
5. Оценка результатов деятельности и изменение плана и/или методов его исполнения.

Модель стратегического процесса В.Марковой и С.Кузнецовой состоит из четырех этапов:

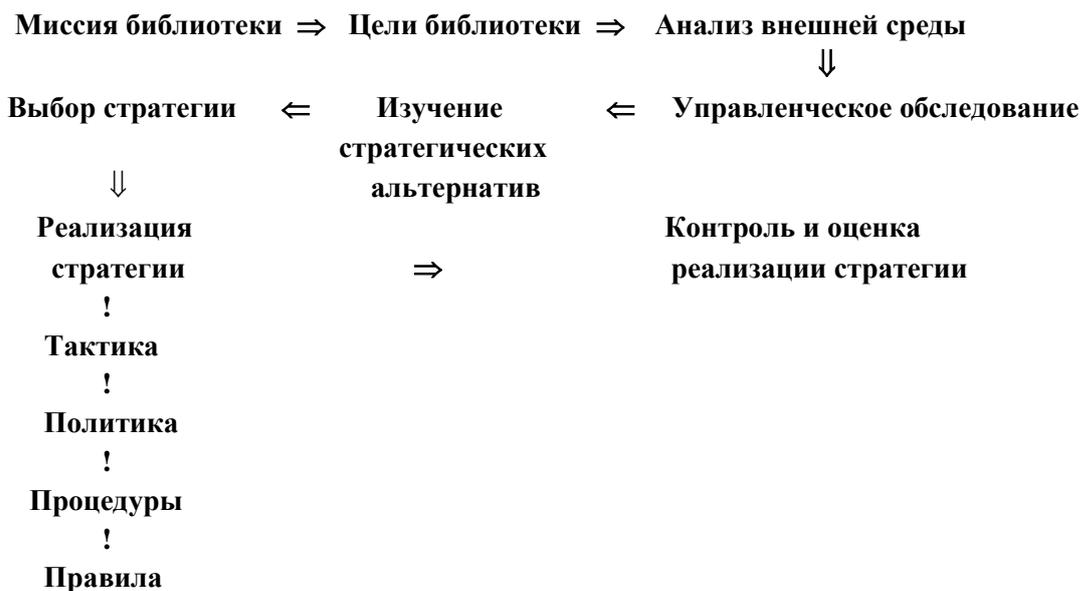
1. Определение цели;
2. Анализ пробелов, включающий оценку внешнего и внутреннего окружения,
3. формулирование стратегии, с учетом рассмотрения альтернативных вариантов;
4. реализация стратегии на основе составления планов и бюджетов.

О.Н. Виханский рассматривает процесс стратегического управления как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов: анализ среды, определение миссии и целей, выбор и выполнение стратегии, оценка и контроль реализации.

Сопоставляя подходы этих и других авторов к определению содержательной стороны стратегического управления можно констатировать, что в основном ученые придерживаются принципов И. Ансоффа и Г. Минцберга. Они рассматривают методологию стратегического менеджмента, как состоящую из двух взаимодополняющих подсистем:

1. управление стратегическими возможностями, включающее анализ и выбор стратегической позиции, или «запланированная стратегия».
2. оперативное управление проблемами в реальном масштабе времени, позволяющее организации реагировать на неожиданные изменения или «реализуемая стратегия».

Классическая структурная схема формирования стратегического поведения представлена на рисунке 1.



**Рис. 1. Схема стратегического управления**

Характеризуя содержание стратегического менеджмента, выделим в его структуре пять взаимосвязанных управленческих процессов, которые логически вытекают один из другого: определение миссии и целей организации, анализ среды, выбор стратегии, выполнение стратегии, оценка и контроль выполнения. Причем существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Опишем подробнее каждый из этапов стратегического управления библиотекой.

## **1.2. Формирование миссии и стратегических целей**

Первой ступенью стратегической деятельности будет формулировка положения о *миссии библиотеки*, пожалуй, самое трудное во всем управленческом процессе. Требуется знание многих моментов, о которых руководители стараются не думать, тем более, что в прежние времена миссия ассоциировалось с чем-то декларативным и несущественным в практической работе директора библиотеки. На самом деле, миссия – сугубо деловое понятие, отражающее предназначение конкретной библиотеки, ее философию, смысл существования (данный термин дословно означает «ответственное задание, роль»). Определяя то, для чего создана и функционирует библиотека, миссия придает действиям сотрудников осмысленность и целенаправленность, позволяющие им лучше видеть и осознавать не только что они должны делать, но и для чего они осуществляют свои действия. Более того, миссия устанавливает связь с внешним миром, поскольку ориентирует в едином направлении интересы и ожидания людей, для которых важна библиотека (пользователи; администрация; социальные, культурные, образовательные, информационные структуры), с потребностями самих библиотекарей.

Приведем примеры некоторых миссий. Миссия публичной библиотеки Миннеаполиса (США) сформулирована так: «Отбор, комплектование, систематизация, хранение книг и других материалов, соответствующих современным интересам и ценных для образования, повышения интеллекта и развлечения членов сообщества. Библиотека организует информационное обслуживание и осуществляет дополнительные услуги для удовлетворения разнообразных потребностей сообщества и побуждения его членов к использованию информационных ресурсов библиотеки путем широкого информирования о ее возможностях». Более сжато определена миссия другой

американской библиотеки Балтиморской библиотечной системы: «Сделать возможно доступными наибольшему числу членов сообщества необходимые им библиотечные материалы всех видов. Для библиотеки, входящей в состав учебного заведения, характерна миссия библиотеки Тилбургского университета (Голландия): «Поддержка всех научных и образовательных программ университета».

При всех различиях формулировок в миссиях отражено целевое начало деятельности каждой библиотеки как отражение интересов различных групп пользователей, так или иначе вовлеченных в процесс ее функционирования.

Из содержания видно, что миссия не является какой-либо конкретной программой, увязанной по срокам, ресурсам, исполнителям. Миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что это за библиотека, к чему она стремится, способствуя при этом формированию внутреннего единства. Формулируя свои стратегические ориентиры в форме миссии, библиотека тем самым не только доводит до общества цели и направления своего развития, но и позволяет своим сотрудникам придать определенную осмысленность и принципиальное значение их текущей работе с перспективной точки зрения. Другими словами, формирование миссии является своеобразным средством коммуникации, которое может дать представление обществу о ценностях и философии информационно-библиотечного обслуживания.

Одну из наиболее точных формул миссии дает Х. Виссема: «Миссия = Образ + Кредо». «Образ» направлен на формирование облика библиотеки в представлении окружающих. Его основу составляют: репутация библиотеки среди населения, имидж, который библиотека хочет обеспечить себе во внешнем мире. Основное назначение образа заключается в ответе на вопрос: «Что это за библиотека?» Здесь, как правило, описывается сфера деятельности, целевая аудитория, информационно-библиотечные услуги.

В свою очередь, «кредо» придает библиотеке внутреннюю целостность и призвано повысить интерес сотрудников к достижению общебиблиотечных целей. Кредо выражает мировоззрение библиотеки (стратегические ориентиры) и основные убеждения, взгляды (тактические направления). Кредо отвечает на вопрос: «К чему стремится библиотека?». Основной акцент здесь делается на философию, систему ценностей, внутреннюю культуру библиотеки.

Различные элементы, составляющие миссию организации, были обобщены и систематизированы П. Друкером более тридцати лет назад. В миссию входят:

*Название и статус.* Миссия, начинающаяся с названия библиотеки, позволяет выделить и отличить библиотеку от других. Кроме того, это

накладывает определенную ответственность на руководство и персонал за выполнение заявленных далее обещаний, что стимулирует их стремление к достижению обязательств. Указание статуса, в отличие от названия носит рекомендательный характер и предполагает ссылку на организационно-правовую форму библиотеки (государственная, муниципальное учреждение, централизованная библиотечная система и т.п.).

*Виды информационно-библиотечной деятельности и услуги.* В миссии важно подчеркнуть, что современная библиотека является многофункциональной организацией, выполняя функции информационного, образовательного, культурно-просветительского учреждения.

*Стратегический ориентир.* Здесь отмечаются преимущества информационно-библиотечного обслуживания, указывается такой значимый фактор как общедоступность библиотеки, позиционируются ее услуги в информационном секторе.

*Заинтересованные группы.* Миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы в ней сочетались интересы основных групп, оказывающих влияние на ее деятельность: сотрудников, пользователей, властных структур, комплектующих организаций, местного сообщества, общества в целом. В этой части миссии можно отразить информационную политику библиотеки по отношению к социально незащищенным слоям населения или в области правовой, экологической информации, определить свое поведение в отношении персонала, партнеров. Другими словами, получить общественное, государственное или другое необходимое одобрение осуществляемой деятельности.

*Основы жизнедеятельности.* В рамках этой части миссии дается обоснование активов библиотеки, как материальных, так и нематериальных. Это могут быть инновационные информационные технологии, определенные ноу хау, особая компетентность, система ценностей, в которые библиотека верит и разделяет, правила и нормы поведения.

Последовательность и содержание элементов миссии, а также ее форма могут существенно варьироваться, поскольку формулирование миссии – процесс творческий.

По объему целесообразно изложить миссию в рамках 25 – 40 слов, которые можно разбить на два простых предложения или составить из них одно сложноподчиненное предложение.

Таким образом, миссия дает общее представление о том, что собою представляет библиотека, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова ее философия. Несомненно, это

способствует формированию или закреплению определенного имиджа библиотеки, как важнейшего социокультурного регионального центра.

Поскольку миссия делает ясными для сотрудников общую цель и предназначение библиотеки, ее глубокий смысл кроется в установлении оптимального социально-психологического климата в коллективе. Наконец миссия способствует более действенному управлению библиотекой в силу того, что обеспечивает непротиворечивость совокупности целей (например, общедоступность библиотеки как миссия не допускает коммерциализации); дает общий подход к распределению ресурсов; позволяет применять широкий набор приемов мотивирования деятельности сотрудников.

Конечно, миссия вырабатывается высшим руководством. Однако реальность существования миссии в библиотеке ощущается и признается только тогда, когда сформулированные в ней утверждения разделяются самими библиотекарями.

Если миссия задает общие ориентиры функционирования библиотеки, выражающие смысл ее существования, то конкретное конечное состояние, к которому библиотека стремится в каждый момент времени, фиксируется в виде *целей*. Цели выступают исходной точкой планирования библиотечной деятельности. Они лежат в основе построения организационных структур библиотеки. На целях базируется система мотивации. Наконец, они служат объективными критериями в процессе контроля и оценки библиотечной деятельности. Можно выделить семь ключевых пространств, в рамках которых каждая библиотека определяет свои цели:

1. Положение во внешней среде. Стратегическими целями могут быть формирование культурно-информационной или социально-культурной среды региона, расширение и диверсификация библиотечной деятельности, позиционирование библиотечных услуг в информационном секторе.
2. Инновации. Целевые установки в этой области связаны с определением новых методов библиотечной деятельности – информатизацией библиотечных процессов, сохранности библиотечно-информационных ресурсов, дифференциации библиотечного обслуживания, освоением новых технологий или способов организации работы библиотек.
3. Эффективность. Для любой библиотеки важными целями становятся определение показателей, характеризующих уровень ресурсосбережения, экономичности библиотечных процессов, трудозатрат.

4. Ресурсы. Определяется потребность во всех видах ресурсов. Выдвигаются цели относительно расширения или сокращения ресурсной базы, обеспечения ее стабильности.
5. Управленческие аспекты. Обеспечить долгосрочные перспективы библиотечной деятельности можно только за счет организации эффективного менеджмента и маркетинга, отсутствие которых, по мнению многих специалистов, сдерживает развитие многих библиотек.
6. Персонал. Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением стабильности коллектива, улучшением условий и мотивации труда, обеспечением приемлемого уровня оплаты труда.
7. Социальная ответственность. В силу особого положения в современных социально-экономических условиях библиотечная деятельность должна быть ориентирована на развитие общественно значимых ценностей, на повышение духовного и культурного уровня самых различных слоев населения. К этому добавляется формирование благоприятного имиджа библиотеки и высокой организационной культуры.

Цели библиотеки должны обладать рядом характеристик: конкретность, измеримость, ориентированность во времени, гибкость, достижимость. Их иногда называют критериями качества, так как они во многом определяют в дальнейшем уровень реализации этих целевых установок. Конкретность цели означает четкое фиксирование того, что хочет достичь библиотека. Это позволяет однозначно определить, в каком направлении должно осуществляться движение библиотеки. Чем более конкретна цель, тем легче выработать стратегию ее достижения. Конкретность предполагает измеримость цели, то есть возможность ее количественного измерения, либо оценки каким-то другим объективным способом.

Конкретный горизонт планирования (период достижения определенных результатов) представляет следующую характеристику эффективных целей. В зависимости от содержания цели делятся на долгосрочные, достигаемые за три-пять лет и более, и краткосрочные, которые достигаются в течение одного-двух лет.

Цели должны быть гибкими, то есть такими, чтобы оставлять возможность для корректировки в соответствии с изменениями, которые могут произойти во внешней среде.

Казалось бы, совершенно очевидно, что цели должны быть достижимы. Однако установление целей, переоценивающих возможности библиотеки (например, в достижении коммерческой эффективности), может привести к катастрофическим последствиям. Кроме того, установление недостижимых целей блокирует стремление сотрудников к успеху и снижает мотивацию труда.

Существуют два основных подхода к способам установления целей. Один носит ситуационный характер, когда цели корректируются всякий раз при изменении обстоятельств. Но возможен и другой подход, при котором осуществляется упреждающее изменение целей. При таком подходе на базе долгосрочных целей вырабатываются детализированные краткосрочные цели (обычно годовые). По их достижению разрабатываются новые долгосрочные цели, учитывающие изменения во внутренней и внешней среде библиотеки. Постоянно присутствует долгосрочная целевая ориентация и регулярная корректировка курса с учетом возникающих новых обстоятельств и возможностей.

### **1.3. Стратегический анализ среды управления**

После установления миссии и целей следует *диагностический этап стратегического управления*. Постоянными элементами этого этапа, не теряющими своей значимости при любом изменении его методологического инструментария, является анализ внешней и внутренней среды библиотеки. В процессе оценки состояния внешней среды контролируются факторы влияния вне библиотеки, для того, чтобы определить возможности и ограничения в достижении целей. Оцениваются изменения в развитии библиотечного мира: комплектовании, ведении каталогов, библиотечном обслуживании. Несомненно, будут учитываться такие явления, как рост печатной продукции, повышение цен на издания, развитие электронных издательских форм, создание новых информационных технологий.

Необходимо проследить контакты с местными властями, влиятельными общественными объединениями, другими культурно-просветительскими организациями, а также каналы взаимодействия с другими участниками социокультурного процесса. Возможности и ограничения, с которыми столкнутся библиотеки во внешней среде, можно объединить в несколько областей: политика, экономика, социальное поведение, технология, международное положение. Сейчас к ним добавляются рынок и конкуренция. Анализ этих семи областей позволяет получить столь значимые результаты, что обеспечивается необходимый запас времени на случай непредвиденных обстоятельств.

Развивая медицинскую терминологию, вполне уместную здесь, диагноз внутренних проблем назовем управленческим обследованием. Это – оценка функциональных зон деятельности для выявления сильных и слабых сторон. Консультанты по управлению рекомендуют проводить внутренний анализ в четырех аспектах: а) идеологическая основа, то есть идеальное представление о том, чего хотят добиться; б) внешняя эффективность – потребности, потребительская оценка качества, новые направления деятельности; в) внутренняя эффективность, предполагающая оценку ресурсов; г) характеристика способности к стратегическому управлению.

Широко признанным подходом для анализа среды является метод СВОТ, (от ... по начальным буквам английских слов: сила (...), слабость (...), возможности (...), угрозы (...), предполагающим сначала выявление сильных и слабых сторон организации, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии.

Таким образом, после проведения управленческого обследования, включающего анализ функциональной деятельности, финансовых, материально-технических, документных, информационных, человеческих ресурсов, состояния организационной культуры, выявления сильных и слабых сторон, взвешивания факторов по степени важности, руководство способно привести внутренние силы в соответствие с внешними моментами.

**Таблица 3. Анализ SWOT**

**Внутренние факторы**

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
Компетентность персонала	Отсутствие стратегического направления
Адекватные финансовые ресурсы	Устаревшая техника
Высокая репутация у населения	Слабый имидж
Признанный информационный лидер	Отсталость в применении современных технологий
Хорошо продуманные стратегии	Недостаток глубины и таланта менеджмента
Способность к инновациям	Отставание в области исследований и разработок
Проверенный менеджмент	Неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии
<i>Прочее</i>	<i>Прочее</i>

**Внешние факторы**

<b>Благоприятные возможности</b>	<b>Факторы угрозы</b>
Работа с дополнительными группами населения	Неблагоприятная политика государства
Внедрение в новые сферы деятельности	Ограничение узкой сферой деятельности
Разнообразие информационно-библиотечных услуг	Приход новых конкурентов
Дифференцированность информационно-библиотечного обслуживания	Изменение потребностей пользователей
Вертикальная интеграция	Неблагоприятные демографические изменения
Ускорение роста	Замедление роста
<i>Прочее</i>	<i>Прочее</i>

Еще один метод анализа окружения организации заключается в оценке возможностей с точки зрения важности и степени влияния на организацию с помощью матрицы возможностей.

**Таблица 4. Матрица возможностей**

<b>Вероятность использования возможностей</b>	<b>Влияние</b>	<b>Влияние</b>	<b>влияние</b>
	<b>сильное</b>	<b>Умеренное</b>	<b>Малое</b>
Высокая	Поле ВС	Поле ВУ	Поле ВМ
Средняя	Поле СС	Поле СУ	Поле СМ
Низкая	Поле НС	Поле НУ	Поле НМ

Матрица строится следующим образом: сверху по горизонтали откладывается степень влияния возможности на деятельность библиотеки (сильное, умеренное, малое); слева по вертикали откладывается вероятность того, что библиотека сможет воспользоваться возможностью (высокая, средняя, низкая). Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для библиотеки. Возможности, попадающие на поля ВС, ВУ и СС, имеют большое значение для библиотеки и их надо обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля СМ, НУ и НМ, практически не заслуживают внимания руководства библиотеки. Использовать же возможности, попавшие на оставшиеся поля, можно, если у библиотеки имеется достаточно ресурсов.

#### **1.4. Выработка, выполнение и контроль стратегии библиотеки**

После проведения анализа наступает этап выбора стратегии. На этом этапе принимается решение по поводу того, как, какими средствами будут добиваться поставленных целей. Это, по праву, сердцевина стратегического менеджмента. Выбор стратегии – отнюдь не составление плана деятельности или репертуарного плана, а принятие решения, в каком направлении будет развиваться театр, какое место он будет занимать в инфраструктуре региона.

Определение стратегии принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой находится библиотека. В частности, это касается того, как руководство воспринимает информационные возможности, какие сильные стороны своего потенциала собирается задействовать, какие традиции существуют в области стратегических решений. На стратегический выбор, осуществляемый руководителями, влияет целый ряд факторов, главными из

которых являются: государственная бюджетная политика, уровень риска, знание прошлых стратегий, фактор времени.

Несмотря на разнообразие конкретных ситуаций и влияющих факторов, вызывающих многообразие стратегических подходов, существуют некоторые наиболее распространенные стратегии, называемые базисными или эталонными. К ним относятся: стратегия концентрированного роста, стратегия интегрированного роста, стратегия диверсифицированного роста, стратегия сокращения.

Первую группу эталонных стратегий составляют стратегии концентрированного роста. В библиотеках, как правило, они связаны с переходом на информационную технологию, что влечет за собой значительные изменения в системе библиотечного обслуживания.

Ко второй группе эталонных стратегий относятся те, которые связаны с расширением библиотеки путем добавления новых структур: создания новых отделов, секторов, открытия филиалов, отделений для обслуживания новых читательских групп или иных категорий пользователей. Они называются стратегиями интегрированного роста. В настоящее время библиотеки часто действуют в рамках этих стратегий, образуя отделы маркетинга, организуя центры правовой информации, национальной культуры, Интернет-классы, бизнес-библиотеки или филиалы на предприятиях и в учебных заведениях.

Третьей группой эталонных стратегий являются стратегии диверсифицированного роста, базирующиеся на использовании дополнительных возможностей библиотеки как ведущего социального, адаптационного, информационного института в регионе. В рамках диверсифицированной стратегии библиотека выступает в качестве центра формирования культурно-информационной среды региона. Формой реализации данной стратегии выступают программы развития определенного региона.

Четвертым типом эталонных стратегий являются стратегии сокращения. Они реализуются тогда, когда библиотека нуждается в перегруппировке сил в связи с необходимостью длительной реконструкции, когда наблюдаются спады и кардинальные экономические изменения.

Если предполагается закрытие библиотеки с передачей фондов, материальных запасов, активов, то такой вариант образно называют «стратегией последнего средства». Но данная стратегия может быть лишена столь печального ореола, когда стратегия сокращения предполагает временный спад, как возможность провести перестройку и выйти на новую стратегию развития.

Наличие последнего стратегического варианта дает нам возможность перейти к следующему этапу стратегического менеджмента – *выполнению*

*стратегии*. Сразу же скажем, что это – не привычная для руководителей деятельность по реализации плана. Особенность процесса выполнения стратегии заключается в создании базы для реализации стратегии и достижения поставленных целей. Задачами этой стадии стратегического менеджмента являются: во-первых, вовлечение в процесс выполнения стратегии всех сотрудников библиотеки; во-вторых, своевременное поступление всех необходимых ресурсов в соответствии с планом реализации стратегии.

Основными компонентами выполнения стратегии выступают тактика, политика, процедуры, правила. Обычно тактикой называют краткосрочные текущие планы, в которых детализируются крупные стратегические цели. Значение тактики кроется в создании ощутимой мотивации, потому что ее результаты проявляются сравнительно быстро, легко соотносятся с конкретными действиями. Тактика позволяет своевременно реагировать на рассогласования принятой стратегии и текущих действий.

Политика предусматривает создание дополнительных ориентиров для того, чтобы избежать неправильного выполнения стратегии. Например, предусматривается поддержание традиций, формирование благоприятного социально-психологического климата, создание равных возможностей в удовлетворении потребностей. В библиотеке разработка политики всегда связана с включением в процессы реализации стратегии читателей (предоставление максимальных удобств, быстрая доставка литературы, хорошо оборудованные читальные залы и пр.).

Процедуры разрабатывают в дополнение к политике, определяя набор действий, которые следует предпринять в определенной ситуации. Например, быстрая доставка литературы основывается на продуманных технологических процедурах, оптимальной совокупности процессов и операций. Так же как соответствующий уровень кадровой политики поддерживается отработанными процедурами подготовки, обучения, повышения квалификации сотрудников библиотеки. Используя прошлый опыт, руководство библиотеки применяет неформальные процедуры в формировании социально-психологического климата, для того чтобы отметить успехи в работе или в совместных чаепитиях. Эти примеры показывают, что процедуры – своеобразное запрограммированное управленческое решение, которое указывает направление действий, уже доказавших свою успешность, что позволяет исключить ненужные повторы, провести точные сравнения с прошлыми результатами.

Правила разрабатываются тогда, когда для реализации стратегических целей требуется высокая степень подчинения, чтобы гарантировать выполнение конкретных действий конкретными способами. Например, если учесть, что ошибка при обработке литературы фактически изымает книгу из читательского

оборота, то особое значение в реализации стратегической цели полного удовлетворения запросов приобретает наличие стандартизованных правил – «путь книги в процессе обработки».

Логически завершающим процессом, осуществляемом в стратегическом менеджменте, является *оценка и контроль реализации стратегии*. Этим обеспечивается устойчивая обратная связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед библиотекой. Основные задачи любого контроля следующие: установление критериев и стандартов проверки; оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с эталонными показателями; выяснение причин отклонений; осуществление корректировки.

Перечисленные этапы отражают наиболее общие моменты, характерные для стратегического менеджмента самых различных типов библиотек. Современным руководителям стратегический менеджмент помогает выработать такое необходимое для них качество, как ориентация на будущее. В то же время, стратегия – не догма, не стандарт, а очень гибкое управленческое средство, дающее возможность директору смотреть дальше своих повседневных дел. Методология стратегического управления библиотекой, описанная здесь, в значительной мере опирается на неформальные подходы, широкое обсуждение, создание экспертных групп, достижение консенсуса, что позволяет библиотекам справиться с большими проблемами, сориентироваться в потоке перемен, делая ставку на адаптацию и обучение.

## **Глава 2. Библиотека как объект стратегического управления**

### **2.1. Организационные характеристики библиотеки**

В теории менеджмента широкое применение находит понятие «организация». Организация – это одно из самых древних общественных образований. Так, по сведениям археологов, при раскопках древнего Шумера были найдены глиняные таблички, на которых записаны сведения о коммерческой деятельности организованной группы людей. Развитие организаций шло медленно, постепенно накапливался опыт их создания, появлялись известные в мире заводы, фабрики; талантливые руководители, фабриканты, заводчики. Постепенно расширялся состав общественных организаций.

Типология организаций представлена на рис. 2.



**Рис. 2. Типология организаций**

Существуют различные определения термина «организация». Ряд определений и трактовок понятия «организация», взятых из разных источников, приведены в таблице 5.

**Таблица 5. Определения понятия «организация»**

<i>Источник</i>	<i>Определение</i>
2	3
Файоль А.	Организовать предприятие – значит, снабдить его всем

Общее и промышленное управление, 1924	тем, что необходимо для его функционирования: сырьем, оборудованием, деньгами, персоналом. Организация – это совокупность, состоящая из двух составных частей: материального и социального организмов
Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона, 1916	Организация производства: правила, которые ориентируют хозяйственное воздействие людей и предметов на достижение целей производства. Рекомендуется различать при этом: организацию структур (строения) производства; организацию процессов производства
<i>Mellerowicz K. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre</i> , 1954	Организация представляет собой планомерный выбор средств для решения некоторого задания. Она является систематическим, планомерным соединением людей и предметов в целях регулируемого процесса труда, совокупностью правил, внутри которых сформирован процесс производства
<i>Blom H. Organisation, Information und Überwachung</i> , 1977	Организация есть средство достижения целей; она создает рамки правил, в которых принимаются решения и осуществляются действия, служащие для достижения среднесрочных и долгосрочных целей
<i>Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента</i> , 1992	Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Чтобы считаться организацией, такая группа должна соответствовать нескольким обязательным требованиям. К ним относятся: наличие хотя бы двух людей, которые считают себя частью этой группы; наличие, по крайней мере одной цели, которую принимают как общую все члены данной группы; наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели
<i>Methodenlehre der Planung und Steuerung. Teil 1.</i> – Munchen, 1985	Организация производства охватывает планирование, формирование и управление производственными системами в целях создания экономичных и гуманных процессов производства
Гражданский кодекс Российской Федерации, 1995	Организация как объект представляет собой целостный комплекс взаимосвязанных элементов и особое единство с внешним окружением
Словарь иностранных слов, 1989	Организация (франц. – organization): 1) строение, устройство чего-либо; 2) совокупность людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда, разделения обязанностей и

	иерархической структуры; общественное объединение, государственное учреждение
<i>Ожегов С.И., Шведова Н.Ю.</i> Толковый словарь русского языка, 1993	Организация – это организованность, планомерное, продуманное устройство, внутренняя дисциплина
<i>Питерс Т., Уотерман Р.</i> В поисках эффективного управления, 1986	Организация – это не имеющая лишних элементов разумная система сознательно скоординированных видов деятельности
Модульная программа для менеджеров, модуль «Организация и ее деловая среда»  Там же, глоссарий, с. 179	Организация рассматривается как социальная система, и ее можно определить как объединение людей, занимающихся совместной деятельностью для достижения определенных целей. Понятие организации включает и такое свойство системы как упорядоченность, которая является важным признаком организации. Организация как система представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, образующих целостность Организация – это относительно автономная группа людей с четко структурированной совместной деятельностью и определенными границами, которая создается или существует для достижения общей цели (целей)
<i>Мильнер Б.З.</i> Теория организации, 1999	Организация представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели (целей)
<i>Смолкин А.М.</i> Менеджмент: основы организации, 1999	Организация – это установление и обеспечение целесообразных связей между элементами системы
Экономикс: англо-русский словарь-справочник, 1994	Organizing (англ.). Распределение работ среди отдельных лиц и групп, а также координация их действий
Управление качеством продукции. Международные стандарты серии 9000, 2002	Организация – это группа работников и необходимых средств с распределением ответственности, полномочий и взаимоотношений

Обратим внимание на базовые с научной точки зрения определения. В самом общем понимании «организация» рассматривается как объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой.

По определению ведущего отечественного специалиста в области теории организаций Б.З.Мильнера, организация как объект представляет собой

целостный комплекс взаимосвязанных элементов (свойство организационной сложности) и особое единство с внешней средой. Это – самоорганизующаяся система на всех этапах жизненного цикла, для которой характерна целенаправленность функционирования и развития. Такое понимание положено в основу комплекса знаний теории организации как научной дисциплины.

Именно в этом значении термин «организация» используется в Гражданском кодексе Российской Федерации при определении понятия юридического лица: «Юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязательства, быть истцом и ответчиком».<sup>3</sup>

В качестве признаков, превращающих некую группу людей в организацию, авторы популярного американского учебника «Основы менеджмента» М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури указывают: наличие хотя бы двух человек, объединенных общей целью и считающих себя частью одной группы. Таким образом, следует полагать, что организация связана с наличием группы лиц, «деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели»<sup>4</sup>.

Давая определение библиотеке, как объекту стратегического управления, выявим ее характеристики в качестве организационной системы. Для того, чтобы считаться организацией, библиотека должна соответствовать трем обязательным требованиям: наличие, по крайней мере, двух людей, признающих себя членами коллектива; наличие, по крайней мере, одной цели, которую принимают как общую все члены коллектива; наличие членов коллектива, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели. Различаются простые и сложные организации. За исключением совсем небольших филиалов, библиотека, как правило, имеет целый комплекс взаимосвязанных целей, поэтому относится к сложным организациям.

Основными характеристиками библиотеки как организации являются наличие ресурсов, зависимость от внешней среды, горизонтальное разделение труда, структурные подразделения, вертикальное разделение труда.

Ресурсы (человеческие, финансы, фонды, технология, информация) преобразуются в процессе функционирования библиотеки для достижения целей и получения результатов. Основным ресурсом в организации является

---

<sup>3</sup> Гражданский кодекс РФ: официальный текст: в 3-х частях. – 2003. – ч. 1. – с. 23

<sup>4</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.- С. 32

персонал. Им надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства. Немаловажное значение имеет и технология как сочетание квалифицированных навыков, оборудования, инфраструктуры, соответствующих знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований, инструментом которых и выступает технология. Ресурсы информации используются непрерывно для связи и координирования каждой фазы процесса преобразования. Они определяют целый ряд управленческих действий, способствующих созданию системы обратной связи, регулированию информационных потоков, применению информационных технологий.

Взаимосвязь с внешней средой играет важную роль в современных нестабильных условиях существования организации. Факторами внешней среды библиотеки являются как элементы прямого воздействия (пользователи, источники книгоснабжения, учреждения государственного регулирования), так и элементы косвенного воздействия (экономические условия, социокультурные и политические изменения, события в стране и мире).

Горизонтальное разделение труда является наиболее очевидной характеристикой любой организации. Даже в небольшом филиале муниципальной библиотеки со штатом три сотрудника библиотечная работа делится между ними для достижения грамотного обслуживания читателей. Разделение большого объема работы на многочисленные специализированные участки позволяет выполнить ее быстро и качественно. Классическим образцом горизонтального разделения труда в библиотеке является комплектование и хранение фонда, обслуживание читателей, справочно-библиографическая работа.

Структурные подразделения (отделы, сектора и др.) выполняют в организации специфические конкретные задания и добиваются конкретных специфических целей. Как сложная организация, библиотека осуществляет горизонтальное разделение труда за счет образования подразделений.

Вертикальное разделение труда необходимо для координации библиотечной деятельности. Деятельность по координации составляет сущность управления, которое является важнейшей характеристикой библиотеки как организации. В небольших библиотеках координация управления встроена в повседневное обслуживание читателей, поэтому не столь заметна. В крупных библиотеках координация деятельности приобретает принципиальное значение, поэтому работа по управлению должна быть четко разграничена с неуправленческой, т.е. каждый руководитель обязан иметь четко очерченный круг обязанностей и ответственности.

Включение библиотеки в систему понятий менеджмента, подчеркнутое общностью характеристик, расширяет возможности стратегического управления, так как позволяет использовать широкий арсенал методологии менеджмента в целях совершенствования информационно-библиотечного обслуживания. Это относится к выявлению законов и закономерностей, по которым развиваются организации, к применению современных организационных структур адаптивного типа, к определению факторов эффективности организации, разработанных и апробированных в менеджменте.

Значительным методологическим потенциалом, обеспечивающим библиотеке адаптивность и способность к изменениям, обладает системный подход, который стал ведущей концепцией менеджмента еще в 60-е гг. прошлого столетия. Как концепция управления, разработанная на Западе, системный подход нашел применение в России вначале к проектированию автоматизированных систем управления (АСУ), а затем ко всем процессам организации и управления в социально-экономических структурах. Из трудов зарубежных авторов, признававших системный подход как один из универсальных инструментов менеджмента, в России получили известность работы Р. Джонсона, Ф. Каста, Д. Розенцвейла, С. Оптнера, С. Янга, Дж. Риггса, М.Х. Мескона и др.

В трудах отечественных ученых достаточно хорошо изучены многие системные факторы и связи. В разрешении некоторых проблем они оказались на более прогрессивных позициях, нежели зарубежные исследователи. Так, особое значение имеет изучение социальных систем, которые представляют собой особый класс. Их возникновение и целостность определяются взаимодействием людей. Вследствие этого социальные системы отличаются условиями их объединения, то есть системообразующими факторами. К ним относятся:

- 1) общая цель всей совокупности элементов;
- 2) подчинение задач каждого элемента общей цели системы;
- 3) осознанность каждым элементом системы своих задач и понимание общей цели;
- 4) выполнение каждым элементом функций, вытекающих из поставленной задачи;
- 5) конкретные отношения между элементами системы;
- 6) наличие органа управления;
- 7) обязательная обратная связь.

В то время как в материальных системах взаимосвязь элементов основана на действии законов существования и движения материи, в абстрактных системах – на действии законов отражения действительности (научные теории, модели), в социальных системах данная взаимосвязь характеризуется наличием общих целей или одинаковых интересов. Именно это является решающим фактором для совместной деятельности людей. Другими словами, нужны факторы, которые побуждали бы людей к определенным действиям.

Люди объединяются в организацию, потому что каждый по себе не может удовлетворить какую-либо потребность, решить определенную задачу. Но задачи системы в целом отличаются от задач отдельных объектов (элементов), составляющих эту систему. Имея намерение решить свою определенную проблему, люди уже для этого должны решать задачи всей системы, то есть нечто такое, что в их личные интересы могло и не входить.

Таким образом, особенность социальной системы состоит в том, что создавая ее с одной целью, люди должны реализовывать и многие другие цели. Задачи элементов системы вызывают к жизни целый ряд задач системы в целом. Для того, чтобы удовлетворить потребности элементов, необходимо, чтобы система функционировала как целостное образование.

Другим важным свойством социальной системы является то, что ее возможности и цели шире, чем простая сумма возможностей и целей составляющих ее элементов. Это свойство носит название эффекта целостности или синергии.

В составе социальной системы, будучи ее элементами, люди попадают в определенную зависимость от результатов деятельности друг друга. Другими словами, между людьми в составе социальной системы складываются определенные отношения, под которыми понимается способность определенным образом влиять на состояние и поведение друг друга. Эти отношения действуют только при наличии связей (обмен результатами деятельности) между элементами системы, то есть членами коллектива. Различаются материальные (сырье, материалы, топливо, изделия, инструменты и т.п.) и нематериальные (идеи, знания, решения, сведения) связи. Отношения могут складываться не только при прямом взаимодействии, но и через косвенные связи. Например, допущенные ошибки при обработке литературы несомненно повлияют и на уровень библиотечного обслуживания.

Целостность системы определяется именно постоянным существованием определенных отношений и связей, пренебречь которыми нельзя без снижения эффекта работы.

Есть еще одна особенность социальных систем, отличающая их от естественных и технических систем. В качестве активных функциональных элементов социальные системы включают людей, способных выполнять разнообразные действия. При этом результаты проделанной совместной работы должны соответствовать поставленным целям.

Существуют принципиальные различия в процессе целеполагания между малыми и большими социальными системами. В малых системах эффективность процесса целеполагания достигается в результате совместного обсуждения и достижения договоренности между членами системы.

В больших системах определение цели – это многоаспектная работа, требующая высокой квалификации и профессионализма. Именно поэтому для определения перспектив, основой которого является целеполагание, создаются специальные управленческие структуры.

Таким образом, в больших системах происходит разделение функций. В качестве представителя системы, определяющего и общие цели, и конкретные задания, выступает орган управления или руководитель. Это трактуется как подчинение элементов системы руководящему органу. Права органа управления порождены задачами системы и могут использоваться только для их решения. Субординация руководителя и подчиненного здесь определяется не их личными отношениями друг с другом, а положением в системе, необходимостью решать совместные задачи. Руководитель распоряжается подчиненными не потому, что он имеет власть, а потому, что этого требуют задачи деятельности системы.

Итак, системный подход рассматривает библиотеку как организационную открытую систему, состоящую из нескольких взаимосвязанных подсистем. Библиотека получает ресурсы из внешней среды, обрабатывает их и выдает результаты во внешнюю среду.

В связи с этим, активность библиотеки как социальной системы проявляется в возможности собственного развития и воздействия на окружение. Состояние современного социума, характеризующееся как неустойчивое равновесие, обуславливает подвижное взаимодействие со средой, основанное на корреляции процессов ассимиляции и дезассимиляции.

Организационные механизмы системы приспосабливаются к выявлению новых проблем и выработке новых решений. Библиотека как открытая система обуславливает предпосылки эффективного функционирования не внутри, а вовне себя. На изменения вовне – ситуацию в данный период времени – незамедлительно реагирует внутреннее построение системы управления библиотекой.

В новой парадигме системного подхода сохраняется тенденция к образованию многоуровневых структур, каждая из которых представляет собой целое по отношению к своим составляющим, одновременно являясь частью более крупной системы. Но в современных активных системах проявляется и противоположная тенденция – стремление к сохранению автономии, независимости. В действенной системе складывается рациональный баланс между этими тенденциями.

Смена парадигмы системного подхода включает также соответствующий сдвиг социальных структур в направлении самоорганизации и формирования гибких функциональных иерархических форм, которые быстро создаются и преобразуются в соответствии с меняющимися потребностями.

Значительное внимание в обеспечении гибкости организационных структур уделяется сегодня соотношению структур и процессов. Каждый процесс протекает в определенной структуре, и каждая структура отражает какие-либо процессы.

При старом образе мышления взаимодействие фундаментальных структур при помощи определенных сил и механизмов считалось отправной точкой любых процессов.

Необходимо подчеркнуть, что теория самоорганизующихся систем, которая берет свое начало в исследованиях по кибернетике, проводит различия между структурой системы и принципами ее организации. Принципы полностью характеризуют все взаимосвязи, определяющие наиболее важные свойства системы. Структура физически воплощает принципы организации. Общие принципы могут быть осуществлены с помощью различных материальных структур.

В соответствии с новыми представлениями структуры и процессы рассматриваются как взаимодополняющие концепции. Одним из наиболее поразительных свойств всех активных систем является высокая степень стабильности, которая достигается не за счет жесткости, а при помощи динамических нелинейных обратных связей. Динамический баланс активной, жизненной системы характеризуется непрерывными независимыми

флуктуациями всех переменных. Чтобы быть устойчивой и жизнеспособной, система должна быть гибкой. Если она динамично меняет состояния и обладает значительной гибкостью, то сможет адаптироваться к изменению условий окружающей среды. В социальных системах вариабельность, способность к изменениям являются основополагающими свойствами, которые обеспечивают гибкость и адаптивность.

Если библиотека хочет поддерживать взаимоотношения с изменяющимися элементами окружения, то она должна постоянно меняться, для того, чтобы сохранить стабильность функционирования.

Таким образом, можно видеть, что ключевая проблема стратегического управления – обеспечение функционирования библиотеки с учетом противоречивых требований стабильности и изменчивости - достаточно эффективно решается в рамках системного и ситуационного подходов.

Еще один аспект стратегического управления связан с понятием жизненного цикла организации. Каждая активная система проходит непрерывные циклические обновления, но, несмотря на изменения, организация сохраняет индивидуальность и характерный общий вид. Компоненты системы постоянно меняются и обновляются, но общие принципы организации остаются неизменными.

Согласно теории жизненного цикла развитие любой системы включает несколько этапов, обозначаемых различными терминами. Б.З. Мильнер называет следующие этапы:

- предпринимательство со свободно протекающими творческими процессами, еще нечеткими целями, становлением организационных структур;
- коллективность, связанная с активным развитием инновационных процессов, неформальностью структур и коммуникаций;
- формализация и управление, характеризуемые стабилизацией структуры, введением четких правил, определением процедур;
- выработка структуры, когда она становится комплексной и отработанной, а механизм принятия решений децентрализован;
- упадок, связанный с высокой текучестью кадров и возрастанием конфликтов, организационные структуры централизованы.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1998. – с. 21-23.

На основе проводимых исследований и обобщения накопленного опыта стадии жизненного цикла организации можно представить более детально и в образной форме.

*Рождение.* Основатели выявляют потребности или социальные нужды. Целеустремленность, преданность делу характеризуют этот этап. Допустим директивный стиль руководства, требующий быстрого исполнения и тщательного контроля. Работу коллектива отличает высокий уровень сплоченности и взаимодействия.

*Детство.* Задача этого периода – быстрый успех. Цели – здоровое существование и развитие, а не простое выживание. Нередко вся работа выполняется на пределе возможностей, чтобы не потерять темп возрастающего успеха.

*Отрочество.* Во время этого переходного периода рост организации осуществляется, как правило, несистематично; организация все больше набирает силу, однако координация проводится ниже оптимального уровня; налаживаются планирование, разработка бюджетов, прогнозов.

*Ранняя зрелость.* Отличительными признаками этого периода выступают экспансия, дифференциация, диверсификация. Используются многие традиционные методы оценки эффективности, должностные инструкции, делегирование полномочий, организация обучения и развития. Однако начинают проявлять себя тенденции бюрократизма.

*Расцвет сил.* На данном этапе ставится цель сбалансированного роста. Структура, координация, стабильность и контроль должны иметь такое же значение, как и инновации, совершенствование всех элементов системы, децентрализация.

*Полная зрелость.* Темпы роста замедляются на фоне нежелательного состояния всеобщего благодушия. Под влиянием внешних факторов организация может отклоняться от первоначальных целей. Слабости слишком очевидны, но эти симптомы нередко игнорируются руководством.

*Старение.* Этот этап мог бы не наступить, если бы руководство организации постоянно осознавало необходимость обновления. Бюрократическая волокита, не всегда обоснованная стратегия, неэффективная система мотиваций, громоздкая система контроля, закрытость к новым идеям – все это создает условия для «закупорки вен». Как показывает практика, очень трудно остановиться и прекратить выполнение непродуктивной работы. В результате организация постепенно

начинает распадаться. Она вынуждена либо принять жесткую систему обновления, либо потерпеть крах. Организация откатывается назад, и вновь начинается борьба за ее выживание.

*Обновление.* Помочь в этом может новая команда руководителей, уполномоченных на проведение реорганизации и осуществление плановой программы внутреннего организационного развития.

Несмотря на то, что этапы жизненного цикла разработаны для производственных организаций, данная теория имеет важный аналитический смысл для оценки состояния и разработки стратегических направлений развития библиотеки. Более того, теория жизненного цикла позволяет определить на каждом этапе факторы прогрессивного и регрессивного развития и сформулировать точные управленческие ориентиры.

Системный подход в качестве главного принципа концепции активных систем выдвигает самоорганизацию. Упорядоченность активной системы не может быть предопределена внешним окружением, но обуславливается самой системой. Иными словами, активным системам свойственна достаточная степень автономии. Они непрерывно взаимодействуют с внешней средой, но это не влияет на внутреннюю организацию активной системы.

Самоорганизация активных систем формируется на нескольких основополагающих принципах. В их число входят: самопроизвольность проявления, наличие организационных инициатив, сочетание скачков и эволюций, горизонтальность самопроявления.

К настоящему времени сложилась исключительная по своей неоднозначности ситуация, когда все еще действующая парадигма централизованного управления вошла в противоречие со своей противоположностью. В связи с этим требуется расширение понятия самоорганизации до уровня самоменеджмента. Это – новое направление современной теории управления. Методология самоменеджмента, по свидетельству Л.Ф.Никулина,<sup>6</sup> сложна и неоднозначна. С одной стороны, самоменеджмент представляет собой внутреннюю координацию в социальных системах, на практике реализуя феномен самоорганизации человеческого фактора, то есть систему, которая принадлежит к объектам, изучаемым социосинергетикой как теорией самоорганизации открытых,

---

<sup>6</sup> Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 1996. – С. 214-236.

динамичных систем. С другой стороны, самоменеджмент – способ организации жизни, рациональная организация самодеятельности индивида, создание личностных предпосылок для выполнения управленческих функций. Самоменеджмент в этом случае – способ организации жизни, а развитие личности менеджера – важнейшая проблема, имеющая методологическое значение.

Исследование контуров теоретической модели самоменеджмента дает возможность представить его как самостоятельную научную дисциплину, имеющую комплексный и одновременно маргинальный характер, развивающуюся на стыке ряда наук и научных дисциплин: теории управления, теории личности, социологии личности, антропологии, профессиологии и, конечно, теории систем.

Последняя определяет в самоменеджменте важный гносеологический признак, которым является личностное воплощение теоретических постулатов системного подхода. Если руководитель придерживается системной ориентации, то он должен исходить из того, что библиотека, являясь активной системой, имеет достаточную степень автономии, свою собственную логику и даже эмоциональный характер. Следовательно, речь идет о принципиально новом стиле лидерства, когда требуется не контролировать и командовать, а стремиться оказывать влияние на всю систему. Позиция руководителя – не столько доминирование, сколько выполнение роли катализатора и воспитателя. Руководитель должен быть источником импульсов, а не инструкций.

С точки зрения идей, заложенных в концепции самоменеджмента, библиотека представляет собой органичный системный комплекс. Функционирование библиотеки как социального института невозможно без детерминации внешней средой, без аккумуляции интеллектуального и, следовательно, духовного потенциала, во-первых, в мемориальном плане, во-вторых, в человековедческом приложении.

Важнейшей предпосылкой для эффективной деятельности библиотеки, исследуемой в рамках системного подхода, является соответствие степени сложности и изменчивости библиотеки как системы аналогичным характеристикам адекватной среды (принцип необходимого разнообразия).

Достижение соответствия между системой и средой происходит двумя путями: путем селекции среды и путем внутреннего усложнения системы. В сегодняшних условиях усложнение системы управления может рассматриваться как объективно обусловленная задача, поскольку прогресс

библиотеки связан с повышением уровня организации системы, с дифференциацией и интеграцией ее элементов и связей, с увеличением адаптации к среде.

Системный подход открывает возможности построения организационной модели библиотеки.

Существуют разные теории по определению параметров организационной системы. В основу модели всемирно признанного классика менеджмента Генри Минцберга положены пять координационных механизмов:<sup>7</sup>

- взаимное согласование, базирующееся на неформальных коммуникациях;
- прямой контроль, возлагаемый на линейного руководителя;
- стандартизация рабочих процессов, предполагающая спецификацию или программирование содержания труда;
- стандартизация выпуска предполагает согласование планов различных структурных подразделений и изначальную координацию задач;
- стандартизация навыков и знаний (квалификации), означающая точное определение необходимого уровня подготовки работников.

По мере усложнения деятельности выбор средств координации меняется: от взаимного согласования к прямому контролю и стандартизации рабочих процессов, выпуска, знаний и, наконец, вновь к взаимному согласованию.

Г. Минцберг считает, что организация должна быть спроектирована таким образом, чтобы она владела и управляла системами функциональных потоков и сама задавала взаимосвязи между своими частями. Организационная система Г. Минцберга состоит из пяти частей: операционного ядра, стратегического апекса, срединной линии, технотруктуры, вспомогательного персонала.

Анализ организационной модели библиотеки отражает исследование Г. Минцберга и представлен на рисунке 3.

---

<sup>7</sup> Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: Пер. с англ. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2000. – С. 29.



**Рис. 3. Организационная система библиотеки**

Основу организации составляют операторы – люди, выполняющие базовую оперативную работу. Они образуют *операционное ядро*. Операционное ядро – сердце любой организации. В библиотеке это – библиотекари, библиографы, комплекторы, систематизаторы, то есть персонал, обеспечивающий оптимальное информационно-библиотечное обслуживание.

Однако, помимо оперативной деятельности, организации нуждаются еще в административном компоненте, который включает в себя стратегическую вершину, срединную линию и, по терминологии Г. Минцберга, техноструктуру.

Особо выделен *стратегический апекс (стратегическая вершина)*, расположенный на другом конце организационного ствола. К нему принадлежат люди, несущие всю полноту ответственности за организацию, – главное административное лицо или любые другие менеджеры, осуществляющие общее руководство (генеральный директор, заместители по отдельным направлениям деятельности библиотеки). Здесь же находятся и те, кто оказывает непосредственную помощь высшим руководителям, – их секретари, ассистенты и т.п. Стратегическая вершина обеспечивает эффективное выполнение миссии, а также связи с вышестоящими структурами (министерствами, ведомствами, региональной администрацией, профессиональными объединениями, группами влияния).

Стратегический апекс сосредоточен на выполнении трех кругов обязанностей. Во-первых, это разработка стратегии библиотеки. Стратегия

обозначает приоритеты и стратегические позиции во внешней среде, поэтому стратегию можно рассматривать как связующее звено между библиотекой и внешней средой. В связи с этим формирование стратегии предполагает анализ факторов внешней среды и выработку соответствующей линии организационных решений.

Второй круг обязанностей – управление пограничными условиями библиотечно-информационной деятельности, то есть взаимоотношениями библиотеки с внешней средой. Важными задачами руководителей высшего звена являются информирование влиятельных субъектов внешней среды о деятельности библиотеки, установление полезных контактов со сторонними организациями, переговоры с внешними заинтересованными группами, осуществление протокольных функций.

Третий круг обязанностей связан с прямым контролем, который выступает в качестве механизма координации библиотечно-информационной деятельности. Руководители-администраторы распределяют ресурсы, санкционируют принципиальные решения, отдают распоряжения, структурируют библиотечную деятельность, осуществляют управление персоналом.

В целом стратегическая вершина представляет широкую перспективу деятельности библиотеки. Работа на этом уровне обычно характеризуется минимумом повторяемости и стандартизации, значительной свободой действий и относительно длительными циклами принятия решений. Координация действий самих руководителей стратегического апекса лучше всего достигается с помощью взаимного согласования, поэтому здесь значительную эффективность представляет деятельность коллегиальных органов управления.

Стратегический апекс и операционное ядро соединяет цепочку наделенных формальными полномочиями руководителей *срединной линии*. Цепочка, называемая скалярной линией (или линией власти) тянется от высших руководителей к руководителям низового уровня и воплощает в себе координационный механизм, который Г. Минцберг обозначает как прямой контроль. В управленческой иерархии руководитель среднего звена выполняет ряд задач в информационном потоке, распространяющемся вверх и вниз по скалярной линии. В потоке «обратной связи» руководитель среднего звена анализирует информацию об эффективности своей организационной единицы (например отдела обслуживания, отдела комплектования или сектора иностранной литературы) и передает ее менеджерам следующего уровня. Руководители среднего звена – своеобразные посредники в потоке принятия решений. Однако, от управленца среднего звена требуется нечто большее, чем просто осуществление действий по линии власти. Ему также необходимо

управлять пограничными условиями деятельности своей организационной единицы, поддерживая взаимосвязи с руководителями других отделов и секторов, аналитиками, сотрудниками аппарата, независимыми специалистами. Кроме того, подобно руководителям высшего звена, менеджеры срединной линии участвуют в формировании стратегии своего подразделения, которая определяется общей стратегией библиотеки.

Опускаясь все ниже по цепочке полномочий, можно видеть, как изменяется ориентация должностных обязанностей руководителя. Они становятся более детальными и специализированными, менее абстрактными и общими, более сфокусированными на функциональных направлениях информационно-библиотечной деятельности.

Следующая часть организационной системы, расположенная вне иерархии линейных полномочий – *техноструктура*, образование которой обусловлено дальнейшим усложнением библиотечно-информационной деятельности, что влечет за собой обращение к такому средству координации, как стандартизация. Ответственность за координацию и стандартизацию во многом ложится на еще одну группу сотрудников - аналитиков. Они не принимают непосредственного участия в оперативной работе, выполняют административные функции, но иного рода (нередко их называют аппаратными или штабными). Это функции прогнозирования и планирования, организационного проектирования, инновационно-методической работы, обучения и развития персонала. Аналитики занимаются вопросами адаптации, изменения методики и структуры в ответ на изменения внешней среды, вопросами управления, стабилизации и стандартизации схем деятельности библиотеки.

За рамками текущей функциональной работы находится также множество организационных единиц, обеспечивающих деятельность крупной организации. Это – вспомогательный персонал. Например, в каждой областной библиотеке действуют: бухгалтерия, юридический отдел, копировальная служба или типография, переплетная или реставрационная мастерская, коммунальная служба, охрана, книжный киоск, столовая. Ни одно из этих подразделений не относится к операционному ядру, оно не задействовано в обслуживании или комплектовании, даже не поддерживает их деятельность непосредственно (как, например, компьютерный центр). Тем не менее, каждое подразделение призвано оказывать косвенную помощь в выполнении базовых задач.

Между указанными элементами системы существуют связи, которые играют не менее важную роль, чем сами элементы.

Требуемый режим связей, т.е. их периодичность, интенсивность и т.д., обеспечиваются отношениями, которые предписываются элементами или

поддерживаются ими. Под отношениями элементов понимаются обязанности (функции), права, ответственность, интересы, мотивы и т.д., которые движут работниками при поддержании связей (взаимодействий) и регулировании их поведения. Если связи элементов могут быть представлены с помощью различных схем, то формальные (официальные, предписанные) отношения фиксируются в должностных инструкциях, положениях о структурных подразделениях, распорядках и других текстовых регулирующих документах (регламентах). Классифицируются отношения в первую очередь по субъектному признаку, аналогично опосредуемым ими связям.

Вся совокупность отношений в организационной системе рассматривается как базисные отношения в процессе конкретной деятельности. Такие отношения можно также назвать организационными, если они направлены на консолидацию элементов системы, повышение ее упорядоченности, углубление и совершенствование кооперации труда. В других случаях отношения рассматривают как дезорганизационные, деструктивные. По направленности различают орготношения взаимодействия (собственно организационные), противодействия (деструктивные) и нейтральные. Эти отношения, несмотря на ряд выполненных исследований, недостаточно изучены, и практически не классифицированы.

В принципе их можно классифицировать по следующим признакам:

- по частным структурам, в которых эти отношения проявляются (технологические, технические, информационные, социальные, экономические и т.д.);
- по степени формализации (формальные, неформальные);
- по степени официальности или связи с правом (обычные, официальные: системно-распорядительные, правовые).

Особая роль среди организационных отношений, безусловно, принадлежит совокупности социальных отношений, т.е. отношений, проявляющихся в частной социальной структуре, в особенности трудовым.

В целом модель, обоснованная Г. Минцбергом, позволяет оптимизировать стратегическую направленность информационно-библиотечной деятельности при условии, если параметры организационного дизайна согласуются друг с другом и с ситуационными факторами, образуя гармоничную конфигурацию. «Пятиугольная» система конфигураций помогает понимать и проектировать сложные управленческие задачи и направления.

В отечественном менеджменте заслуживает внимания организационная система, составленная виднейшим специалистом в области теории организации

Б.З Мильнером.<sup>8</sup> В число элементов системы учений включает: определение главной цели организации, ее основной задачи, решения по управлению организацией, стратегию, характер власти руководителя, стиль управления, тип организационной структуры, мотивацию и оценку результатов. Как видно, в данной модели стратегия включена в совокупность стратегических параметров, определяющих жизнедеятельность каждой организации.

На основе элементов организации управления, разработанных Б.З. Мильнером, составлена таблица 6, в которой рассмотрены все стратегические параметры применительно к библиотекам, и раскрыты их основные характеристики.

Главной целью работы библиотеки является быстрое и качественное удовлетворение запросов пользователей. Для этого необходимо постоянно исследовать, изучать интересы, требования и возможности современного пользователя, что требует внедрения маркетинга и совершенствование организации управления библиотекой.

Читатели приходят в библиотеку с запросами от простейших до сложных. Это означает, что библиотеки должны ориентировать собственную деятельность относительно изменяющегося контингента читателей и их потребностей.

Для достижения этой цели библиотекам необходимо: вести активный инновационный поиск в совершенствовании обслуживания читателей; внедрять новые технологии в библиотечные процессы; использовать современные методики работы с читателями.

Все эти процессы влекут изменения в организации управления библиотекой. Совершенствование организации управления становится одним из способов развития российских библиотек в условиях недостатка средств, выделяемых библиотекам для их реконструкции, реструктуризации и технического переоснащения.

---

<sup>8</sup> Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: Пер. с англ. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2000. – С. 17.

**Таблица 6. Стратегические параметры системы управления библиотекой**

<b>Элементы организации управления</b>	<b>Основные характеристики</b>
<i>Главная цель</i>	Удовлетворение запросов пользователей библиотеки
<i>Основная задача</i>	Формирование оптимальной системы библиотечно-информационного обслуживания
<i>Решения по управлению библиотекой</i>	Главным образом, перспективные: носят стратегический характер и выбираются на основе оценки альтернативных вариантов
<i>Стратегия</i>	Активная, с элементами обоснованного риска: предлагать такие библиотечно-информационные услуги, в которых нуждаются читатели
<i>Характер власти руководителя библиотеки</i>	Сочетание единоначалия и коллегиальности
<i>Стиль управления</i>	Ситуационный
<i>Тип организационной структуры</i>	Адаптивная: определяется в зависимости от условий деятельности библиотеки
<i>Мотивация</i>	Создание мотивов и стимулов результативной работы
<i>Оценка результатов</i>	Социальная: достижение социального эффекта библиотечной деятельности

Основной задачей библиотечной деятельности является формирование оптимальной системы библиотечно-информационного обслуживания читателей, отвечающей их нуждам, быстрому и качественному удовлетворению запросов.

Для формирования оптимальной системы библиотечно-информационного обслуживания руководителям библиотек необходимо решить следующие задачи:

1. Создать благоприятные условия для чтения и удовлетворения общественного спроса на информацию в библиотеке.
2. Модернизировать материально-техническую базу библиотеки (спецификой данного этапа является внедрение в практику библиотечной деятельности целевого программного финансирования).
3. Освоить и использовать в работе автоматизированные библиотечно-информационные системы.
4. Заниматься переподготовкой и повышением квалификации библиотечных специалистов.

Руководители библиотек тратят значительную часть времени на принятие управленческих решений. Во многих случаях от этих решений зависят реальные возможности достижения целей библиотеки, ее эффективная деятельность. Оценка работы руководителя зависит от значимости принятых им решений.

Широко распространена точка зрения, представляющая принятие решений как организационно-технический процесс, включающий следующие стадии: 1) выявление и определение проблемы; 2) поиск информации и альтернатив решения; 3) выбор среди альтернатив; 4) принятие решения.

Выявление и определение проблемы, требующей решения, происходит, в частности, когда:

- результаты работы библиотеки или ее подразделения ухудшаются по сравнению с прошлым периодом;
- результаты не соответствуют запланированным целям;
- результаты сравнений с деятельностью других библиотек оказываются неудовлетворительными.

На необходимость принятия соответствующих мер указывают вероятные отрицательные последствия того, что данная проблема остается нерешенной.

За выявлением проблемы и установлением ее причин следует стадия поиска информации и альтернатив решения. Допустим, выясняется, что книговыдача в библиотеке за определенный период резко сократилась, в то же время количество посещений осталось на прежнем уровне. Анализ информации

указывает на то, что причиной сокращения книговыдачи является недавнее приобретение компьютеров и подключение к Интернет. Возможные альтернативы решений могут быть следующими:

- ожидание изменения ситуации, т.к. это временное явление;
- проведение работы, связанной с привлечением внимания к книге (выставки, обзоры книг и др.);
- ограничение времени пользования компьютером;
- предоставление услуги работы с Интернет за определенную плату.

Масштаб поиска необходимой информации зависит от того, является ли проблема повторяющейся, рутинной или новой. Если программа старая, то руководитель может использовать прежние программы и модели решения. Если проблема новая, то следует активизировать поиск и выработать достаточное число альтернатив с тем, чтобы обеспечить наибольшую обоснованность намечаемого пути. Существенную помощь в накоплении и учете необходимой информации должен оказать анализ внешней среды библиотеки в текущем и перспективном периодах.

Важным звеном в системе организации управления библиотекой выступает стратегическое планирование. От правильного выбора стратегии зависит дальнейшее успешное развитие организации. На этапе стратегического планирования выявляются долгосрочные запросы пользователей; определяются мероприятия, необходимые для успешного выполнения поставленной цели; составляются перспективные структурные схемы библиотеки; уточняются требуемые ресурсы, объемы оказываемых библиотечно-информационных услуг. Принципиально важно тщательно выявить запросы пользователей, запланировать мероприятия, необходимые для их учета. И главное – обосновать целесообразность конкретных организационных изменений, непосредственно ориентированных на удовлетворение потребностей читателей библиотеки.

Характер власти руководителя отражается в сочетании единоначалия и коллегиальности, полномочий и ответственности.

Универсальным организационным методом проявления властных полномочий является иерархия. Иерархия – лучшее средство борьбы с фактором неопределенности, сложности, многомерностью и другими свойствами сложных систем.

Иерархия, как воплощение характера власти, представляет собой пирамиду с высшим руководителем в верхней точке, который распределяет весь объем работы организации и делегирует ответственность за каждую часть

общей задачи своим заместителям. Последние, в свою очередь, делегируют ответственность на более низкие уровни управления по цепочке команд, которая доходит до каждого работника. Цепочка команд позволяет четко распределять обязанности, полномочия и ответственность за возможное решение. Это значительно упрощает задачу руководителя и дает уверенность в выполнении команды.

Однако при такой системе организации исключается координация работы сотрудников на горизонтальном уровне. Когда координация является обязанностью руководителя, межфункциональные или горизонтальные связи на каждом уровне считаются либо бесполезной тратой времени, либо узурпацией власти руководителя.

Как показывает опыт, бюрократические системы, последовательно внедряя дисциплину командной цепочки, не обладают достаточным разнообразием средств и гибкостью для решения быстроменяющихся проблем. Между тем каждое действенное нововведение в управлении опирается на силу коллектива, на межфункциональные и межлинейные рабочие группы.

Реальность стала такой сложной и многогранной, что невозможно единолично управлять организацией, опираясь лишь на свои знания и опыт.

Управление становится эффективным только тогда, когда руководитель находит возможности использовать разнообразные знания каждого человека в команде для достижения общих целей и большая часть вопросов решается коллегиальными органами.

Важное значение для организационной системы имеет правильно выбранный руководителем стиль управления. Обычно стиль управления трактуется как личностное поведение менеджера по отношению к подчиненным. Однако, важное значение имеет стиль управления библиотекой в целом, как фактор формирования оптимального социально-психологического климата в коллективе, как фактор межличностных контактов. Все эти моменты определяют организационный дизайн библиотеки, поэтому выступают значимым элементом системы управления.

Существует несколько подходов к руководству – авторитарный, демократический, ситуационный. В настоящее время наиболее гибким, эффективным для развития библиотеки считается ситуационный стиль управления.

Признавая положения других подходов, ситуационный стиль управления одновременно предполагает применение специфических методов и приемов, наиболее эффективных для данной библиотеки в данной ситуации. Необходимо вычленение ситуационных переменных, оказывающих наибольшее воздействие на библиотеку. Их может быть сколько угодно много, но достаточно выделить

два основных фактора. Это влияние внутренней и внешней среды на развитие библиотеки. Согласно ситуационному стилю - эффективный метод управления тот, который учитывает и внутренние и внешние факторы среды.

Характер власти и стиль управления отражаются в организационных структурах, которые традиционно подразделяются на бюрократические и адаптивные. Тип организационных структур, как адаптивных, так и бюрократических, определяется в аспекте их применимости, диктуемой конкретной ситуацией. Даже новые органические разновидности нельзя признать однозначно более эффективными, нежели механистические структуры. Ученые пришли к заключению, что органические структуры подходят для организаций, действующих в быстро меняющейся обстановке, механистические — наоборот, более рациональны для стабильных условий.

Поскольку механистические и адаптивные структуры представляют собой лишь крайние точки в континиуме таких форм, очевидно, современная библиотека должна использовать и ту, и другую организацию в разных соотношениях. В крупных библиотеках тем более целесообразно использовать сложную организацию, состоящую из структур разных типов. Например, в обрабатывающих, каталогизационных, фондовых подразделениях целесообразно использовать механистические структуры, в научно-исследовательских и методических — органические.

Следующий элемент организационной системы библиотеки – мотивация является одной из основных управленческих функций влияния на трудовой коллектив в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. По мере социально-экономического развития общества менялось направление вектора мотивационных воздействий. От первоначальной ориентации на повышение производительности труда, то есть стимулирование физической активности, мотивация постепенно стала ориентироваться на повышение качества труда, стимулирование творческой активности, инициативы, закрепление сотрудников в коллективе. Мотивация становится стратегическим направлением деятельности любой организации, поскольку это долговременное воздействие на работника в целях изменения структуры ценностных ориентаций и интересов, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала.

Важным элементом в организационной системе является оценка результатов управления. Учитывая характер библиотечной деятельности,

оценка результатов управления библиотекой определяется уровнем достижения социального эффекта.

Социальный эффект, в отличие от экономического, направлен на благо общества в целом или отдельных групп. В нынешних социально-экономических условиях социальный эффект библиотечной деятельности неизмеримо возрастает. Большое число читателей, привлеченных активной деятельностью библиотеки по связям с общественностью, пропаганде литературы, расширению ассортимента библиотечных услуг, приносит значимый социальный эффект, выражающийся в повышении культурного и образовательного уровня населения.

Мы рассмотрели две модели организационных систем Г. Минцберга и Б.З. Мильнера, которые применимы для определения стратегических позиций библиотеки, указывая направления совершенствования организационной деятельности и пути вхождения библиотеки в современное сообщество организаций. Необходимо также отметить, что каждый из приведенных системных компонентов имеет организационный аспект и вносит свой незаменимый вклад в упорядочение и систематизацию управления библиотекой. Только при изучении и правильном использовании всех элементов можно добиться эффективного функционирования библиотеки.

## **2.2. Законы и закономерности организационно-управленческой деятельности библиотеки**

Исследование различных моделей организационных систем является основой для обоснования законов и закономерностей организационного развития библиотеки. Главным постулатом теории организации является утверждение о том, что организационные системы развиваются по объективно существующим законам. Законы играют решающую роль в стратегическом управлении, так как образуют теоретический фундамент, способствуют переходу от эмпирического подхода к профессиональному, помогают правильно оценить возникающую ситуацию, позволяют анализировать зарубежный опыт.

Деятельность библиотеки также подчиняется объективным законам и закономерностям, определяющим динамику функционирования и развития. Эти законы познаваемы и должны целенаправленно использоваться в процессе стратегического управления библиотекой. Знание общих законов развития, структурогенеза и функционирования такой сложной системы, которой

является библиотека, позволяет предвидеть и принимать верные решения без проведения дорогостоящих экспериментов.

Идея закономерного развития организаций встречает все большее понимание. Однако о характере самих этих законов единого мнения нет. Существуют разные подходы к изучению законов и закономерностей организации на теоретическом уровне. Как свидетельствует профессор Т.А. Акимова, один подход ограничивает свою сферу только или преимущественно организациями людей в различных областях практической деятельности.<sup>9</sup> Такой подход больше уклоняется в сторону теории управления (вспомним популярное выражение «организация и управление») и разделялся большинством советских библиотековедов. Данный подход носит характер прикладной теории гуманитарного плана, имеет хорошо выраженную прагматическую или даже рекомендательную направленность.

Другой подход имеет основательную теоретическую базу, опирается на фундаментальные универсалии теории систем, менеджмента, системологии, и даже философии. Исходя из общей теории организации, сторонники этого подхода, который разделяем и мы, полагают, что законы строения, функционирования и развития организационных систем в разных областях деятельности имеют много общего и относятся ко всем уровням организации материального мира, поэтому могут быть применимы и в управлении библиотекой. Конечно, такой перенос должен производиться не механически, а в результате серьезной работы по сопоставлению, выявлению факторов общности и различия, проверке действенности переносимых закономерностей, их корректировки.

Применительно к организации закон – это объективно существующая, устойчивая и необходимая связь между элементами внутренней и внешней среды, обуславливающая их упорядоченное изменение.

Понятие закономерности, хотя и близко по смыслу к понятию закона, однако в определении имеет принципиальные отличительные свойства. Закономерность может рассматриваться как некоторое «расширение» закона, поскольку это – «совокупность взаимосвязанных по содержанию законов, обеспечивающих устойчивую тенденцию или направленность изменений системы».<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Акимова Т.А. Теория организации: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2003. – С. 154.

<sup>10</sup> Акимова Т.А. Теория организации: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – С.156.

С позиций менеджмента закон, закономерность можно представить как связь целей управления со средствами и методами их достижения. Например, закономерность создания библиотеки это:

- выявление потребностей населения в информационно-библиотечном обслуживании;
- исследование потребностей на объем, устойчивость, степень неудовлетворенности;
- формирование библиотеки как объекта управления (состав, профессиональный уровень, функциональные обязанности);
- создание библиотеки как субъекта управления (структура, профессиональный уровень, функциональные обязанности и права);
- проектирование библиотеки как организации.

Один из виднейших исследователей в области теории организации Э.А. Смирнов разделяет законы на два уровня<sup>11</sup>. Основываясь на его теории, к первому уровню отнесем основополагающие законы библиотеки: закон развития, закон синергии и закон самосохранения,

Ко второму уровню относятся: закон информированности-упорядоченности; закон единства анализа и синтеза; закон композиции и пропорциональности; специфические законы библиотеки, как социальной организации.

В теории организации *закон развития* формулируется так: каждая организация в процессе своего развития стремится к оптимальной самореализации, как целого, так и составных своих элементов на основе их активности и динамического равновесия. Согласно закону развития каждая организация стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

Развитие свойственно каждой организационной системе. Базис универсальной теории развития образуют законы диалектики, такие как закон единства и борьбы противоположностей, закон перехода количественных изменений в качественные, закон отрицания отрицания, которые, по существу, характеризуют процесс развития. Закон единства и борьбы противоположностей показывает источник, причину движения, изменения. Закон перехода количественных изменений в качественные объясняет, как и каким образом в ходе развития происходят изменения. Закон отрицания отрицания характеризует направленность и обосновывает прогрессивный характер развития.

---

<sup>11</sup> Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учебное пособие для вузов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – С. 135.

Обычно, когда говорят о развитии, предполагают прогрессивное развитие, при котором качественные изменения организации положительны. Когда библиотека оснащается компьютерной техникой, внедряет новые методы информационно-библиотечного обслуживания, применяет систему фандрейзинга для получения внебюджетных поступлений, мы говорим о более совершенном состоянии информационно-библиотечного обслуживания или представляющимся таковым по критерию новизны. И именно в этом смысле развитие подразумевает переход к более сложным, высшим формам организации.

Однако развитие бывает связано не только с прогрессивными, но и регрессивными явлениями. Анализируя этапы жизненного цикла, мы, наряду с прогрессивными этапами (создание, рост, зрелость), выделяли и регрессивные этапы - упадок, ликвидация. В данном случае развитие выступает наиболее ярко как проявление диалектического закона единства и борьбы противоположностей. Библиотека постоянно находится между стремлением к прогрессу и регрессивными остановками, отступлениями, вызванными внутренними и внешними деструктивными обстоятельствами и рутинной. Таким образом, развитие происходит через неустойчивость, изменчивость, бифуркации. И сама нестабильность в определенной мере способствует отбору лучшего. Сам процесс организации – это развитие и самый главный импульс развития. Статичная организация возможна лишь как плохая модель. Любая библиотека находится в процессе постоянного изменения – развития, и цель этого развития – оптимальная самореализация функций комплектования, информационно-библиотечного обслуживания, хранения фондов и пр.

Развитие библиотеки определяется не только ее потенциалом, но и совокупностью внешних факторов. Это может быть законодательство, изменяющее условия жизнедеятельности библиотек, например, в рамках реформирования муниципального управления. Немаловажный фактор экономика, рождающая во взаимодействии с комплектуемыми организациями дух конкуренции, меняющая налоговые и кредитные ставки. Это, наконец, сложная социальная обстановка, в которой библиотеки берут на себя функции социального института, предоставляющего бесплатно информационные ресурсы.

Не всякую последовательность изменений можно назвать развитием. Особенно, если в этих изменениях невозможно усмотреть закономерность, цикличность. Само по себе течение времени не является организующим началом. Вместе с тем, при исследовании процессов развития библиотеки руководству необходимо учитывать фактор времени и этапы жизненного цикла.

Закон развития реализуется через совокупность принципов: динамического равновесия, преимущественного развития, сменяемости, инерции, адаптивности (эластичности).

Принцип динамического равновесия выступает как обязательное условие функционирования библиотеки. Динамическое равновесие направлено на обеспечение стабильности и жизнеспособности библиотеки посредством образования необходимого баланса равнодействующих сил, механизма постоянного обновления, адаптации к условиям соответствия между компонентами информационно-библиотечной деятельности, стабилизации диапазона изменения.

Следование руководства этому принципу предполагает: оптимальное соотношение между различными подсистемами библиотеки; оптимальное соответствие между устойчивостью и изменчивостью, самоорганизацией и структурированием деятельности; оптимальное взаимодействие с внешней средой.

Принцип преимущественного развития состоит в том, что руководство обеспечивает развитие библиотеки путем сосредоточенности ресурсов на более важных и перспективных направлениях или сферах деятельности.

Принцип сменяемости предполагает, что развитие библиотеки осуществляется посредством смены основных элементов. Новая методика библиотечного обслуживания, новая библиотечная услуга приходит на смену прежней не только по причине своего преимущества, но и в соответствии с этапом развития всей системы. Соответственно, процесс изменения потенциала системы идет непрерывно, меняются лишь скорость и знак изменений.

Принцип инерции (или запаздывания) состоит в том, что изменение потенциала организации начинается спустя некоторое время после начала воздействий изменений во внешней или внутренней среде и продолжается некоторое время после их окончания. В библиотеках инерция проявляется в использовании устаревшего оборудования, в использовании устаревших знаний и навыков, в деятельности отживших организационных структур. Но существует другое название инерционности – принцип разумного консерватизма, который проявляется в традициях, стереотипах мышления, нормах поведения. Во многих случаях, это позволяет выработать взвешенную и разумную позицию по отношению к новым явлениям и методам.

Принцип адаптации (эластичности) состоит в том, что организация стремится сгладить последствия внутренних и внешних возмущающих воздействий. Поскольку скорость изменения потенциала системы зависит от самого потенциала, разные организации по-разному реагируют на одни и те же события. Одна библиотека сохраняет тенденции перспективного развития,

несмотря на неблагоприятные обстоятельства. Другая испытывает функциональное напряжение, своеобразный организационный стресс. Высокая эластичность реакций библиотеки на возмущающие воздействия означает адаптивный характер организации и управления. Адаптивность зависит от профессионализма персонала, технического, организационного и культурного уровня библиотеки.

Примеры поведения библиотеки с высокой эластичностью:

- ❖ при скачкообразном увеличении спроса на литературу по менеджменту библиотека быстро задействует резервы комплектования, привлекает издательство и другие комплектующие организации;
- ❖ при резком уменьшении финансирования инновационного проекта библиотека в короткие сроки находит спонсора.

В таблице 7 приведены факторы, способствующие увеличению или уменьшению эластичности в библиотеке.

**Таблица 7. Факторы эластичности организационного развития библиотеки**

Увеличение	Уменьшение
Университетская подготовка основного персонала Резервирование ресурсов Создание собственной инфраструктуры Введение ГОСТов и ОСТов Ротация кадров	Узкопрофессиональная подготовка основного персонала Специализация деятельности Работа на пределе возможностей Сильная зависимость от внешней среды Отсутствие обязательных норм Сокращение текучести кадров

*Закон синергии* расширяет и дополняет закон развития. Синергия, синергизм заключается в совместном, содружественном, взаимозависимом действии различных факторов в едином направлении. Знание и применение закона синергии становится особенно актуальным сегодня, когда современное понимание сложных систем требует иного отношения к функционированию подсистем – не как к подчиненным целому элементам, а как к синергически взаимодействующим частям, рождающим целое. Другими словами, руководство ищет такие комбинации, в которых эффект от суммы больше, чем просто сумма эффектов составных частей. Таким образом, синергетика исследует особое состояние сложных систем в области неустойчивого

равновесия, точнее, динамику их самоорганизации вблизи неравновесных состояний.

Э.А. Смирнов дает следующую формулировку закона синергии: «Для любой системы (технической, биологической или социальной) существует такой набор ресурсов, при котором ее потенциал будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее ресурсов (технологий, персонала, компьютеров), либо существенно меньше.»<sup>12</sup> Думается, что представление синергизма в виде сочетающихся блоков, отображающих фиксированные частные потенциалы организации (источники, возможности, средства, ресурсы, запасы, микроклимат, имидж), несколько упрощает понимание этого закона и мешает его полному использованию. Мы согласны с Т.А. Акимовой, которая считает, что эффект синергии включает не только благоприятное сочетание ресурсов, но и согласованное поведение, связи, отношения, то есть весь набор параметров, характеризующих сложную развивающуюся систему.

С позиций теории организации закон синергии в библиотеке иллюстрирует рисунок 4.

<b>БИБЛИОТЕКА</b>	
<i>Результативность</i> <i>Заинтересованность в работе</i> <i>Научный потенциал</i> <i>Взаимосвязи с внешней средой</i>	<i>Микроклимат в коллективе</i> <i>Кадровый потенциал</i> <i>Материально-технический потенциал</i> <i>Перспективы развития</i>

**Рис 4. Основные элементы библиотеки**

Следовательно, потенциал библиотеки зависит от каждого библиотекаря, их мотивации, информационно-технологической оснащенности, профессионализма руководителя. Различные сочетания элементов этих потенциалов могут создать набор возможного потенциала библиотеки: от очень низкого до очень высокого. Низкий потенциал имеет библиотека со слабым профессиональным уровнем работников, отсутствием компьютерной техники, где увольняют сотрудников, генерирующих идеи. Высокий потенциал

<sup>12</sup> Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учебное пособие для вузов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – С. 145.

создается при соответствующем микроклимате, широких взаимосвязях во внешней среде, оснащенности современной информационной техникой.

Потенциал библиотеки может меняться пропорционально привлечению дополнительных ресурсов. Однако существует вариант, при котором есть возможность резкого повышения потенциала аналогичного резонансу, наступающему в результате совпадения набора элементов и оптимального сочетания их характеристик. В теории управления процесс существенного усиления потенциала системы и носит название синергии.

Отметим, что эффект синергии может носить не только созидательный, но и разрушительный характер, например, если новый ресурс внесет рассогласование между уже имеющимися. Так бывает, когда первоклассное компьютерное оборудование не приносит пользы из-за отсутствия требуемой подготовки персонала. Или очень хороший профессионал и замечательный человек может не вписаться в микроклимат коллектива.

Следовательно, задача руководителя заключается в том, чтобы сформировать такую совокупность элементов, при которой синергия носила бы созидательный характер.

По признанию специалистов, заранее спроектировать условия достижения синергии достаточно трудно. Также трудно оценить возможное увеличение общего потенциала. Пока что нет методики измерения синергетического эффекта. Однако проводятся накопления статистических данных о влиянии синергии, формируются простейшие модели условий ее достижения. В качестве элемента такой модели можно привести ряд признаков, характеризующих наличие синергии:

- постоянный спрос на информационно-библиотечные услуги;
- устойчивость библиотеки к внешним возмущающим воздействиям;
- поддержка коллективной работы;
- включение в повестку совещаний стратегических вопросов и сокращение оперативных вопросов, обсуждаемых на совещаниях;
- хорошее настроение в коллективе;
- сокращение технологического цикла;
- усиление интереса сотрудников к повышению профессионального образования;
- выработка и поддержка традиций библиотеки;
- усиление организационной дисциплины;
- усиление лояльности к непосредственному руководству;
- уменьшение усталости сотрудников;
- снижение простудных и сердечно-сосудистых заболеваний.

Таким образом, чтобы реализовать закон синергии, руководитель должен создать в библиотеке систему, в которой существует оптимальная совокупность элементов с продуманными взаимосвязями.

Следование закону синергии обуславливает такое взаимодействие внутренних и внешних факторов, которое максимально реализует положительные комбинированные эффекты и исключает отрицательные эффекты взаимодействия. В качестве совместных синергетических эффектов можно использовать:

- Синергизм менеджмента, предполагающий, что этот эффект создается любым улучшением в руководстве, например, системной подготовкой директора библиотеки в Академии повышения квалификации работников искусства, культуры и туризма.
- Синергизм «масштаба», предполагающий усложнение и разнообразие информационно-библиотечной деятельности. Чем разнообразнее система, тем больше потенциал синергии. Библиотека, оптимизирующая этот эффект, увеличивает разнообразие информационно-библиотечных услуг, внимательно изучает потребности не только читателей библиотеки, но и всего населения региона библиотечного обслуживания, устанавливает тесное взаимодействие с образовательными, социальными, культурными, производственными учреждениями.
- Оперативный синергизм, позволяющий более эффективно использовать основные средства и персонал. Это может быть совместное обучение, крупные закупки электронной техники, распределение накладных расходов и пр.

Синергетический эффект стал характерным признаком функционирования современных библиотечно-информационных систем и технологий. Выделяют три достаточно четко определившихся вида корпоративных библиотечно-информационных систем:

- региональные корпоративные библиотечно-информационные системы, создаваемые как добровольное объединение библиотек города, области, республики в целях повышения качества информационно-библиотечного обслуживания, основанные на совместном создании и использовании информационных ресурсов;
- библиотечные системы корпоративной каталогизации, создаваемые на основе централизованной каталогизации

источников с онлайн-доступом библиотек-участниц и пользователей к информационным ресурсам;

- межрегиональные и межведомственные объединения библиотек, создаваемые при поддержке различных благотворительных и инвестиционных фондов для совместного решения отдельных проектов, связанных с различными видами библиотечно-информационной деятельности<sup>13</sup>.

Процессы создания региональных корпоративных объединений библиотек в России в последние годы активно развиваются<sup>14</sup>.

Основными целями создания региональных корпоративных библиотечно-информационных систем (РКБИС) являются:

1. Повышение полноты, оперативности библиотечно-информационного обслуживания всех пользователей РКБИС за счет предоставления им объединенных информационных ресурсов корпорации и средств поиска в них с использованием современных информационных и телекоммуникационных технологий.
2. Обеспечение свободного и широкого доступа всех категорий пользователей к библиотечно-информационным ресурсам других регионов России, а также мирового сообщества.
3. Сокращение затрат финансовых, трудовых и материальных ресурсов библиотек на создание и поддержку электронных каталогов, а также массовых услуг пользователям.
4. Оказание помощи библиотекам и другим участникам корпорации в приобретении программно-технических средств и внедрении современных информационных технологий.

Функционируют различные корпоративные библиотечные системы. В Санкт-Петербурге она предназначена для науки и высшего образования. Подводя итоги первого и второго этапа реализации проекта «Корпоративная библиотечная система Омского региона», его участники отмечают возросшее внимание к библиотекам со стороны руководства вузов, структур

---

<sup>13</sup> Шрайберг Я.Л. Современные тенденции развития библиотечно-информационных технологий: Ежегодный Пленарный доклад Международной конференции «Крым – 2002» - М.: ГПНТБ, 2002. – 44 с.

<sup>14</sup> Воройский М.Г., Шрайберг Я.Л. Региональные корпоративные библиотечные системы России: опыт последних трех лет глазами участников движения // Библиотеки и ассоциации в изменяющемся мире: Труды конференции «Крым – 2002» Том 2.- М.: ГПНТБ, 2002. – С. 529-539.

администраций области и города. Одним из наиболее ярких примеров этого является увеличение оснащенности библиотек современными средствами вычислительной техники.

Корпоративная региональная база библиографических данных действует в Республике Саха (Якутия). Центр корпоративной каталогизации (ЦКК) состоит из библиотек различных систем и ведомств и органов научно-технической информации. Планируется включение ЦКК республики в российские и зарубежные системы корпоративной каталогизации, наращивание функциональных возможностей автоматизированной системы, а именно технические задания на разработку и внедрение обработки на национальных языках, подготовка и выпуск в автоматизированном режиме библиографических указателей, в том числе, «Летопись печати Якутии», формирование полнотекстовых баз данных, разработка авторитетных файлов национальных терминов, авторов (экспертиза и сертификация).

Внедрение корпоративных технологий в библиотечные процессы осуществляет Брянская областная научная библиотека имени Ф.И.Тютчева. Проект «Создание межбиблиотечного телекоммуникационного центра» объединил информационные ресурсы крупнейших библиотек города и предоставляет к ним удаленный доступ. На библиотечном сервере, наряду с электронным каталогом областной библиотеки выставлены каталоги и базы данных библиотек Брянского государственного технического университета, Брянской государственной инженерно-технологической академии, Брянского государственного педагогического университета. Центральные библиотеки 11 районов области подключены к ведомственной электронной почте и имеют возможность пользоваться представленной информацией.

Задача формирования единой библиотечной информационной сети в Москве решается путем создания Корпоративной сети публичных библиотек. Основная цель Корпоративной сети – повышение качества информационно-библиотечного обслуживания населения за счет использования объединенного информационного ресурса публичных библиотек Москвы на основе современной информационной технологии и телекоммуникационной среды.

Уже несколько лет создает и использует единые информационные ресурсы Корпорации публичных библиотек Москвы ЦБС «Люблино». За последние годы объем ресурсов, которые составляют электронные каталоги, полнотекстовые документы, фактографическая информация, значительно вырос, расширилась тематика.

Особое внимание уделяется необходимости проведения образовательных программ для читателей публичных библиотек по вопросам поиска и анализа информации.

В Северо-Восточном округе Москвы создан единый сводный электронный каталог библиографических записей книжного фонда как отдельных централизованных систем и библиотечных комплексов, так и всего сетевого центра библиотек.

Свердловская областная библиотека имени В.Г.Белинского участвует в корпоративных проектах, действующих в регионе, как в роли участника, так и в роли головной организации. Библиотека создала первую в Екатеринбурге региональную корпорацию, объединяющую 17 библиотек. Созданная совместными усилиями база данных статей, объемом свыше 110000 записей (расписывается 327 журналов) активно используется читателями библиотек-участниц.

Центральная городская библиотека Новоуральска сотрудничает на корпоративной основе с библиотеками города в рамках реализации проекта «Консенсус омниум: корпоративная сеть библиотек Урала».

Корпоративность, как одна из наиболее ярко проявляющихся тенденций работы российских библиотек, имеет разные формы реализации, но неизбежно будет расширять свою структуру и функциональное назначение.

Многие организационные процессы в библиотеке регулируются *законом самосохранения*, который формулируется следующим образом: каждая материальная система (организация, коллектив) стремится сохранить себя или выжить, используя для достижения этого весь свой потенциал. Из этого следует, что общая сумма созидательных ресурсов должна быть больше суммы внешних и внутренних разрушительных ресурсов.

В основе самосохранения лежит ставшее сегодня очень популярным понятие гомеостаза, то есть способность организации поддерживать существенные параметры своего состояния (ресурсы, энергию, информацию) на оптимальном уровне при возмущающих воздействиях окружающей среды. Понятие гомеостаза распространяется на любую организационную систему. Механизмы гомеостаза включают в себя регулирование всех основных процессов организации. Причем, помимо применения средств и методов управления сложными системами, к ним подключаются воля и деятельность членов коллектива, направленные на самосохранение.

Самосохранение является главным условием стабильности библиотеки, для чего очень важны правильная организационная стратегия и тактика. При низком уровне самосохранения необходим внимательный анализ ситуации и применение ряда мер организационного характера. Они могут касаться изменения стратегии, форм управления, численности персонала и структуры кадров.

Реакция библиотеки на внешние или внутренние отрицательные воздействия может привести либо к созидательным, либо к разрушительным явлениям. Это определяется рядом факторов. К внутренним факторам относятся: философия библиотеки, принципы ее деятельности, использование ресурсов и технологии, качество и уровень управления, которые обусловлены действием двух противоположных организационных сил – консерватизма и развития. Чрезмерный консерватизм приводит к застою. Но ускоренное, не обеспеченное достаточными ресурсами развитие может обеспечить только временный успех. По данным консультантов США, 90% различных неудач американских фирм связано с неопытностью менеджеров, злоупотреблениями, постарением персонала.

К внешним факторам относятся: демографические, экономические, политические, развитие науки и техники, развитие культуры, в том числе, культуры взаимодействия между организациями.

Перечисленные факторы, реализуясь на уровне руководства в конкретные действия, могут существенно повысить ресурсный потенциал библиотеки. В частности, руководитель может: иметь в запасе новые компьютерные программы или ноу-хау, постоянно повышать профессионализм персонала, иметь и поддерживать связи с внешней средой и конкретными людьми, формировать источники внебюджетного финансирования.

Специалистами теории организации разработана методика оценки уровня самосохранения по формуле:

$$У = \frac{С - Р}{С} \cdot 100\%,$$

где: С – потенциал созидания; Р – потенциал разрушения.

Некоторые факторы самосохранения и устойчивости библиотеки сопоставлены в таблице 8.

**Таблица 8. Факторы самосохранения и общей устойчивости библиотеки**

<i>Потенциал сохранения</i>	<i>Потенциалы</i>	<i>повреждения</i>
	<i>внутренние</i>	<i>внешние</i>
Гибкая, разнообразная структура	Плохо организованная структура	«нормативные» вмешательства в структуру
Высокий профессионализм персонала и стабильность кадров	Низкий профессионализм персонала и текучесть кадров	Слабость рынка квалифицированных библиотечных кадров
Наличие материальных, технологических, финансовых резервов	Отсутствие или недостаток резервов	Трудности комплектования
Хорошая информационная обеспеченность	Плохая информационная обеспеченность	Отставание научно-методической и научно-исследовательской работы
Умелое оперативное руководство	Слабое руководство	Бюрократический и налоговый пресс.

Как следует из этой таблицы, действие закона самосохранения проявляется в поддержании целостности библиотеки, экономии ресурсов, адаптации к изменениям, сохранении потенциала развития путем повышения уровня научно-исследовательской и научно-методической работы.

Стратегический аспект самосохранения библиотеки предполагает внимательную и глубокую аналитическую работу, которая позволяет раньше распознавать надвигающиеся трудности, оперативно реагировать на них и с большей вероятностью избежать или уменьшить опасность.

Оперативный аспект самосохранения связан с проблемами организации безопасности деятельности библиотеки.

Проблема защиты объектов культуры сегодня приобретает национальный масштаб.<sup>15</sup> Культурные ценности являются объектом внимания не только посетителей музеев и читателей библиотек, настроенных на получение знаний и общение с прекрасным, но и преступников, желающих получить их в свою собственность или выгодно перепродать. Не стоит думать, что риску быть украденными подвергаются только известнейшие экспонаты и книги, стоящие тысячи долларов. Например, публичные библиотеки ежегодно теряют многие сотни книг, украсть которые не составляет труда при отсутствии специальных технических средств охраны.

<sup>15</sup> Райков Г.И. Сохранить историко-культурную память народа – важнейшая миссия российских библиотек // Библиотековедение. – 2002. - № 3. – С. 16-17.

Одной из библиотечных проблем является то, что при сегодняшнем уровне учета о краже может стать известно спустя даже не дни и месяцы, а годы. По словам Н.И. Хахалевой, заместителя генерального директора РГБ по библиотечным ресурсам, план проверки фондов составляет миллион экземпляров в год. Поэтому охватить проверкой обширные фонды крупных библиотек не представляется возможным. Печальная статистика краж библиотечных раритетов:

- В 1994 г. из РГБ похищены 89 манускриптов XV11 – XV111 вв., стоимость которых оценивалась в 100 млн. долл. США. Это преступление было раскрыто, манускрипты удалось спасти от вывоза за границу.
- В 1994 г. из хранилища РГБ был похищен альбом «Птицы Америки», примерная стоимость которого – 2 млн. долл. Сотрудники библиотеки заметили его пропажу только через год после того, как об этом стало известно правоохранительным органам.
- В 1996 г. из Исторической публичной библиотеки в Москве было украдено около 100 раритетных изданий. Ущерб оценен в 400 тыс. долл.
- В 1998 г. из Библиотеки Академии наук в Петербурге пропали 23 редкие книги, среди которых два экземпляра трудов Николая Коперника 1543 года издания и две книги астронома Иоганна Кеплера. Пропажа обнаружена в 2000 году.
- 5 января 2000 г. стало известно о краже трех номеров журнала «Казанский вестник» за 1829-1830 гг. из библиотеки РАН. В одном из журналов была опубликована статья Н.И.Лобачевского «О началах геометрии».

Для решения сложных задач охраны библиотечных фондов следует ориентироваться на самые новые разработки в области противокражных технологий.<sup>16</sup> Многих краж можно избежать, используя библиотечные системы контроля. На входе в библиотеку устанавливаются две практически незаметные стойки, которые несут в себе электронную начинку детекторов. Для успешной работы системы на каждой книге в незаметном на первый взгляд месте помещается специальный маркер. Если читатель пытается вынести из библиотеки книгу, которая не выдается (то есть маркер в ней активирован), то детекторная система по радио включит сигнал тревоги. Маркеры выполнены на самоклеющейся основе, их выпускают в виде рулонов, в которых

---

<sup>16</sup> Волков О.Ю. Противокражные технологии // Справочник руководителя учреждений культуры. – 2003. -№ 4. – С. 42-52.

содержится от 20 до 1000 экземпляров. Для облегчения процесса маркировки существуют специальные приспособления для наклеивания маркеров – они будут незаменимы, если понадобится пометить большое количество книг.

Современные системы также имеют функцию учета количества пользователей, что предоставляет библиотеке более точную статистическую информацию. Стоит отметить, что скрыть от данной системы факт несанкционированного выноса книги возможно лишь путем физического удаления маркера, что весьма маловероятно.

Для большей безопасности систему можно дополнить блокирующими турникетами или воротами, закрывающими выход, а также аппаратурой видеонаблюдения, которая будет фиксировать каждое срабатывание систем безопасности.

Подобными системами можно оборудовать не только выход из библиотеки, но и входы в отдельные ее помещения – читальный зал, книгохранилище, зал редких книг и раритетов. Для обслуживания системы (за исключением ее первоначальной установки и настройки) не требуется специального персонала, достаточно одного-двух охранников для задержания нарушителей.

В настоящее время серийно производятся специализированные системы охраны для библиотек. По данным компании «ЗМ» сегодня в различных библиотеках мира, в том числе и в России, установлено свыше пяти тысяч надежных противокражных систем, которые защищают свыше полутора миллиардов книг.

Противокражными системами оборудовано уже несколько десятков российских библиотек, среди них: ВГБИЛ, Научная библиотека МГИМО, Научная библиотека Томского университета, Вологодская областная научная библиотека, Библиотека № 13 имени И.С.Тургенева и др.

В таблице 9 приведены данные по противокражным системам общего назначения. Хотелось бы акцентировать внимание на том, что при выборе оборудования необходимо руководствоваться, прежде всего, возможностями каждой из систем, а не ценовой политикой их производителей.

**Таблица 9. Сравнительная таблица противокражных систем  
различных производителей**

<b>Фирма - разработчик</b>	<b>Страна - производитель</b>	<b>Использованная Технология</b>	<b>Цена системы (долл. США)</b>	<b>Цена активатора (долл. США)</b>
Shopguard System Limited	Австрия	Радиочастотная	1900	700
Ketec inc	США	Радиочастотная	2600	900
Checkpoint-Metro	США-Германия	Радиочастотная электромагнитная	2300	1300
Scanmatic	Швейцария	Радиочастотная	2400	855
Cross Point	Голландия	Радиочастотная	2200	800
Sintex	Италия	Радиочастотная	2500	900
Sensormatic	США	Акустомагнитная	3500	1450
Gate Way	Швеция	Радиочастотная	2300	840
DTS	Франция	Радиочастотная	2500	800
Dialoc	Нидерланды	Радиочастотная	2100	890
ЗМ	США	Радиочастотная	6000	700

Один из аспектов закона самосохранения заключается во взаимосвязях организации с внешней средой. Между библиотекой и внешней средой может быть взаимосвязь, предопределяющая успех деятельности, либо противодействие, которое приводит к кризису.

Высокий уровень взаимодействия обеспечивается путем формирования библиотечных ассоциаций, союзов, организацией широкомасштабных форумов и конференций, таких как ежегодные сессии ИФЛА; конференции Российской библиотечной ассоциации, когда областной центр, где проводится очередная конференция, становится «библиотечной столицей»; Крымских конференций и т.п.

Каждый руководитель, конечно, понимает необходимость повышать стабильность своей библиотеки и делает это в силу своих знаний либо профессионально, либо на уровне здравого смысла. Но, как подчеркивает Э.А. Смирнов, при этом результаты могут быть совершенно разные (см. таблицу 10).

**Таблица 10. Результаты деятельности организации при различных уровнях формирования внутренних и внешних ресурсов**

<b>Уровень формирования внутренних ресурсов</b>	<b>Уровень формирования связей (ресурсов) с внешней средой</b>	<b>Результат деятельности организации</b>
Профессиональный	Профессиональный	Успех
Профессиональный	Здравый смысл	Кризис
Здравый смысл	Профессиональный	Кризис
Здравый смысл	Здравый смысл	Кризис

При работе с внешней средой могут использоваться четыре стратегии: пассивно-индивидуальная, пассивно-коллективная, активно-индивидуальная, активно-коллективная.

Внешняя среда по первой стратегии сужается до одной - двух организаций, с которыми взаимодействует библиотека. Стратегия основана на ожидании предложений со стороны сторонних организаций. В какой-то степени такая стратегия может быть оправдана для научных или методических подразделений, где апробируются новые идеи и возможности, которые поддерживаются источниками вне библиотеки. Однако, если эта стратегия используется руководителем в целом по библиотеке, то для коллектива создаются непредсказуемые перспективы, что обычно приводит к кризису или к смене стратегии.

Пассивно-коллективная стратегия основана на заинтересованности государства в реализации какого-либо направления информационно-библиотечной деятельности: формирования правовых и экологических центров, создание и развитие общероссийской информационно-библиотечной компьютерной сети «Либнет», сохранение библиотечных фондов.

Активно-индивидуальная стратегия – это стратегия постоянного поиска своего места в науке, образовании, информации. В результате нахождения собственного места в нужное время руководитель обеспечивает стабилизацию и развитие библиотеки. Данная стратегия является плодотворной для молодых активных руководителей небольших библиотек.

Активно-коллективная стратегия предполагает создание руководством собственной инфраструктуры (научные организации, образовательный центр, собственные реставрационные мастерские, консультационные организации,

общественные организации) под библиотеку-лидера. Такая инфраструктура существует в крупных библиотеках: РГБ, РНБ, ЦНСХБ, ВГБИЛ и др.

Каждая из перечисленных стратегий формирования взаимодействия с внешней средой имеет преимущества при определенных ситуационных факторах. Условия эффективного использования рассмотренных стратегий приведены в таблице 11.

**Таблица 11. Рекомендации по использованию стратегий**

Наименование стратегии	Тип руководителя	Тип библиотечной деятельности	Уровень риска	Маркетинг
Пассивно-индивидуальная	Непрофессионал, меланхолик	поисковый	высокий	Умеренный
Пассивно-коллективная	Профессионал, сангвиник	Типовая работа	низкий	слабый
Активно-индивидуальная	Непрофессионал, холерик	поисковый	средний	Очень активный
Активно-коллективная	Профессионал, сангвиник	любой	низкий	Средний

Исследованные законы развития, синергии, самосохранения, составляющие организационный базис функционирования библиотеки, дополняются законами второго уровня: информированности – упорядоченности, единства анализа и синтеза, композиции и пропорциональности.

Информационная среда, выступая как объект управления, подчиняется *закону информированности – упорядоченности*: чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем большую вероятность устойчивого функционирования она имеет. Закон требует от руководителей создания и развития источников информации, организации повышения квалификации сотрудников, внедрения передовых информационных технологий.

*Закон единства анализа и синтеза*: каждая материальная система стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования в результате изменения своей структуры или функций. Эти изменения идут в следующем цикле: разделение ⇒ преобразование ⇒ объединение ⇒

преобразование. Сущность и результат преобразования зависят от диапазона изменения внешней или внутренней среды.

Для выполнения закона единства анализа и синтеза руководитель должен придерживаться таких принципов, как:

- составление и реализация программы постоянного совершенствования библиотеки, ее элементов и подразделений;
- привлечение к этой работе лучших сотрудников или консультантов;
- изучение внешней среды;
- использование современной информационной технологии управления.

Закон единства анализа и синтеза имеет свои существенные особенности, которые заключаются в том, что этот закон не выражает специфики исторически определенных отношений, а характеризует всеобщие связи и отношения в социальной среде. Кроме того, этот закон выступает не только в качестве катализатора общественного прогресса, но и играет возрастающую роль с развитием общества.

Практический подход к анализу и синтезу библиотеки может быть реализован с помощью метода постепенного приближения, который включает четыре уровня.

На первом уровне осуществляется предварительный анализ с позиций стороннего наблюдателя, ими могут быть консультанты, методисты, специалисты родственных библиотек.

Второй уровень – коллегиальное обсуждение и проведение мозговой атаки на совещаниях.

Третий уровень - создание группы развития и формирование стратегии библиотеки.

Четвертый уровень – постоянная работа группы развития в рамках самостоятельного структурного подразделения библиотеки.

*Закон композиции и пропорциональности* формулируется так. Каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении (пропорции). Результаты действия закона проявляются в постоянном совершенствовании функционирования и управления, создании команды единомышленников, существенном снижении ошибок и неурядиц.

Перечисленные выше законы будут эффективно работать на библиотеку, если руководство сумеет найти их разумное сочетание, выделит главный на текущий момент закон и обеспечит подчинение ему всех других для достижения стратегических целей библиотеки.

Профессиональное использование законов библиотеки способствует установлению устойчивых количественных и качественных соотношений между управляющей и управляемой системами.

Законы дополняются **организационными принципами**. Первым назовем *принцип приоритета цели*: в системе цель – задача – функция наивысший приоритет имеет цель, затем задача и далее функция. Например, из цели «совершенствование информационно-библиотечного обслуживания» вытекает ряд задач: проведение докомплектования фонда литературой по менеджменту и маркетингу, приобретение компьютеров для оборудования Интернет-класса, принятие на работу специалиста по информационным технологиям. Из этих задач вытекает набор функций, которые понимаются как конкретные виды деятельности. Например, установить связи с книготорговыми организациями, определить внебюджетный источник финансирования, провести анализ внешних источников набора персонала. Если какая-либо задача из этой совокупности нереализуема (экономически, технически), то приоритет переходит к ней, при этом первоначальная цель должна быть скорректирована до вторичной цели, и далее приоритет переходит именно к ней. Если нереализуема какая-либо функция из набора, то приоритет переходит к ней, при этом должна быть скорректирована соответствующая задача из прежнего набора и сама цель, к которой далее опять переходит приоритет.

Следующий принцип – *приоритет функций над структурой* при создании организации: создание новой организации осуществляется при реализации определенного набора целей. Каждая цель реализуется набором задач. Затем эти задачи группируются по общности, и для этих групп формируется набор функций. Для конкретного набора функций создается набор структурных единиц. Взаимосвязь целей, задач, функций, структур приведена ниже.

**набор ⇒ набор ⇒ набор ⇒ набор управленческих**  
**задач            функций            звеньев и структур**

Если невозможно сформировать набор структурных единиц, адекватных набору функций, то вновь рассматривают варианты по принципу приоритета цели.

Взаимосвязи в организационной структуре отражает *принцип приоритета структур над функциями* в действующих организациях: здесь со временем отлаживаются взаимосвязи между элементами структуры, лишние постепенно отмирают, а недостающие постепенно появляются. Создается

уникальная для каждой библиотеки организационная аура взаимодействия. Для сохранения этой ауры имеется очень небольшой диапазон изменения структуры в виде расширения или создания отдельных звеньев, увольнения или приема отдельных сотрудников в рамках сокращения или увеличения выполняемых функций. При превышении этого диапазона библиотека может не справиться с новыми функциями.

При создании структурного подразделения действует *принцип приоритета субъекта управления над объектом*, когда руководство должно подбирать персонал, месторасположение, политику комплектования, поскольку именно на этапе создания закладываются основы успешной работы в дальнейшем.

В функционирующих библиотеках, наоборот, действует *принцип приоритета объекта управления над субъектом*. Специалистов подбирают под конкретные структурные подразделения с учетом их совместимости.

Целую группу составляют *принципы соответствия*: между поставленными целями и ресурсами, распорядительства и подчинения, эффективности и экономичности, централизации и децентрализации.

### **2.3. Стратегия управления изменениями**

Мы живем в изменчивом мире. При этом динамика изменений различна, зависит от правовой сферы, экономического благополучия, общественных отношений и еще массы других переменных, не зависящих или зависящих от людей. Любая библиотека изменяется: растет или сокращается, движется к благополучию или бедствует, сгибается под гнетом чиновничьего произвола или расцветает под «зонтиком» внимания администрации. Современный руководитель должен оперативно ориентироваться в такого рода проблемах.

Сама проблема принятия изменений является данью нашему времени, для которого характерен нарастающий темп изменений.

Можно выделить два аспекта управления изменениями – тактический и стратегический. С тактической точки зрения управлять изменениями означает: провести их в адекватные сроки, достигнуть поставленных целей, снизить сопротивление изменениям, повысить адаптацию сотрудников к ним.

Со стратегической точки зрения управлять изменениями означает включение постоянных изменений в практику управления настолько, чтобы они стали и привычными, и ожидаемыми для всего персонала библиотеки.

Только стратегическая направленность управления изменениями может привести к значительному повышению уровня информационно-библиотечной деятельности. Если проинтегрировать многочисленные технологии управления, нашедшие широкое применение за рубежом – партисипативный менеджмент (коллегиальное управление), адаптивные организации, ротацию кадров, кружки качества, проектное управление – их результатом окажется повышение уровня адаптации персонала к смене приоритетов и технологий в функционировании библиотеки.

Понятие «изменение» подразумевает, что между двумя последовательными моментами времени имеются заметные различия в ситуации, человеке, рабочей группе, организации или взаимоотношениях. Изменения в библиотеке могут касаться любого аспекта или фактора. К ним относятся:

- Основная структура. Меняется правовая структура, источники финансирования, организуются совместные проекты и программы.
- Задачи деятельности. Меняются направления деятельности, методы библиотечного обслуживания, появляются новые группы пользователей, источники книгоснабжения и комплектования.
- Применяемая технология. Меняются технологические и информационные процессы.
- Управленческие процессы и структуры. Меняется внутреннее содержание организации, трудовых процессов, процессов принятия решений, информационных систем.
- Организационная культура. Меняются ценности, традиции, неформальные отношения, мотивы и процессы, стиль руководства.
- Человеческий фактор. Меняются руководство и подчинение, уровень их компетентности, отношения, мотивация, поведение и эффективность в работе.
- Эффективность работы библиотеки. Меняются финансовые, экономические, социальные аспекты ее деятельности, изменяется ее престиж в глазах общественности и деловых кругов.

Часто в профессиональном сознании смешиваются понятия «изменение» и «инновация». При этом внедрение любого изменения сразу причисляется к разряду новшеств. Это не так. Например, возвращение к прежней форме управления не несет в себе элементов новизны. Не каждая инновация требует серьезных изменений.

Тем не менее, современный стиль управления предполагает внедрения новшеств и изменения как основных рычагов обеспечения жизнеспособности библиотеки и позитивных перспектив ее развития. Однако, чем значительнее предстоящие библиотеке изменения, тем сильнее заявляют о себе психологические охранительные механизмы многих ее сотрудников. Эти механизмы запускают процесс противоположный изменению - сопротивление.

Одним из видов психологических охранительных механизмов являются стереотипы. В сознании и поведении руководителей и сотрудников сложился целый набор стереотипов, препятствующих адекватному восприятию новшеств. Стереотипы восприятия включают несколько вариаций, проанализированных А.И.Пригожиным.<sup>17</sup> Перечислим некоторые из них.

- ✚ «Это у нас уже есть». Приводится пример, в некоторых чертах схожий с предлагаемым новшеством. Например, «мы разрабатываем долгосрочные планы, зачем нам система стратегического управления». Руководству приходится доказывать значимость различий между долгосрочным планированием и стратегическим управлением.
- ✚ «Это у нас не получится». Так, в нашем примере приводится целый список факторов («стратегическое управление только для крупных библиотек, это дело высшего руководства и нас не касается» и т.п.), которые не позволяют даже надеяться на успешное внедрение стратегического управления.
- ✚ «Это требует доработки». Предложение оценивается как «сырое» и отклоняется.
- ✚ «Здесь не все равноценно». Один из очень древних и проверенных способов полемики, при котором от новшества отделяют некоторые существенные моменты («нет специалистов по стратегическому управлению, не гарантируется поддержка

---

<sup>17</sup> Пригожин А.И. Нововведения: Стимулы и препятствия (Социальные проблемы инноватики). – М.: Политиздат, 1989. – С. 126.

вышестоящей администрации)), без которых оно теряет всякий смысл.

- ✚ «Есть и другие предложения». Предлагающая сторона ставится в заведомо невыгодные условия конкуренции с другими инициаторами новшеств (например, с научно-методическим отделом, который настаивает на осуществлении стратегической деятельности на своем уровне) и вынуждена пойти на выяснение отношений с ними.

Иногда складывается впечатление, что трудности освоения новшеств порождаются исключительно бюрократизмом, косностью, субъективными факторами. Однако во многом отторжение инноваций связано с объективными причинами. Недаром эти реальные трудности сравнивают с попыткой пассажира, вскакивающего на ходу в быстро идущий поезд. Дело в том, что инновационный и функциональный процессы имеют ряд коренных отличий, которые делают задачу их совмещения очень трудной.

Таблица 12 иллюстрирует противоречия между ними.

**Таблица 12. Сравнительная характеристика инновационного и функционального процесса**

<b>Инновационный Процесс</b>	<b>Сравниваемые критерии</b>	<b>Функциональный процесс</b>
Дискретный, Циклический	<b>Тип процесса</b>	Непрерывный, Гомогенный
Перевод системы на новый уровень	<b>Целевая ориентация</b>	Поддержание заданного Уровня
Со значительным временным лагом	<b>Цель достигается</b>	В реальном масштабе Времени
Неизбежен, пропорционален новизне и масштабу инновации	<b>Возможный риск</b>	Минимален
Вступает в противоречие	<b>Нормы и положения</b>	Базируется на них
Нарушает	<b>Распределение полномочий</b>	Стабилизирует

Причины сопротивления изменениям кроются также в психических особенностях работающего человека. Человек привыкает к определенному сочетанию внешних и внутренних условий жизнедеятельности и работы. Какие-либо грядущие изменения, не очень ему знакомые, естественным образом приводят к их первоначальному отторжению, так как содержат в себе потенциальную угрозу тому, что носит в биологии название гомеостаза – относительное динамическое постоянство состава и свойств внутренней среды и устойчивость основных физиологических функций организма. В настоящее время это понятие находит широкое применение не только в биологии, но и в психологии, кибернетике, социологии.

Даже самой изменчивой функциональной структуре, удачно реагирующей на изменения, свойственна некоторая инерционность. Существует вынужденный временной интервал отставания внутренних изменений в ответ на изменения внешние. Такая проблема получила название проблемы реактивности. Есть два варианта решения этой проблемы. Первый – опережать изменения во внешней среде, второй – самим инициировать необходимые изменения.

Не менее важной причиной сопротивления изменениям является организационная культура. В менеджменте последних десятилетий проблематика организационной культуры привлекала пристальное внимание многих исследователей. Влияние организационной культуры стало чрезвычайно ощутимым именно в контексте повышенной динамичности условий существования каждого учреждения. С одной стороны, организационная культура выполняет важнейшую охранительную функцию, сохраняет и транслирует стандартные образцы рационального поведения и взаимодействия, обеспечивает стабильное развитие любой организации. Но в то же время, если организационная культура находится на низком уровне, то и традиции, и стандарты станут препятствием введению изменений.

Методы снижения уровня и распространенности сопротивления изменениям со стороны сотрудников обобщены в таблице 13.

**Таблица 13. Методы преодоления сопротивления изменениям**

<b>Методы</b>	<b>Предпосылки применения</b>	<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
Обучение и предоставление информации	Недостаток информации, недостоверная информация или неправильная ее интерпретация	Сотрудники активно участвуют в преобразованиях	Требует много времени, особенно, если большой коллектив
Привлечение к участию в изменениях	Дефицит информации относительно самих изменений и ожидаемого сопротивления	Заинтересованная поддержка новшеств	Требует много времени, если сотрудникам не ясны цели новшеств
Создание стимулов и поддержка	Сопротивление в связи со сложностью индивидуальной адаптации к изменениям	Предоставление помощи при адаптации облегчают процесс изменений	Требует много времени и расходов
Переговоры и соглашения	Сопротивление руководителей, опасющихся потерять свои привилегии	Предоставление стимулов в обмен на поддержку может оказаться простым способом	Часто требует больших расходов. Может вызвать недовольство других
Кадровые перестановки	Несостоятельность других способов или очень высокие затраты по ним	Сопротивление ликвидируется быстро и с малыми затратами	Таит угрозу будущим изменениям из-за недоверия затрагиваемых лиц
Скрытые и явные меры принуждения	Острый дефицит времени или отсутствие властной базы у инициаторов изменений	Угроза санкций заглушает сопротивление, делает возможной быструю реализацию	Связано с риском. Порождает пассивность и стойкую озлобленность к инициаторам

Понятно, что организация не в состоянии сразу перейти от старого типа функционирования к новому. Необходима «раскачка» прежде слаженного механизма. При этом не исключено, что возможна некоторая несбалансированность индивидуальных, социальных, технологических моментов.

Простейшая последовательность этапов введения изменений: информационная подготовка, принятие решения об изменении, исполнение, контроль. Одна из самых популярных моделей проведения изменений в организации принадлежит Курту Левину и включает три стадии.

Первая стадия – размораживание. Основной задачей этой стадии является осознание всеми сотрудниками необходимости грядущих перемен. Проводятся исследования, групповые дискуссии. Вся организация приходит в движение, идет усиленный обмен информацией. В целом функционирование проходит по старым схемам, но уже обсуждаются и формулируются новые правила и планы преобразований.

Вторая стадия – изменение. На стадии изменения, собственно, и осуществляется введение новшества, изменяются правила игры, устанавливается новое оборудование, внедряются новые способы взаимодействия и взаимоотношений. Конечно, не обходится без накладок и сбоев. Но сотрудники уже на предыдущей стадии осознали те сложности, с которыми столкнуться, и спокойно воспринимают сбои в работе.

На третьей стадии, получившей название «замораживание», устраняются сбои и корректируется направление движения, учитывается новый опыт, полученный сотрудниками в ходе второй стадии, шлифуются процедуры взаимодействия и работы по-новому. Организация приходит в новое равновесное состояние и при удачном проведении процедуры изменений приобретает дополнительные преимущества. На этом реформа заканчивается. Наступает стадия стабильного функционирования вплоть до следующего изменения.

## **Глава 3. Управление проектной деятельностью библиотек**

### **3.1. Значение проектирования в стратегическом управлении**

В периоды радикальных изменений управление проектами становится наиболее адекватным механизмом функционирования и развития каждой организации. Именно поэтому в последние десятилетия проектная

деятельность – отличительная характеристика организации работы в науке, образовании, культуре и в других областях, требующих постоянных инноваций, инициативы, умения привлекать ресурсы и принимать управленческие решения.

В теории управления существуют различные определения нового научного направления. Управление проектами трактуют как тип менеджмента, как организационную структуру, как методику управления изменениями. Несмотря на различие подходов, управление проектами имеет некоторые общие параметры: проблемно обозначенный объект управления, адекватный ему механизм, ориентированный на комплексное решение проблем; систему управления, состоящую из специализированных звеньев; процессы управления, отражающие последовательность решения проблемы и связанность ее структурных элементов во времени и пространстве. Таким образом, основным отличием проектного управления от информационно-библиотечного менеджмента, осуществляющего регулярную, повторяющуюся, циклическую деятельность, является однократность, то есть нециклическая деятельность.

В социально-экономическом аспекте управление проектами признается единственно целостной методологией осуществления реформ. Сами по себе реформы выступают как взаимосвязанная совокупность разнообразных по масштабам и сложности проектов: социальных, организационных, технических, инвестиционных, инновационных, информационных и др. В отечественных условиях реформы носят уникальный характер, поскольку радикальные перемены происходят в необычайно сжатый исторический период. Осуществляется переход от консервативной, долгое время стабильно функционировавшей системы, где упорно отвергались всякие перемены, к бурным изменениям, которые стороннему наблюдателю могут показаться хаотичными. Возможность целенаправленно и систематично руководить этими сложными процессами предоставляет методология проектного управления.

Анализ происходящих изменений и перспективных областей применения программно ориентированных методов управления библиотекой убедительно доказывает, что в России уже имеется обширное поле деятельности в этой сфере, и имеются определенные условия для их развития. Однако для широкого и эффективного применения управления проектами требуется целенаправленно обеспечить ряд необходимых предпосылок и дополнительных условий. Это, в частности, оказание государственной поддержки целенаправленному формированию новой профессиональной сферы деятельности. Очень важна подготовка специалистов, способных освоить и

применить методы и средства управления проектами на практике, а также обеспечить им требуемое развитие.

Ключевым фактором выступает разработка методов и средств управления проектами. Признано, что первоочередного развития требуют методы и средства управления проектами в социальной сфере, потому что цена результатов этих проектов для общества чрезвычайно высока, а реализация социальных программ, являющихся ядром проводимых в России реформ, осуществляется, как правило, эмпирическим путем. Все сказанное в полной мере относится к библиотечному делу, которое выступает сегодня важным элементом социальной сферы.

В библиотечном деле осознана важность проектов, которые позволяют создавать и осваивать новые информационно-библиотечные технологии, наиболее эффективно использовать библиотечные ресурсы, активно взаимодействовать с органами власти, общественностью и партнерами. В результате проекты превращаются в ключевой фактор, определяющий успех и расширение библиотечной деятельности.

Среди предпосылок для наиболее благоприятной и эффективной работы с проектами выделяют: ликвидацию планово-распределительной системы, формирование правового регулирования; децентрализацию управления; определенные изменения в психологии управленцев и развитие компьютерных программ. Именно проектный менеджмент или управление проектами, по мнению большинства специалистов, становится важной и актуальной технологией, позволяющей библиотеке постоянно развиваться.

Анализ состояния библиотечной деятельности на фоне социально-экономического реформирования всей отечественной действительности позволяет обосновать факторы, предопределяющие актуальность применения управления проектами, как в целом по России, так и собственно в библиотечной сфере.

Сегодня при переходе всех отраслей в систему рыночных отношений, управленческая структура библиотечной сферы остается почти неизменной, следовательно, неадаптированной к внешним и принципиально новым условиям. Для того чтобы создать благоприятные условия для выхода библиотеки из сложившейся ситуации, необходимо иное концептуальное обоснование жизнедеятельности библиотек в условиях экономической и социальной дезинтеграции и регионализации всех сфер российской жизни. В связи с этим эффективным и значимым типом управления для решения проблем такого рода является проектное программирование.

Несомненно, ключевым фактором здесь выступают широкие преобразования в самых различных областях библиотечной деятельности, что требует адекватного механизма управления реформами.

Другой фактор – возрастающая сложность проблематики, решаемой современной библиотекой. Надо сказать, что именно комплексность и многоаспектность библиотечной деятельности как объекта руководства заставляли и в прежние периоды обращаться к формам управления программами и проектами, но отображали они своеобразие существовавшего тогда идеологического, социального, экономического окружения. К таким формам следует отнести программно-целевое управление, широко использовавшееся в руководстве централизованными библиотечными системами, в организации методической работы и т.п.

Наконец, немаловажным фактором является то, что управление проектами изначально создавалось и развивалось в странах с демократической ориентацией и рыночной экономикой, что нашло отражение в методах решения многообразных задач осуществления проектов. По мнению ряда авторов, анализ существующей практики управления показывает, что особенностью современной управленческой деятельности является тотальный дефицит материальных и финансовых ресурсов; расширение полномочий региональных и местных властей и принятия стратегических решений регионального и местного уровня.

В связи с широкой демократизацией и гуманизацией библиотечной деятельности, использованием в руководстве библиотекой концепций менеджмента и маркетинга, формируется достаточно устойчивая база применения этих методов.

Итак, значимость применения методологии управления проектами в библиотечной сфере определяется: во-первых, необходимостью реформирования библиотечной деятельности; во-вторых, сложностью и комплексностью задач, решаемых современными библиотеками; в-третьих, разработанностью методологии проектного управления в мировом менеджменте.

Основу концепции управления проектами составляет взгляд на проект, как на управляемое изменение исходного состояния любой системы, связанное с затратами времени, средств и ресурсов.

Сегодня существует множество определений понятия «проект». На их основе строятся как сама методология управления, так и классификация проектов. Все определения отражают особенности проекта как объекта управления, обусловленные комплексностью задач и работ, четкой ориентацией этого комплекса на достижения поставленных целей и

ограничениями по времени, бюджету, материальным, финансовым и трудовым ресурсам.

Несмотря на все разнообразие результатов, масштабов, затрат и сроков реализации, все проекты имеют несколько общих характеристик:

- направленность на достижение конкретных целей, определенных результатов; проекты представляют собой разовое явление, которое включает в себя последовательность взаимосвязанных действий, предпринимаемых в ограниченный период времени и нацеленных на достижение четко определенного результата;
- неповторимость, уникальность каждого проекта;
- сопряженность с изменениями;
- координированное выполнение многочисленных, взаимосвязанных действий;
- ограниченная протяженность во времени, с определенным началом и концом;
- результативность и эффективность проекта (в библиотечном деле и его социальная значимость).

Отметим, что дефиниции проекта, даваемые в зарубежном менеджменте, значительно шире определений, использовавшихся до недавнего времени в отечественной теории. Проект понимался как документально оформленный план сооружения или конструкции. В зарубежной теории в этом значении применяется термин «дизайн».

Более широкое, основательное и многогранное определение проекта как все то, что изменяет мир, вписывает это понятие в число фундаментальных управленческих терминов современности.

С точки зрения стратегического управления проекты можно рассматривать как составные части, элементы детализации стратегии, выстраивая их в одном целевом направлении. Такой подход позволяет руководителям эффективно управлять, учитывая наиболее значимые факторы внешней и внутренней среды библиотеки.

На понятийном уровне существует еще одна проблема: соотношение понятий «проект» и «управление проектами» с другими, отражающими перспективно ориентированную библиотечную деятельность: программа, концепция, стратегический план. Определение базовых понятий проектирования необходимо для выделения их существенных элементов,

признаков, характеристик и т.д., а также для упорядочения имеющихся теоретических и практических знаний о них.

Хотя в библиотечной деятельности они признаются действительно важными понятиями, в профессиональных словарях и справочниках они отсутствуют. Часто понятия «проект», «программа», «концепция» употребляются как синонимы, а скажем, проект именуется концепцией, и наоборот.

Наиболее общая позиция в методологии управления заключается в представлении понятий «программа», «проект», как особых форм моделирования различных систем деятельности.

В частности, применительно к государственной сфере – это «комплекс увязанных по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления научно-исследовательских, производственных, социально-экономических, организационных и иных мероприятий. С точки зрения экономики, это - группа проектов, которыми управляют скоординированным образом, чтобы обеспечить дополнительные выгоды, которые нельзя получить при независимом управлении каждым проектом.

По мнению Мазура И.И. и Шапиро В.Д., известных специалистов в области управления проектами, программа есть совокупность проектов или проект, отличающийся особой сложностью создаваемой продукции и/или методов управления его осуществлением.

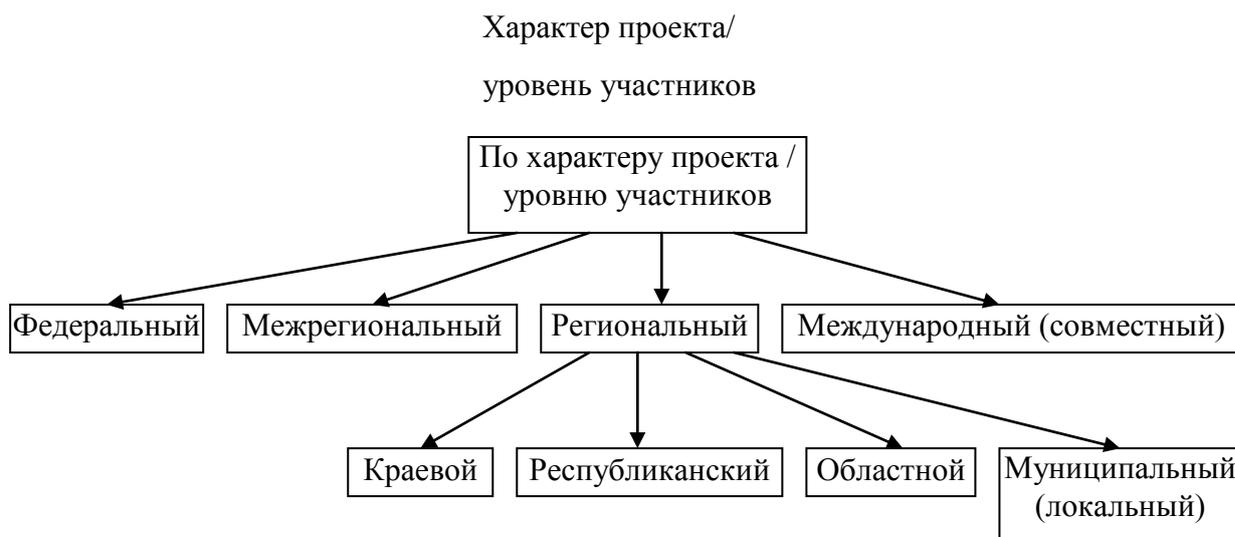
Как представляется, для библиотеки суть этого понятия могла бы найти наиболее полное отражение в следующем определении: программа – это документ, представляющий собой цикл мероприятий по приоритетным направлениям развития библиотек, или группа проектов, скоординированных по ресурсам, времени, исполнителям, и имеющая определенный статус. Таким образом, в программах заявляются четкие приоритеты и определяются ресурсы, необходимые для их осуществления. Программный подход позволяет добиться намеченной цели при наименьших затратах.

Программы являются основой проводимой государством бюджетной политики, которая ориентирована на реализацию важнейших задач развития. По степени важности в соответствии с присвоенным статусом выделяют президентские, федеральные, региональные, отраслевые целевые программы. Региональным и отраслевым программам в зависимости от важности задач может присваиваться статус федеральных. Федеральные целевые программы являются важнейшим средством реализации структурной политики

государства, активного воздействия на социально-культурные процессы, для достижения поставленных целей.

Кроме того, программа является предметом методологической организации в том смысле, что она выражает не только системно-организационные направления информационно-библиотечной деятельности, но и содержание тех научно-теоретических знаний, что привлекаются в библиотечную сферу для усиления информационных, образовательных и культурных функций.

Целевые программы содержат взаимосвязанные проекты, которые имеют общую цель, определенное ресурсное обеспечение и скоординированы по времени реализации. Такие программы могут быть международными, государственными, национальными, региональными, межрегиональными, отраслевыми, межотраслевыми и смешанными. Как правило, программы формируются, поддерживаются и координируются на высших уровнях управления: государственном (межгосударственном), субъекта федерации, областном, муниципальном и др.



**Рис 5. Иерархический уровень участников программ**

Программы обладают сложными формами финансирования, длительностью реализации, развитой кооперацией и оказывают существенное влияние на социокультурную среду. Программа может расцениваться как наиболее прогрессивная форма организации с точки зрения особо значимых социальных и общественных интересов.

Важное значение в развитии библиотек имело принятие в стране первой межведомственной программы «Электронные библиотеки России»,

нацеленной на развитие и использование электронных информационных технологий, повышение эффективности деятельности органов государственной власти и отраслей народного хозяйства страны за счет формирования качественно новой информационной среды.

Основной формой программного управления являются **федеральные целевые программы**, направленные на решение самых актуальных проблем современности. В настоящее время в Российской Федерации реализуются федеральные программы по приоритетным направлениям развития библиотек, такие как «Культура России», «Сохранение и развитие культуры и искусства в Российской Федерации», программа «Создание общероссийской информационно-библиотечной компьютерной сети ЛИБНЕТ».

В федеральной целевой программе «Культура России» выделены следующие направления.

1. Создание и развитие общероссийской информационно-библиотечной компьютерной сети «ЛИБНЕТ» (федеральные и региональные библиотеки). Внедрение системы машиночитаемых форматов, разработка и внедрение стандартов и других нормативных материалов, переход на корпоративные электронные технологии, создание библиотечных онлайн-центров. Подключение региональных библиотек к действующим компьютерным сетям. Создание электронных информационных ресурсов и развитие автоматизированных технологий в библиотеках субъектов Российской Федерации.

2. Реализация национальной программы сохранения библиотечных фондов Российской Федерации. Обеспечение нормативного режима хранения, реставрации и консервации библиотечных фондов. Развитие федеральных региональных центров консервации, материально-технической базы сохранения библиотечных фондов. Создание страхового фонда документов библиотек и регистра страховых микрофильмов, его интеграция в европейский регистр микроформ. Организация единого распределенного фонда книжных памятников, создание электронных изданий книжных памятников.

3. Приобретение особо ценной, научной и методической литературы, повышение качественного состава и эффективности расходов при комплектовании фондов для российских библиотек.

4. Осуществление комплекса мер по адаптации знаний и навыков библиотечных работников к новым требованиям путем

проведения семинаров, курсов, конференций (региональных, общероссийских и международных), в том числе, в федеральных и региональных библиотеках.

5. Комплектование и обеспечение специальными техническими средствами библиотек для слепых. Выпуск и поставка брошюр серии «Круг чтения» и брайлеровских малотиражных изданий в библиотеки для слепых.

6. Организация работы библиотек по информационной поддержке органов государственной власти, содействию местному самоуправлению, а также по осуществлению правовой реформы. Обеспечение прав детей, молодежи и инвалидов на библиотечно-информационное обслуживание. Осуществление мониторинга информационно-библиотечного обслуживания населения. Участие в международных проектах по развитию библиотечного дела, конференциях, стажировках, выставках и других мероприятиях. Поддержка проектов, направленных на развитие новых форм деятельности библиотек.

7. Безопасность музейных и библиотечных фондов.

В создании фундамента для перехода российских библиотек на принципиально новые формы библиотечной работы, основанные на использовании корпоративных технологий для формирования, обработки и использования библиотечных фондов значительную роль играет комплексная программа **«Создание общероссийской информационно-библиотечной компьютерной сети ЛИБНЕТ»**. Программа ЛИБНЕТ отразила все основные задачи, которые необходимо решить российскому библиотечному сообществу, чтобы перейти к новым высокотехнологичным и более эффективным методам работы.

Однако на начальном этапе (1997 – 1999 гг.) стало понятно, что столь масштабная программа в условиях финансового кризиса не может быть реализована по всем направлениям одновременно и с одинаковой интенсивностью. Поэтому в качестве приоритетных были выбраны такие проекты, которые в первую очередь создавали предпосылки для сетевого взаимодействия библиотек, корпоративного создания и взаимного использования их информационных ресурсов. К ним относятся: формирование рынка программного обеспечения для библиотек; упорядочение стандартов, правил и методик каталогизации; развитие и модернизация классификационных систем; создание единой системы форматов представления библиографических

данных; лингвистическое обеспечение каталогизации и предметного поиска; электронная доставка документов; создание региональных корпоративных сетей.

Разработка идеологии программы шла параллельно с ее продвижением по горизонтали и по вертикали: во властные структуры федерального, регионального и муниципального уровня, в смежные сферы и отрасли (информационную, телекоммуникационную, книгоиздательскую, книготорговую, научную, образовательную), в профессиональную среду. Именно благодаря этому, удалось существенно повысить общий уровень понимания задач библиотечной автоматизации и решаемых при этом социальных задач. Стержнем формирования новой профессиональной идеологии и объединения профессионального библиотечного сообщества стали идеи сетевого взаимодействия.

Программа ЛИБНЕТ оказывает решающее воздействие на формирование политики автоматизации библиотек в субъектах Российской Федерации. В ходе реализации программы в значительной степени удалось преодолеть ведомственную разобщенность библиотек, скоординировать их действия, объединить их интеллектуальный и финансовый потенциал для решения ключевых задач интеграции информационных ресурсов крупнейших российских библиотек и обеспечения их доступности для отечественных и зарубежных пользователей.

Заметнее стало присутствие российских библиотек в Интернет. В рамках программы созданы основы национальной нормативно-методической базы, ориентированной на широкое внедрение новых информационных технологий в работу библиотек. Большим достижением стала модернизация нормативной базы каталогизации.

Продолжалась модернизация компьютерного парка библиотек системы Министерства культуры России и наращивание мощностей локальных сетей. В масштабах страны на кооперативной основе развернуты работы по созданию региональных информационно-библиотечных сетей как звеньев общероссийской сети ЛИБНЕТ.

Некоторые представления о достигнутом в плане освоения новых информационных технологий в библиотеках могут дать следующие цифры и факты.

Так, автоматизированные библиотечно-информационные технологии используются почти в 3 тыс. научных и публичных библиотек, из которых 1500 – муниципального уровня. С каждым годом их число увеличивается. Почти во

всех центральных универсальных научных библиотеках субъектов РФ локальные компьютерные сети объединяют, как правило, от 60 до 90 компьютеров, а в некоторых библиотеках – более 150.

Год от года увеличивается число библиотек, имеющих персональные компьютеры. Компьютерами оснащаются муниципальные библиотеки в городах и на селе. Обычным явлением даже в районных библиотеках стали отечественные и зарубежные базы данных на CD-ROM. Сотни библиотек подключены к Интернет в качестве пользователей, во множестве библиотек созданы Интернет-классы. В библиотеках активно развиваются службы электронной доставки документов. В ряде крупных федеральных библиотек (РНБ, РГБ, ВГБИЛ), а также ряде центральных региональных библиотек сравнительно быстрыми темпами ведется реконверсия карточных каталогов. Некоторые муниципальные библиотеки эти работы уже завершили. В ряде регионов развернуты работы по созданию региональных библиотечных компьютерных сетей.

С 1998 г. была реализована программа создания центров правовой информации в публичных библиотеках, где все законодательство России представлено в электронном виде.

Внедрение новых библиотечных информационных технологий осуществлялось в рамках новой редакции программы ЛИБНЕТ на 2001 – 2005 годы, отражающей мировые тенденции глобального процесса построения информационного общества, сформулированные в Окинавской Хартии Глобального Информационного Общества и новой программе ЮНЕСКО «Информация для всех».

Реализация программы ЛИБНЕТ осуществляется по следующим направлениям:

- развитие национальной нормативно-методической базы библиотечной информатизации;
- развитие современных информационных и телекоммуникационных технологий и систем для российских библиотек;
- создание системы национальных информационных ресурсов библиотечной сферы;
- развитие технической и телекоммуникационной инфраструктуры библиотечной сети страны;
- совершенствование правового, кадрового и организационного обеспечения информатизации библиотечной сферы.

Начало нового тысячелетия ознаменовалось принятием новой программы ЮНЕСКО «Информация для всех». Эта программа стала своего рода обобщением результатов деятельности ЮНЕСКО в одной из важнейших программных областей девяностых годов – коммуникация, информация и информатика на службе человеку. В то же время эта программа нацелена в будущее, связанное с решением одной из главных задач нашего времени – созданием глобального информационного общества.

Базовые положения новой программы, проникнутые идеями Международной Декларации прав человека, отражают конституционный мандат ЮНЕСКО – «поддерживать, сохранять, увеличивать и распространять знания».

Программа складывается на основе конвергенции информационно-телекоммуникационных технологий и утверждающейся в мире концепции информационного общества. В ней фактически формируются основы информационных прав общества будущего, создается платформа для развития интеллектуального сотрудничества между странами в выработке международной политики в сфере построения информационного общества.

Программа «Информация для всех» состоит из пяти разделов:

1. Развитие информационной политики на международном, региональном и национальном уровнях;
2. Развитие человеческих ресурсов, навыков и умений в век информации;
3. Усиление роли институций в обеспечении доступа к информации;
4. Развитие инструментов, способов и систем информационного менеджмента;
5. Информационные технологии для образования, науки, культуры и коммуникаций.

Содержание программы охватывает практически весь спектр проблем, касающихся создания, распространения и обеспечения доступа к информационным ресурсам. Выстроенная иерархия проблем создает основу для целевой ориентации любой конкретной программы, охватывающей сферу информации и информатизации. В силу обобщенности положений программа создает возможности для развития общих стратегий, методов и инструментария для строительства правового и свободного информационного общества.

На современном этапе руководство ЮНЕСКО рассматривает программу «Информация для всех» как флагманскую, охватывающую широчайший круг проблем и предлагающую разрабатывать стратегии реализации и других своих программ по разным предметным областям.

В соответствии с регламентом ЮНЕСКО руководство программой и координацию деятельности по ее выполнению осуществляет общественный Международный исполнительный комитет, в состав которого избран и российский представитель. Назначены кураторы из числа штатных сотрудников ЮНЕСКО. В государствах – членах ЮНЕСКО формируются национальные комитеты программы «Информация для всех».

Российский национальный комитет программы ЮНЕСКО «Информация для всех» был создан в конце 2000 г. В него вошли представители всех основных министерств и ведомств, занимающихся проблемами информатизации страны, а также руководители организаций, объединяющих профессиональное Интернет-сообщество России.

Национальный комитет использует различные возможности для информирования широких кругов профессиональной общественности об этой программе и приобщения к ее идеям представителей органов власти разных уровней – федеральной, региональной, муниципальной. На международных научно-практических конференциях обсуждаются вопросы содержательного наполнения русскоязычного сегмента Интернета, проблемы формирования государственной политики в этой сфере, технологии поддержки телемедицины и дистанционного обучения, представление в сети образовательных ресурсов.

Разновидностью целевых комплексных программ являются *региональные программы*, получившие широкое распространение в библиотечной сфере. Разработка региональных программ – это актуальный, целенаправленный процесс мобилизации всех возможностей регионов, отражающий как взаимоотношения между государством и регионами, так и регионов между собой. Региональные программы служат инструментом регулирования и управления региональной стратегией экономического, социально-культурного и научно-технического развития, способом приоритетной концентрации ресурсов для решения неотложных, приоритетных проблем. В настоящее время формируется новая парадигма регионального саморазвития на базе учета интересов регионов и возложение ответственности за развитие регионов на местные власти.

В практике работы библиотек накоплен значительный опыт использования региональных программ, имеющих определенную территориальную

принадлежность (республика, край, область, район, город, село); функциональную ориентацию (информационная, экологическая, образовательная и т.д.); отличающихся масштабностью программной задачи (узкоспециализированная и комплексная); продолжительностью выполнения (краткосрочная, среднесрочная, долгосрочная) и др.

Специфика региональных программ заключается в том, что они формируются и реализуются на основе общегосударственных и территориальных интересов. Отбор региональных проблем для программирования проводится, как правило, территориальными органами власти и управления. Перечень программной проблематики зависит от специфики условий, в которых находится и функционирует библиотека, и составляется на основе получаемой информации (в том числе, в процессе социологического обследования, мониторинга, опроса, наблюдений, специальных исследований, анализа библиотечной документации и т.д.). Управление проектированием и реализацией программ обеспечивается структурами исполнительной власти региона.

Информационное обеспечение процесса разработки программ включает сбор, анализ и обобщение информации о состоянии ресурсного потенциала (обеспеченность ресурсами, характеристики эффективности использования, сложившаяся социально-культурная ситуация, обзор зарубежных тенденций и т.д.).

Региональные программы, как правило, отличаются относительно небольшими по сравнению с федеральными программами объемами работ, ресурсами, обладают конкретной целевой направленностью, установленным временным интервалом, и увязываются с общегосударственной концепцией регионального развития и региональной политикой России. Механизм подготовки, создания и реализации региональных программ – важнейший стратегический инструмент библиотечной политики, требующий знания множества аспектов развития региона.

Итак, понятие «программа» можно рассматривать как родовое по отношению к проекту. Еще одним документом проектного типа является концепция. Единого определения термина «концепция» нет, но в каждом множестве толкований присутствуют такие общие типологические характеристики, как система, идея, основная мысль.

Применительно к библиотекам данное определение могло бы выглядеть следующим образом: концепция – это система идей и представлений о перспективах развития библиотечной сферы, тенденциях, месте и роли библиотеки в структуре социальных институтов конкретного региона, методах

и средствах улучшения их деятельности. В концепции формулируются долгосрочные цели библиотеки, намечаются направления деятельности, описываются модели информационно-библиотечного обслуживания. Концепция составляет основу долгосрочной политики библиотечного развития региона. Это некая идеальная модель, выходящая за обычные пятилетние рамки перспективного планирования и создаваемая с учетом имеющихся ресурсов.

Концепция отражается в стратегических планах библиотеки, устанавливающих миссию и стратегические цели, воздействующие факторы (внутренние и внешние), формы реализации стратегических альтернатив.

Думается, что понятия «концепция», «стратегический план», «программа», «проект» могут быть представлены как своеобразная организационная система управления библиотекой, которая в значительной степени влияет на успех ее функционирования. Библиотека в качестве сложной системы – это совокупность значительного числа взаимосвязанных и объединенных общими целями и функционирования подсистем, отраженных в концепциях, стратегиях, программах и проектах.

Иерархию организационных систем в библиотечной сфере можно представить следующим образом: концепции являются подсистемами первого уровня, стратегические планы – второго, программы – третьего, а проекты – четвертого уровня.

### **3.2. Классы проектов в библиотечном деле**

Актуальность проблематики классификации проектов подчеркивается несколькими факторами. Во-первых, необходимостью систематизировать практический опыт по разработке многочисленных библиотечных проектов. Во-вторых, существенными особенностями в условиях реализации каждого проекта, который представляет собой сложную параметрическую систему, имеющую и различные сроки реализации, и различное ресурсное обеспечение. И в-третьих, социальным, некоммерческим характером библиотечных проектов, что делает необходимым определение специфики их разработки и реализации.

Классификация проектов имеет не только теоретическое, но и практическое значение. Понятно, что в условиях переходного периода библиотеке становится жизненно необходимым вписаться в постоянно изменяющуюся среду. Задача укрепления позиций библиотеки в современном обществе, во многом решаемая с помощью методологии управления проектами,

требует четкого определения проблемных полей, целевых ориентиров, комплекса мероприятий, ресурсного потенциала и т.п. Именно классификационные характеристики дают возможность самой библиотеке выстроить приоритеты в выборе того или иного метода программирования.

Наиболее распространенной в различных сферах деятельности является классификация по признаку масштабности, предполагающая деление на мегапроекты, мультипроекты, монопроекты.

*Мегапроект* представляет собой целевую программу развития культуры на различных уровнях управления. Мегапроект содержит ряд взаимосвязанных проектов развития не только библиотечной сферы, но и музеев, театров, центров досуга, то есть всей культурной среды, интегрированной в мегапроект общей целью, выделенными ресурсами и отпущенным на их выполнение временем.

В библиотеках России мегапроекты формируются, поддерживаются на высших уровнях управления: государственном (межгосударственном), республиканском, областном, реже муниципальном и др.

Мегапроект обладает рядом отличительных черт: высокой стоимостью; трудоемкостью; длительностью реализации; отдаленностью районов реализации, а следовательно дополнительными затратами на инфраструктуру; влиянием на социальную и культурную среду региона и даже страны в целом. Мегапроект носит макроэкономический характер, затрагивает интересы значительной части населения региона, требует тщательной подготовки, специальных методов координации и управления при его осуществлении.

Пример – «Программа сохранения и развития культуры Республики Алтай». В паспорте программы представлены заказчики, исполнители, соисполнители; сроки и этапы реализации; основные программные мероприятия; важнейшие целевые показатели; ожидаемые конечные результаты; объем финансирования; система контроля исполнения.

Цели и задачи программы формируют стратегию - содействие развитию культур народов и этнических групп региона на основе равноправного межнационального культурного взаимодействия, утверждения национального достоинства и этнического самосознания». Намечены приоритетные направления реализации стратегии: сохранение историко-культурного наследия Алтая, развитие народного творчества, развитие профессионального искусства, создание условий для закрепления специалистов в сфере культуры.

Следующие шесть разделов содержат перечень программных мероприятий по каждому из приоритетных направлений. Так, в области развития библиотечного дела предусматривается: реконструкция здания республиканской библиотеки, формирование депозитария национальной

краеведческой литературы и местной печати, рационализация библиотечной сети, автоматизация библиотек республики.

В разделе «Организация реализации программы» описаны формы координации управленческих структур. Указаны источники целевого финансирования, финансирования на конкурсной основе, долевого участия других ведомств, лицензирования научно-исследовательской работы, стимулирования развития меценатства и спонсорства.

Классическим примером такого класса проектов служит также «Пушкинская библиотека». Цель проекта – формирование инфраструктуры, объединяющей издателей, книгораспространителей, библиотеки, пользователей. Для этого предусмотрено издание и распространение по библиотекам необходимой литературы по экономике, политологии, праву, психологии, философии, литературоведению, культурологии, справочников, детской и художественной литературы.

В рамках проекта осуществляется автоматизация крупнейших региональных и частично районных библиотек России. Библиографическая информация о книгах размещается в печатных и электронных каталогах, а также в Internet для связи издателей, книгораспространителей, библиотек.

В результате была создана действующая модель взаимодействия по линии: издатель – центр библиографической информации – распространитель печатной продукции – библиотека, то есть информационной сети ресурсов.

Другой класс составляют *мультипроекты* – комплексные программы, связанные с определением концепций и направлений стратегического развития библиотек, приспособленного к динамичным изменениям внешней среды. Такой тип программирования формируется в библиотечной сфере на уровне малого города.

В 1995-1996 гг. Российская государственная библиотека исследовала состояние культурной среды городов Кимры, Старицы, Осташкова, Дмитрова, что позволило определить концепцию использования потенциала малого города в реализации программы сохранения, возрождения и развития культуры. Положения концепции легли в основу социального проекта развития библиотечного обслуживания в регионах.

Поскольку у всех городов стартовые условия неодинаковы, при проектировании регионального развития библиотечного обслуживания должен быть реализован дифференцированный ситуационный подход. В ходе исследования была проведена типология районных централизованных библиотечных систем (ЦБС) малых городов, определяющая дифференциацию региональных мультипроектов.

Определены ЦБС трех типов:

- городов застойной бедности, где главная задача программирования – сохранение очагов культуры;
- молодых городов и городов социального бедствия, население таких городов, как правило, люди молодые, образованные, интеллигентные, поэтому та цель, которая является приоритетной – формирование новой социокультурной сферы, во многом решается при непосредственном и заинтересованном участии населения;
- городов со значительным миграционным приростом населения, где библиотека, совместно с другими структурами, берет на себя миссию социально-культурной адаптации беженцев.

Следует подчеркнуть, что мультипроекты отражают важные тенденции в развитии управления библиотечным делом на региональном уровне. Первая из них – взаимодействие библиотеки с различными культурными сообществами, образовательными и информационными учреждениями в едином процессе формирования культурной среды региона. Так, разработанный Дмитровской центральной библиотекой проект «Наследие: сохранение и пропаганда литературы и других материалов о Дмитровском крае» призван обеспечить сохранение редчайших исторических и культурных источников, изучение и использование литературы, выявление новых материалов, формирование краеведческой библиографии, издание информационно-рекламных материалов. В реализации проекта библиотека тесно контактирует с музеем-заповедником «Дмитровский Кремль», издательством «Стрелец», клубом творческой интеллигенции и др. Также активно развивается взаимодействие с администрацией города Дмитрова и района, с их участием были разработаны еще два проекта, связанных со стратегическим развитием библиотек. Обычно библиотеке в этих проектах принадлежит роль организационного и координирующего центра – и это другая не менее важная управленческая тенденция.

Ярко проявилась консолидирующая роль библиотеки в региональной программе мультипроекта «Малая энциклопедия Дмитровского края», цель которой – создание истории сел и деревень этого региона. В рамках проекта был организован цикл выставочных экспозиций «Деденево: страницы истории», «Орудьево: вчера и сегодня», «Даниловская слобода». Подготовлены буклеты выставок, благодаря чему названия дмитровских деревень и их славная история стали известны далеко за пределами края.

Изданы библиографические указатели «Легенды русских усадеб», «Знаменитые фамилии в Дмитровском крае». Подготовлен цикл документальных фильмов «Вечерний Дмитров». Пополнились фонды библиотек книгами и рукописями по истории сел и деревень.

Работа по данному проекту вызвала интерес у жителей города и района. Она объединила администрацию сельских и поселковых округов, городские и сельские библиотеки, любителей истории, краеведов.

Интересен мультипроект, разработанный в Осташкове, где предпринята попытка реально персонифицировать региональное сообщество для возрождения и развития культуры. Здесь взаимодействие библиотек с предпринимателями, предприятиями, общественными фондами осуществляется не напрямую, а через Фонд возрождения культуры и исторических традиций «Обретение». В Фонде – 20 членов, половина из которых - предприятия. Работа Фонда строится по программно-целевой методике. Предприятия и новые предпринимательские структуры города финансируют такие целевые программы, как «Библиотечная», «Архитектурный облик Осташкова», «Музыкальная программа», «Театральная программа» и др.

Уже имеющийся опыт убедительно доказывает, что библиотеки малого города могут оказывать существенное влияние на формирование культурной среды и новой культурной общности в городе, способствовать полноценной реализации общеобразовательных и культурных интересов населения, возрождению культурных традиций. Для этого необходимо наличие дееспособного кадрового потенциала, взаимосвязь с культурными, образовательными структурами и общественными организациями, властными органами.

Третий класс проектов – *монопроекты*, осуществляемые на уровне одной библиотеки, имеющие определенную цель, четко определенные нормы финансирования, ресурсного обеспечения, установленные сроки и конкретное содержание. Монопроекты в библиотечной сфере отличаются большим разнообразием: организационные, инновационные, управленческие, исследовательские, технические, экономические, социальные и др.

Примером монопроекта, основанного на активном подходе к меняющейся реальности, является «Формирование информационной среды (концептуальный технологический проект развития коммуникационной сети ЦРБ)», разработанный в Дмитрове. Его цель – концентрация ресурсов в центральной районной библиотеке, создание единого информационного пространства, обеспечение доступа пользователей к информации. Хотя этот

проект относится к классу монопроектов, но отчетливо видно, что его целевые ориентиры отличаются широтой и масштабностью:

- создание взаимосвязанной информационной сети, соответствующей социально-культурной, социально-экономической программам развития малого города и района;
- расширение функций и форм работы библиотеки в новой социокультурной и экономической ситуации;
- исследовательская работа по созданию новой системы взаимоотношений с библиотечными системами.

Столь же масштабные задачи решает монопроект, обозначенный как программа развития централизованной библиотечной системы города Читы. Программа состоит из шести разделов: современное положение ЦБС, цели и задачи программы, основные направления развития, развитие международных культурных связей, обеспечение реализации программы, этапы реализации программы. Обращает на себя внимание инновационный фактор данной программы: для централизованной системы получает концептуальный смысл развитие международных культурных связей.

Монопроекты могут иметь более узкий целевой масштаб, что, однако, не умаляет их значения. В ЦБС Дмитровского района была разработана программа «Милосердие», направленная на организацию качественного библиотечного обслуживания ветеранов, инвалидов, пенсионеров. Библиотека им очень нужна: здесь и газеты, и журналы, столь необходимый круг общения – и все это бесплатно. Фактически такая же программа была разработана в ЦБС Северного округа Москвы. В программу включены конкретные мероприятия по совершенствованию библиотечного обслуживания тех категорий населения, которые составляют большинство «спальных» районов. Для пенсионеров изменили часы работы библиотеки, открывая ее в утренние часы. Увеличилось число книг, которые читатели могут взять на дом. Была обеспечена доставка книг на дом. В процессе реализации программы не все из задуманного удалось осуществить. Очень заманчивой казалась идея открыть «библиотечное кафе». Но помешали финансовые трудности. Однако, несмотря на это, программа решила главное – позволила сосредоточить усилия ЦБС на злободневной проблематике, показала возможности библиотеки и значительно повысила ее престиж в глазах населения и муниципальных органов власти.

Исследуя различные виды библиотечных проектов, З.И. Злотникова выделила еще один класс - *малые проекты*, которые чаще всего используются в небольших публичных библиотеках. Они невелики по масштабу, просты и

ограничены ресурсами и временными рамками. Значительная часть из них проектируется и реализуется в связи с какими-то знаменательными событиями в конкретном регионе. Как правило, они не требуют дополнительных ресурсов, сроки реализации небольшие – от месяца до года.

Малые проекты допускают ряд упрощений в процессе проектирования, реализации и формирования команды проекта. В таких проектах возможно кратковременное перераспределение всех видов ресурсов: интеллектуальных, финансовых, информационных, материальных и др. Гибкая организация в управлении, тщательное определение конечных целей, четкое распределение задач, взаимозаменяемость членов команды, предопределяют эффективность малого проекта.

Примером таких разработок является проект «80 лет Дмитровской центральной районной библиотеки». Срок реализации – 1 год. Проект включил в себя разработку и проведения анкетирования «Библиотека глазами читателей», подготовку юбилейного выпуска местной газеты, создание совместно с местным телевидением короткометражного документального фильма о библиотеке, издание информационно-библиографического сборника Аналогичными являются проекты «70 лет Московской области», «Проект организации и использования единого библиотечного фонда в МУ «ЦБС Дмитровского района».

**Таблица 14. Типология библиотечных проектов**

Классификационные признаки	Типы проектов			
	Проект	Программа		Концепция
Уровень проекта				
Масштаб проекта	Малый проект	Монопроект	Мультипроект	Мегапроект
Срок реализации проекта	Оперативный (до года)	Текущий (от 1 до 3 лет)	Среднесрочный (от 3 до 5 лет)	Долгосрочный (свыше 5 лет)
Характер проекта / уровень участников	Федеральный региональный межрегиональный	Краевой, областной, муниципальный		Международный (совместный)
Характер целевой задачи проекта (содержание)	- пилотные; - инвестиционные; - информационные; - инновационные; - маркетинговые;	стратегические; организационные; партнёрские; экономические; образовательные;	- социальные; - культурно-досуговые; - повышение квалификации и т.д.;	

Развитие информационно-библиотечной деятельности привело к образованию еще одного класса, выходящего за рамки традиционного деления на моно-, мульти- и мегапректы. Речь идет об международных проектах, отличающихся значительной сложностью и высокой стоимостью. Поскольку разработка таких проектов требует учета различий в нормативной и правовой базе стран-участниц, время на подготовку международных проектов увеличивается, значительно повышается и уровень требований к точности и качеству исполнения. «Проект развития публичных библиотек» в соответствии с PHARE программой Европейского Союза осуществлялся в 1995 - 1997 г.г., бюджет составил 286.000 экю. Цель проекта – развить навыки и знания профессионального управления публичными библиотеками Центральной и Восточной Европы. В проекте участвовали Албания, Беларусь, Болгария, Хорватия, Чехия, Эстония, Латвия, Литва, Молдова, Польша, Словакия, Словения, Россия и Украина. Координатором от России стала ВГБИЛ им. Рудомино.

Дмитровская центральная библиотека участвовала в этом проекте как организатор международной научно-практической конференции, на которой обсуждались итоги и возможности дальнейшего развития проекта.

Примером международного проекта служит «Непрерывное профессиональное образование библиотекарей России и Украины», который был нацелен на развитие профессиональных контактов, использование маркетинговых методов управления обучением и повышением квалификации кадров, освоение современных направлений профессионального образования на базе изучения отечественного и зарубежного опыта.

Практическая значимость классификации проектов заставляет обратить внимание на их содержательные факторы (см. таблицу 14). Многообразие этих проектов только подчеркивает большое количество задач, решаемых библиотеками и те тенденции, которые проявляются в их микро и макроокружении.

*Пилотный проект* основан на более гибкой структуре проектного цикла для снижения риска инвестиционной деятельности на подготовительном этапе проекта. Это новый тип библиотечных проектов, которые предшествуют инвестиционным проектам.

Сошлемся на мегапроект «Пушкинская библиотека: книги для российских библиотек». В связи с тем, что каждая составляющая данного проекта сложна в исполнении, а заданные параметры (3500 библиотек во всех регионах России, издания по всем гуманитарным и общественным наукам в количестве 1000

названий) требуют сложной координации, то данный мегапроект начинался с пилотного проекта, чтобы на практике проверить, как функционирует каждое звено проекта и вся схема его реализации. Результатом этого пилотного проекта стало качественное комплектование фондов библиотек Дмитровского района лучшими энциклопедиями, справочниками и справочными изданиями, вышедшими в России и за рубежом.

Еще один пилотный проект «Сельская библиотека» охватил 17 субъектов Центрального Федерального округа и 1700 библиотек. В рамках этого проекта сельские библиотеки получают бесплатный комплект книг широкого тематического спектра – художественная и детская литература, книги по основным отраслям гуманитарных и общественных наук, справочно-энциклопедические издания. Дальнейшее развитие проектных действий предполагает систематическое комплектование фондов сельских библиотек, культурно-просветительские акции с целью повышения значения сельской библиотеки в жизни местного сообщества. Предусмотрена также организация семинаров, тренингов, курсов повышения квалификации, направленная на повышение профессионального уровня работников сельских библиотек.

*Инвестиционный проект* определяется как инвестиционная акция, предусматривающая вложения определенного количества ресурсов, в том числе интеллектуальных, финансовых, материальных, человеческих, для получения запланированного результата и достижения определенных целей в обусловленные сроки. В перспективе такие проекты будут активно осуществляться и в непроизводственной сфере, но для этого федеральным и региональным органам власти необходимо создать условия для частных вложений в реализацию инвестиционных проектов в библиотечной сфере. Здесь использование бюджетных и собственных средств, получение кредитов и льгот, долевое участие различных инвесторов создадут соответствующий ресурсный потенциал для сжатых сроков реализации.

Создание *информационных проектов* обусловлено широким внедрением новых информационных технологий в деятельность библиотек, основанных на применении вычислительной техники и связанных с ней средств и методов автоматизации информационных процессов.

Содержание информационных проектов становится многоаспектным : беспрепятственное получение нужной информации, свободный доступ к ней, формирование единого социально-культурного пространства, интеграция библиотек, информационные технологии, ресурсы т.д. Существование федеральной программы «Информатизация отрасли культуры» подчеркивает

значимость информационных проектов в библиотечной сфере. Можно утверждать, что информационные проекты отражают процесс становления муниципальных общедоступных библиотек как центров системы информационного обеспечения населения и органов местного самоуправления.

*В инновационных проектах* главная цель - разработка и применение новых технологий и других нововведений, обеспечивающих развитие библиотеки. Характерно, что в инновационных проектах предусмотрена процедура уточнения отдельных целей по мере достижения определенных результатов, а также коррекция сроков завершения в зависимости от ситуации и общих результатов.

*Стратегические проекты* выступают неотъемлемой составляющей стратегического управления. Под стратегическим проектированием понимается процесс разработки и поддержания стратегического равновесия между целями и возможностями в изменяющихся условиях. Предназначение такого проектирования – определить наиболее перспективные направления деятельности библиотеки, обеспечивающие ее развитие.

Сущность стратегических проектов заключается:

- в определении стратегической цели библиотеки, которая бы не создавала препятствий в решении текущих задач;
- формирование материальных, кадровых и финансовых ресурсов библиотеки, ориентированных на стратегические цели, для эффективного реагирования на непредвиденные изменения во внешней среде.

Следовательно, главной задачей в стратегическом проекте является соотношение «библиотека-среда-ситуация», а основной целью - сохранение равновесия во взаимодействии библиотеки с переменчивой внешней средой.

Цели проекта «Сельская библиотека: перспективы развития», который можно отнести к стратегическим, – сотрудничество органов местного самоуправления Лотошинского района Московской области по формированию политики стратегического развития сельских библиотек, как информационных центров, работающих на основе современных компьютерных технологий; модернизация существующей инфраструктуры информационного обслуживания; обучение и повышение квалификации специалистов библиотек в области внедрения новых технологий.

*Маркетинговые проекты* нацелены на разработку стратегии развития библиотеки, приоритетных направлений библиотечной деятельности во внешней среде. Результатами завершения данного типа проекта являются: разработка нормативной, научной, регламентирующей документации; анализ

проведенных социологических, маркетинговых исследований, анкетирования и т.д., которые становятся основой для выработки стратегии в библиотечной сфере. Такие виды проектов характерны для федеральных, республиканских, краевых и областных библиотек, одним из видов, деятельности которых является организация и проведение научно-исследовательской работы. Реже маркетинговые проекты реализуются в муниципальных библиотеках, поскольку средства на осуществление маркетинговых исследований обычно бывают очень ограниченными, нет профессиональных маркетологов, владеющих технологиями маркетингового исследования и планирования.

«Мир без границ» - один из нескольких маркетинговых проектов, осуществленных Дмитровской муниципальной районной библиотекой. Целью данного проекта явилось создание отдела литературы на иностранных языках. В рамках реализации проекта были проведены социологические исследования среди жителей Дмитровского района; изучены информационные запросы читателей библиотек и учащихся учебных заведений, изучающих иностранные языки. В результате в библиотеке был создан отдел, оснащенный современной техникой, с семитысячным фондом на тридцати шести языках мира.

*Организационные проекты* направлены на реорганизацию библиотек, изменение их структуры, создание новых библиотек, филиалов, проведение крупных международных конференций, выставок и т.д. Цели здесь заранее четко определены, однако количественные и качественные результаты труднее определить, поскольку они зависят от организационных изменений в системе. Сроки и продолжительность проекта определены заранее, ресурсы, как правило, предоставляются по мере возможности. Расходы на организационный проект требуют четкой экономической обоснованности, а также корректировки по мере его реализации.

К классу организационных проектов относятся проектируемые в Дмитровском районе на базе сельских библиотек новые структуры «библиотека-музей», «библиотека - культурный центр», специализированный медицинский филиал.

*Корпоративные и партнерские проекты.* Кооперация и партнерство являются важными факторами решения масштабных задач, стоящих перед библиотеками. Устранить дублирование функций, несогласованность действий, обеспечить эффективное использование интеллектуальных, информационных и материальных ресурсов помогают корпоративные и партнерские проекты, которые в условиях ограниченности ресурсов приобретают особую значимость и актуальность. Характерными в этом классе являются: проект «Сетевая интеграция информационных ресурсов ведущих библиотек России и обеспечение доступа к ним на основе современных

телекоммуникационных технологий» и «Российский центр корпоративной каталогизации». Их задачами являются:

- содействие кооперации и интеграции между библиотеками различных уровней и партнерскими организациями;
- создание условий для формирования и реализации новых видов информационных услуг для населения;
- преодоление разрыва между профессиональным уровнем различных библиотек и т.д.

Пятилетняя «Комплексная программа модернизации публичных библиотек города Москвы», утвержденная Правительством Москвы, должна охватить все публичные библиотеки города. Для реализации вышеназванной Программы были разработаны два проекта - «Московский Интернет», по которому 15 публичных библиотек получили доступ в глобальную информационную сеть и «Создание корпоративной сети публичных библиотек города Москвы», благодаря чему началось формирование корпоративной сети.

Реализация корпоративных проектов предусматривает добровольное объединение нескольких независимых в административном и хозяйственном планах организаций (например, библиотек, информационных органов, предприятий, фирм и т.д.) для совместного создания и использования информационных ресурсов общего пользования. При этом каждый участник проекта будет решать свои функциональные и информационные задачи.

Проект «Создание корпоративной сети Республики Карелия» объединил 19 библиотек города Петрозаводска и других городов Республики, работающих с единым программным обеспечением, в едином формате, по единым стандартам. Целью этого проекта является создание библиотечной корпоративной системы Республики Карелия, позволяющей улучшить обслуживание читателей посредством предоставления прямого доступа к корпоративному электронному каталогу с рабочих мест в библиотеках - участницах проекта. Данный проект позволяет свести к минимуму тысячекратное дублирование трудозатрат и нерациональный расход финансовых средств; кооперировать и координировать ресурсы не только библиотек различных систем и ведомств, но и различных учреждений, предприятий и организаций.

*Образовательные проекты* решают цели, связанные с реализацией образовательной функции библиотек и направлены на обеспечение доступа к электронным источникам знаний и информации, предоставление учебных,

образовательных баз данных, в том числе на электронных носителях информации.

Для муниципальных библиотек Дмитровского района была разработана «Программа развития библиотечных фондов в помощь образовательному процессу». В рамках этой программы был осуществлен проект по формированию фондов пяти библиотек системы: центральной районной, детской библиотеки, городской библиотеки №.1, 6 и Рыбненской сельской библиотеки. Кроме того, были изучены запросы приоритетной категории пользователей – учащейся молодежи, составляющей до 65% читателей библиотек Дмитровского района. Проект позволил разработать многовариантные модели формирования библиотечных фондов районных, поселковых и сельских библиотек района.

Другие проекты этого класса «Библиотека – центр дополнительного образования», «Основы информационной культуры» помогли библиотекам оптимизировать использование имеющихся ресурсов для наиболее полного удовлетворения образовательных потребностей читателей, создания для учащейся молодежи среды развития через книгу и другие нетрадиционные носители информации.

*Социальные проекты* выполняют важную миссию с точки зрения социальной необходимости, полезности, привлекательности. Они создают условия для адаптации населения к новой социально-экономической обстановке в регионе. В принципе, каждый библиотечный проект по своей сути социален. Например, проект «Организация временной занятости», в котором партнером Дмитровской ЦБС выступает администрация и отдел занятости населения, имеет цель помочь детям из малообеспеченных семей получить навыки библиотечной работы. Ежегодно десятки подростков от 14 до 18 лет трудятся в муниципальных библиотеках и получают зарплату. Те же цели решает другой социальный проект - «Молодежная практика», в соответствии с которым в библиотеках района организованы ученические рабочие места для безработных.

*Проекты, специализирующиеся на организации повышения квалификации,* решают проблемы налаживания процесса непрерывного образования. В современных условиях необходимость разработки такого рода проектов диктуется многими факторами: внедрением и освоением новых технологий, приобретением навыков аналитической работы с целью изучения внутренней и внешней среды библиотеки, обучением новым принципам и методам информационно-библиотечного обслуживания. Наибольшую популярность в российских библиотеках приобретают проекты типа «Управление процессом перемен», где теоретические вопросы управления

сочетаются с проведением семинаров-тренингов и практическим анализом ситуации в конкретном регионе.

*Культурно-досуговые проекты* связаны с поиском новой роли библиотек в условиях социально-культурной среды. Они нацелены на организацию досуга, становление библиотеки в качестве культурного центра, места проведения встреч, вечеров, дискуссий, клубов по интересам. Смысл такого рода проектов состоит не только в том, чтобы организовать свободное время в культурной обстановке, но и в том, чтобы консолидировать местную интеллигенцию, привлечь внимание руководителей, органов местного самоуправления к деятельности библиотеки.

Таким образом, управление проектами применимо в библиотечной сфере для очень широкого круга видов деятельности, для крупных и малых библиотек.

### 3.3. Жизненный цикл проекта

Исходным понятием методики управления проектами является «жизненный цикл проекта», широко распространенное в организации проектной деятельности. Принято считать, что каждый проект от возникновения идеи до своего полного завершения проходит ряд последовательных ступеней развития, полная совокупность которых и образует жизненный цикл. Жизненный цикл принято разделять на фазы, фазы – на стадии, стадии – на этапы. Общая схема жизненного цикла проекта представлена на рисунке 6.

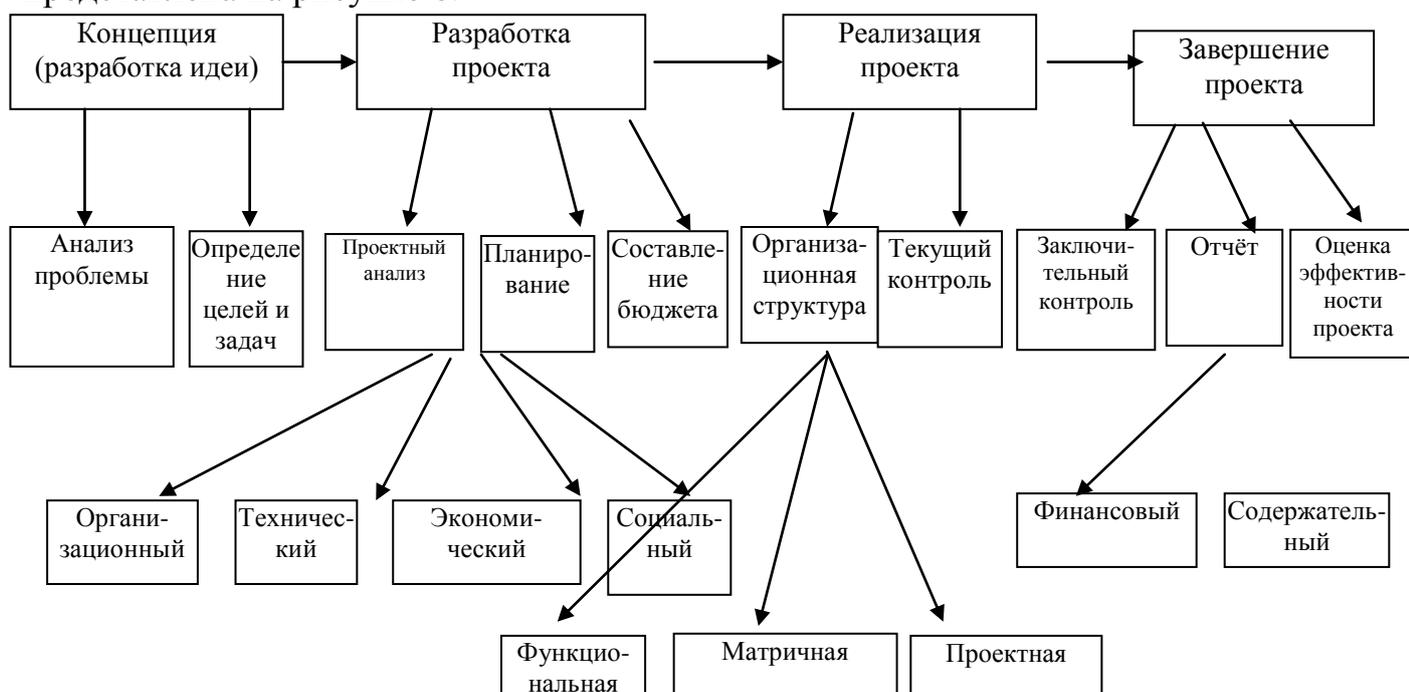


Рис. 6. Фазы жизненного цикла проекта

Общепринятого подхода, определяющего четкий регламент в терминологии, количестве фаз, стадий, этапов, их содержании и последовательности, не существует и, по-видимому, не может существовать, поскольку эти характеристики зависят от конкретного проекта, условий его существования, профессионализма и опыта основных участников. Поэтому на практике деление проекта на фазы может быть самым разнообразным.

Тем не менее, логика и основное содержание процесса развития проектов во всех случаях являются общими. Главное, чтобы такое деление выявляло некоторые важные контрольные точки, во время прохождения которых просматривается дополнительная информация и оцениваются возможные направления развития проекта.

Процесс осуществления проекта требует в определенное время, усилий и затрат. С фазами жизненного цикла связана динамика развития проекта, характеризуемая следующими особенностями: монотонное возрастание усилий на начальной фазе, стремление к выравниванию на фазе разработки, крутой подъем до пика на фазе реализации и резкий спуск к нулю на заключительной фазе. Быстрое изменение ситуаций на протяжении жизненного цикла проекта подтверждает необходимость применения специальных теоретических разработок, методов и средств управления проектами.

Проектный цикл включает в себя следующие этапы: концепция, разработка, реализация, завершение и является при этом цепью взаимосвязанных управленческих решений. Цикличность предполагает реализацию каждого этапа на основе исходной информации и на результатах предыдущего этапа. Каждая фаза разработки проекта имеет свои цели и задачи. Рассмотрим их содержание.

Первая фаза - *концепция или разработка идеи*. Разработка концепции проекта в качестве начального этапа состоит из формирования идеи проекта, анализа существующего состояния данной проблемы, определения требований к проекту и исследования проектных возможностей. Идеи формулируются как конечные цели проекта и пути их достижения. При этом предполагается возможность определения альтернативных наборов целей, при формировании которых должны учитываться, наряду с библиотечными, также социальные, экономические, региональные факторы. В этом аспекте показателен проект «Ресурсное обеспечение краеведческой деятельности ЦРБ и развитие культурного туризма в Дмитровском районе Московской области», направленный на дальнейшее развитие краеведческой деятельности ЦРБ, возрождение культурного туризма в Дмитровском районе.

Цели проекта обусловлены какой-либо проблемной ситуацией. В библиотечной сфере проекты инициируются в силу возникновения потребностей пользователей, которые необходимо удовлетворить. Так, проект «Общедоступные центры правовой информации» позволил решить проблему открытого доступа к правовой информации для жителей Дмитровского района, в том числе для социально незащищенных групп (пенсионеров, инвалидов, безработных, учащейся молодежи).

После формирования замысла проекта проводится предварительная экспертиза, смысл которой заключается в том, чтобы исключить из дальнейшего рассмотрения неприемлемые варианты. На этом этапе причины, по которым те или иные идеи будут отклонены, носят самый общий характер. Это может быть чрезмерно высокая стоимость проекта (причем не только экономическая, но и социальная), отсутствие необходимых гарантий со стороны местной администрации или государственных органов, высококвалифицированных специалистов в области информационных технологий, высокий риск и др.

На этапе обоснования формулируется сама идея проекта, в общем плане определяются его задачи, анализируется осуществимость, составляется первичная смета расходов, намечаются конкретные способы реализации и сроки. Целесообразно сравнить данный проект с другими, оценить его с точки зрения эффективности.

Предварительное обоснование проекта позволяет провести оценку его жизнеспособности. Обычно рассматриваются одна-две альтернативы, разработанные на предыдущем этапе. Каждая альтернатива оценивается по критериям стоимости и реализуемости. На этом этапе ставятся и формируются конкретные цели и ограничения, а также предварительно оценивается стоимость проекта (точность оценки - 25-40%). Результатом оценки жизнеспособности является обоснование преимуществ одной альтернативы перед другой.

Полученные результаты оформляются в виде резюме проекта, то есть аналитической записки, излагающей суть проекта по следующим аспектам:

- цель проекта;
- основные особенности и альтернативы проекта;
- организационные, финансовые, политические и другие проблемы, которые необходимо учитывать в дальнейшем;
- необходимые мероприятия по разработке проекта.

Таким образом, основными критериями приемлемости идеи проекта служат его осуществимость, долгосрочная жизнеспособность, экономическая

эффективность, социальный эффект, организационно-административная обеспеченность.

Вторая фаза – *разработка проекта* подразумевает осуществление плановых последовательных действий, обеспечивающих достижение целей.

Планированию предшествует многоаспектный проектный анализ, цель которого определить результативность и эффективность проекта. В теории управления проектами принято различать следующие виды проектного анализа: технический, финансовый, коммерческий, экологический, организационный, социальный, экономический.

В библиотечном проектировании наиболее важен социальный анализ, целью которого является определение значения проекта для удовлетворения потребностей пользователей и ожидаемых последствий социального характера. Социальный анализ сосредотачивает внимание на четырех основных факторах: социокультурных и демографических характеристиках, организации населения в районе действия проекта (структура семьи, наличие рабочей силы, доступ к контролю за ресурсами), приемлемость проекта для региональной культуры и стратегии обеспечения необходимых обязательств организаций и групп населения, на которые ориентирован проект. Выводы социального анализа должны обеспечить стратегическое взаимодействие между разработчиками проекта и пользователями, что в свою очередь, обеспечивает поддержку населения и способствует высокой эффективности достижения целей проекта.

Цель организационного анализа – оценить организационную, правовую, политическую и административную обстановку, в рамках которой проект должен реализовываться. Задачи, решаемые организационным анализом, очень разнообразны. Это - определение сфер участия различных организаций в проекте; оценка сильных и слабых сторон участников проекта с точки зрения материально-технической базы, квалификации, структур, финансового положения. Большое значение в организационном анализе имеет оценка возможного влияния законов, культурной политики, инструкций на судьбу проекта, особенно в части государственной поддержки, заработной платы, цен. По результатам организационного анализа становится ясной необходимость мер по устранению слабых сторон, снижению отрицательных воздействий окружения проекта. В соответствии с этим разрабатываются предложения по совершенствованию организационных факторов, влияющих на эффективность проекта.

В рамках технического анализа изучают масштаб проекта, возможные сроки реализации проекта в целом и каждой фазы, достаточность ресурсов, график проекта, затраты на проект с учетом непредвиденных факторов.

Экономический анализ изучает проблему с позиций общества в целом, для которого библиотечное обслуживание выступает как бесплатная форма получения информации. В свою очередь, коммерческий анализ заключается в оценке проекта с точки зрения доходности платных услуг или других форм информационно-библиотечного обслуживания, предлагаемых проектом. В связи с этим коммерческий и экономический анализ считаются самостоятельными видами, их результаты рассматриваются независимо друг от друга.

Ключевым этапом в фазе разработки проекта является **планирование**. В управлении проектом планирование воплощает в себе организующее начало всего процесса реализации проекта. Сущность планирования состоит в обосновании целей и способов их удовлетворения на основе выявления детального комплекса работ, определения эффективных методов, ресурсов всех видов, необходимых для выполнения проектных задач.

Необходимо подчеркнуть, что планирование считается самой критичной фазой жизненного цикла проекта. Успех проекта прямо пропорционален адекватному планированию.

План представляет собой структурно определенную последовательность этапов работ, ведущих к достижению уже определенного комплекса целей. План становится инструментом для работы со всеми участниками проекта и является предпосылкой для составления подробного графика работ и для точной оценки их стоимости.

В отличие от других этапов планирование охватывает все этапы проектного цикла: начинается с участия руководителя проекта в процессе разработки концепции, продолжается при выборе стратегических решений по реализации проекта, касается отдельных проектных деталей и заканчивается только при завершении проекта.

На этапе планирования определяются все необходимые параметры: продолжительность проекта, потребности в ресурсах, сроки, объемы участия других организаций. Таким образом, именно планирование обеспечивает триединую проектную задачу: реализацию проекта в заданные сроки, с минимальной стоимостью и затратами ресурсов и при высоком качестве выполнения работ.

В таблице 15 показаны основные параметры планирования проекта. В самом начале (и это сохранилось до сих пор в некоторых библиотечных

проектах) управление проектами предполагало планирование только основных мероприятий. Такой подход сосредотачивал внимание на решении отдельных проблем в ущерб общим усилиям. В зрелых организациях и библиотеках планируется целостный жизненный цикл проекта, что дает возможность четко устанавливать поэтапную последовательность выполнения и те контрольные точки, по которым оценивается ход работ.

**Таблица 15. Основные параметры планирования проекта**

<i>Развивающаяся организация</i>	<i>Развитая организация</i>
Планирование основных мероприятий	Планирование жизненного цикла проекта
Составление смет на основные работы	Составление смет на все работы жизненного цикла проекта
Отсутствие последовательности в планировании проекта	Внедрение и применение правил и нормативов
Проверка общих данных	Привлечение экспертов /специалистов/
Управление структурой работ по проекту на минимальном уровне	Управление структурой работ по проекту на максимальном уровне

В методологии управления проектами сформирована система планов, основанная на четырех уровнях управления: концептуальном, стратегическом, тактическом, который в свою очередь включает текущий и оперативный уровни. На концептуальном уровне определяются цели, задачи проекта, рассматриваются альтернативные варианты действий по достижению намеченных результатов, устанавливаются концептуальные направления реализации проекта, включая описание предметной области, укрупненной структуры работ и логики их развития, основных вех.

Стратегический план фиксирует целевые этапы, характеризующиеся сроками завершения комплексов работ; формы координации и кооперации организаций-исполнителей; потребность в ресурсах с распределением по годам и кварталам. Основное назначение стратегического плана заключается в том, чтобы показать логическую взаимосвязь промежуточных этапов по направлению к конечным целям проекта. Стратегический план обеспечивает общее видение проекта, устанавливая факторы стабильности во внешнем и внутреннем окружении, а также фиксированные цели для проектной команды.

На тактическом уровне уточняются сроки выполнения работ, потребность в ресурсах, устанавливает четкие границы между участками работ, за выполнение которых отвечают организации-исполнители, в масштабах года

и квартала. В свою очередь, оперативный план детализирует задания участникам на месяц, неделю по комплексам работ.

Планы могут также детализироваться по функциям управления. Функциональный план разрабатывается на каждый комплекс работ или на работу, выполняемую одной организацией.

Что касается проектно-сметной документации, то часть специалистов рассматривают этот этап как продолжение разработки детального плана проекта. Большинство руководителей проектов сходятся в том, что оформление проектно-сметной документации позволяет контролировать процесс и, соответственно, не допустить удорожания проекта. Разработка проектно-сметной документации включает: организационную (порядок, форма и объем представления, требования заявителя); техническую (задание на проектирование) и коммерческую (финансовые условия и гарантии) составляющие. Кроме этого, подготавливается рабочий проект и осуществляется экспертиза, которая обеспечивает детальный анализ всех аспектов проекта.

На этом же этапе решаются проблемы финансирования проекта. Проектная система представляет собой финансирование по программно-целевой методике, заключающейся в единовременном выделении финансовых средств под проект, и служит альтернативой сметному финансированию, которое осуществляется из одного источника и сводится, главным образом, к финансированию текущей деятельности.

Проектное финансирование предполагает любое количество источников (многоканальное финансирование) и аккумулирует привлекаемые денежные средства для реализации инноваций в библиотеках.

Традиции многоканального финансирования или фандрейзинга происходят из западных стран. Термин «фандрейзинг» в дословном переводе означает «поднимать фонды» или «изыскивать финансовые ресурсы». Таким образом, фандрейзинг – это привлечение и концентрация (аккумуляция) финансовых ресурсов для реализации определенных целей, в нашем случае, проектов и программ.

Примечательно, что в большинстве западных изданий, посвященных фандрейзингу организаций культуры, определение этого понятия не дается, что свидетельствует о широкой распространенности этого понятия. Все организации культуры занимаются привлечением денежных средств, осуществляя многоканальное финансирование.

Проекты в сфере культуры могут иметь: прямое финансирование (государственные целевые заказы, вклады коммерческих организаций, доходы

от спонсоров, индивидуальные частные пожертвования, доходы от благотворителей и меценатов, финансы, предоставляемые правительственными агентствами, средства фондов, поддерживающих культуру) и косвенное финансирование (налоговые льготы, информационное и рекламное спонсорство, предоставление оборудования и других фондов в безвозмездное пользование).

Основой финансирования библиотечных проектов являются государственные источники, и осуществляется непосредственно за счет инвестиционных программ через прямое субсидирование. В то же время финансовая поддержка библиотечных проектов достигается за счет планомерной целенаправленной работы с ресурсными донорами, в качестве которых могут выступать как физические, так и юридические лица. Источников привлечения финансовых средств в библиотечные проекты существует множество, что иллюстрирует таблица 16.

**Таблица 16. Финансирование проектов на территории Российской Федерации**

<b>Формы финансирования</b>	<b>Источники финансирования</b>
Собственные финансовые ресурсы	Прибыль от оказания платных услуг населению
Внутрихозяйственные резервы инвесторов	Прибыль Амортизационные отчисления Накопления и сбережения граждан и юридических лиц
Заемные финансовые средства	Банковские кредиты Бюджетные кредиты
Инвестиционные ассигнования	Государственный бюджет РФ Республиканские бюджеты Местные бюджеты Внебюджетные фонды Бюджеты других стран
Международные инвестиции	Средства международных фондов, иностранных юридических и физических лиц

Таким образом, в первых двух фазах жизненного цикла проекта (концепция и разработка), мы выделили такие важнейшие этапы как проведение проектного анализа, оценка жизнеспособности и эффективности проекта, планирование проекта, разработка проектной документации.

Наличие и квалифицированное осуществление этих этапов формирует надежный фундамент перехода к третьей фазе - *реализации проекта*. Принципиально важным в этой фазе является создание организационных форм управления, позволяющих сочетать высокий уровень проектной деятельности с минимизацией стоимости и сроков реализации проекта.

До недавнего времени вопросы формирования гибких организационных структур для разработки и реализации проектов оставались малоизученными. Управление проектами осуществлялось в рамках традиционных линейно-функциональных структур. В такой структуре управление осуществляется линейным руководителем через группу подчиненных ему функциональных руководителей, каждый из которых имеет право руководить подчиненными подразделениями в пределах возложенных на него функций. Однако нерешенной остается проблема межфункциональной координации, поскольку управление взаимодействием становится возможным только на уровне директора библиотеки или даже на более высоком административном уровне. Как правило, линейно-функциональная структура не соответствует сложности реализуемого проекта, что, несомненно, снижает эффективность и качество разработок.

Расширение проектной деятельности в библиотечной сфере вызвало необходимость поиска новых и модернизации существующих организационных форм и обусловило появление проектных и матричных структур.

Под проектной структурой понимается временная организация, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). В одну команду собираются квалифицированные специалисты разных профессий для осуществления определенного проекта с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Таким образом, проектная структура основывается на целевом управлении, горизонтальных взаимосвязях членов команды, развитии творческой инициативы каждого участника проекта.

В проектной организации в большей степени реализуются требования системного подхода к управлению, в соответствии с которым вся

совокупность работ, обеспечивающих решение определенной проблемы или достижение конечной цели, рассматривается не с позиций установившейся иерархии подчинения, а в ориентации на эту цель и эту проблему.

Преимущества проектной организационной структуры заключаются в следующем:

- повышается ответственность за конечный результат работ;
- обеспечивается мобильный механизм для одновременного выполнения нескольких проектов;
- обеспечивается приоритет общих, глобальных целей библиотеки над локальными целями функционального характера;
- децентрализуется решение оперативных задач, обеспечивая гибкое и оперативное реагирование на изменение внешних и внутренних условий.

Решение крупномасштабных задач, касающихся целых направлений библиотечной деятельности, может осуществляться только в рамках проектной организации. Однако масштаб решаемой задачи не является основным моментом, вызывающим необходимость формирования проектной структуры. Ключевой признак проблемы, требующей для своего решения создания проектной структуры, - комплексность, когда возможность добиться эффективной реализации цели открывается в горизонтальном взаимодействии различных структурных элементов.

Матричную структуру можно считать разновидностью проектной структуры. В рамках матрицы, построенной на принципе двойного подчинения исполнителей (руководителю функциональной службы и руководителю проекта), управление развивается одновременно по вертикали и по горизонтали. Поскольку линейно-функциональная структура продолжает существовать наряду с матричным управлением, создается конструктивный элемент, способствующий повышению эффективности действующей системы управления.

Матричную структуру следует рассматривать как механизм дополнения рычагов имеющейся структуры для инновационных разработок, к числу которых можно отнести и проекты. Любое новшество может быть апробировано путем создания творческой или рабочей группы, будь то новая библиотечная услуга, автоматизированное рабочее место или маркетинговая управленческая методика. Проектную команду формируют из специалистов соответствующих функциональных отделов, находящихся на разных уровнях иерархии управления.

Взаимодействие руководителей проектов с функциональными отделами осуществляется по горизонтали, и эти связи, накладываясь на традиционные вертикальные связи руководства-подчинения, образуют матрицу взаимодействия.

Если средние и небольшие библиотеки слишком малы для создания самостоятельной проектной организации, то матричная структура открывает им широкие возможности для освоения новшеств без нарушения функциональной деятельности.

Матричная структура дает возможность гибко маневрировать людскими ресурсами за счет перераспределения сотрудников между проектами, но при условии сохранения специалистов административной принадлежности соответствующим функциональным отделам.

Основное преимущество матричной структуры состоит в том, что к работе над проектом привлекаются высококвалифицированные специалисты, способные обеспечить высокое качество работы при максимальной скорости ее выполнения и минимальных издержках.

Таким образом, за все конечные результаты работы по осуществлению проекта отвечает его руководитель. Но в противоположность руководителям функциональных отделов библиотеки, руководитель проекта должен достичь своих целей, не располагая непосредственной административной властью над членами своей проектной группы. В обязанности руководителя проекта в матричной структуре входит: добиваться от отделов, участвующих в проекте, выполнения их задач по проекту; следить за тем, чтобы работа отделов велась строго с учетом спецификации, времени и сметы проекта; своевременно выявлять проблемы, ошибки, недостачу ресурсов; предпринимать корректирующие действия с помощью руководителей более высокого ранга.

Одной из основных проблем матричных структур является перегрузка функциональных подразделений. В случае дисбаланса между объемом работ, которые требуется выполнить по проекту, и наличием человеческих ресурсов в соответствующих функциональных подразделениях, возникают конфликты. В связи с этим, принципиальное значение приобретает матричное планирование с установлением приоритетов по задачам и контролю за ходом выполнения проекта, качеству исполнения, затратам и срокам.

В таблице 17 проанализированы преимущества и ограничения проектной и матричной структур.

## Преимущества и ограничения проектной и матричной структур

Основные факторы	Матричная структура	Проектная структура
Система планирования и отчетности	Наличие матричного стратегического плана	Система планирования и отчетности достаточно простая
Контроль за выполнением проекта	Осуществляется руководителями функциональных подразделений	Осуществляется руководителем проекта /легче контролировать все вопросы, связанные с проектом/
Эффективность использования рабочего времени	В аспекте распределения работ очень эффективно	Необходимо наличие дополнительного времени
Внесение изменений в проект	Неизбежно возникновение трудностей	Несложно, так как все работают в одном месте
Требования к руководителю	Должен быть хорошим координатором и уметь влиять на участников проекта	Должен быть специалистом в проектной области и влиятельным руководителем
Роль неформальных связей	Огромная	Имеет место быть
Влияние на существующую структуру	Минимально	Требует реорганизации
Качество выполняемых работ	Максимальный контроль	Менее жесткий контроль

Выбор конкретной организационной структуры зависит от многих критериев. Например, для многочисленных монопроектов, разрабатываемых библиотекой, предпочтительна функциональная структура. С другой стороны, библиотека, занимающаяся разработкой и реализацией длительного, крупного, сложного и важного проекта должна отдать предпочтение организационной структуре, построенной по проектной схеме. Для разработки проектов, связанных с информационными технологиями, касающимися непосредственной практики работы библиотек, целесообразна

матричная структура. Таким образом, все три названные структуры могут использоваться в одной библиотеке для разных проектов. Также эти три структуры могут быть использованы в рамках одного сложного и крупного проекта на разных уровнях и фазах управления.

Совокупность критериев, влияющих на выбор организационной структуры для управления проектом, отображена в таблице 18.

*Таблица 18*

**Критерии принятия решений по организационной структуре**

<b>Критерии оценки</b>	<b>Функциональная структура</b>	<b>Матричная структура</b>	<b>Проектная структура</b>
<b>Неопределенность условий реализации проекта</b>	Низкая	Высокая	Высокая
<b>Технология проекта</b>	Стандартная	Сложная	Новая
<i>Сложность проекта</i>	Низкая	Средняя	Высокая
<b>Продолжительность проектного цикла</b>	Короткая	Средняя	Большая
<i>Размер проекта</i>	Малый	Средний	Крупный
<i>Важность проекта</i>	Малая	Средняя	Высокая
<b>Взаимосвязь и взаимозависимость между отдельными частями проекта</b>	Низкая	Средняя	Высокая
<b>Критичность времени (обязательства по срокам завершения работ)</b>	Низкая	Средняя	Высокая
<b>Взаимосвязь и взаимозависимость проекта от систем более высокого уровня</b>	Высокая	Средняя	Низкая

К дополнительным факторам, влияющим на выбор организационной структуры управления проектом, относятся:

- соотношение организационной структуры, навыков руководителя проекта и планово-отчетной системы документации;

- перспективы улучшения координации и ответственности в рамках традиционной структуры, без перехода к матричной и проектной форме;
- наличие вариантов матричной структуры и анализ преимуществ каждого из вариантов.

Таким образом, к проектной и матричной структуре следует переходить в том случае, когда линейно-функциональная структура неприменима для конкретного проекта. Прежде чем отказаться от функциональной организации, следует проанализировать возможность реализации проекта в существующей структуре библиотеки, особенно в таких направлениях, как возможность реализации сквозных планов, бюджетов, графиков, проведение оперативных совещаний, установление непосредственных контактов между соответствующими руководителями и неформальных связей. Это те механизмы интеграции, которые позволяют избежать сложных структурных реорганизаций.

В ряду трех основных организационных форм, используемых при управлении проектами, матричная занимает центральную позицию между функциональной и проектной организационными структурами. Матричная форма имеет в силу этого большое количество модификаций: от так называемой, слабо матричной и почти функциональной до сильно матричной и почти проектной. Это определяется отношением штатных сотрудников, работающих в функциональных подразделениях, к общему количеству сотрудников, полностью занятых в проектной команде. При функциональной организации проектная команда вообще не имеет своих собственных штатных работников. Линией раздела между функциональной и матричной схемами является та, где хотя бы один человек назначается на роль частично занятого координатора работ, выполняемых функциональными подразделениями по конкретному проекту.

В фазе реализации есть еще один этап - текущий контроль (мониторинг) и регулирование хода выполнения проекта путем систематического и планомерного наблюдения за всеми происходящими процессами. Кроме того, в задачу контроля входит выявление отклонений от тех критериев, нормативов и стандартов, которые фиксируются в календарных планах, бюджетах, расчетных потребностях в ресурсах. С этим связаны и другие задачи контроля: прогнозирование последствий сложившейся ситуации и обоснование необходимости принятия корректирующих действий.

Четвертая фаза – *завершение проекта* означает достижение конечных целей, что предполагает оценку его эффективности и результативности.

Как показывает практика, в ходе проектных работ невозможно с абсолютной точностью следовать запланированным целям, использовать намеченные ресурсы, проводить те или плановые мероприятия. Поэтому расхождения с исходной прогнозной позицией, которые в управлении называются отклонениями, случаются всегда. В соответствии с этим, предметом контроля является широкий комплекс управленческих действий: анализ фактов и событий, проверка выполнения конкретных решений, выяснение причин отклонений, оценка ситуации, прогнозирование последствий. Такого рода контроль, осуществляемый на стадии завершения проекта приобретает характер оценки. Оценка определяется как объективное подведение итогов для установления статуса проекта относительно его целей. При всей однородности понятий контроля и оценки между ними есть различия. Контроль сфокусирован на деталях проекта, в то время как оценка сконцентрирована на общей картине. За контрольные действия несет ответственность руководитель проекта, а оценка (в интересах объективности) проводится лицами, являющимися участниками проекта, в ходе текущего контроля и отличается от оценки на стадии завершения проекта. Проводя оценку по ходу реализации проекта, ее результаты используются для воздействия на дальнейшие процессы. И они могут быть драматичными, вплоть до прекращения проекта, переоценки целей или реорганизации плана проекта. После завершения проекта оценка служит для определения места и роли данного проекта в системе проектной деятельности библиотеки.

Основой контроля и оценки в завершающей фазе служат финансовый и содержательный отчет. Содержательный отчет, как правило, включает пять основных компонентов:

- 1) фактические результаты, характеризующие конкретные объемы выполненных работ по данному проекту (качественные и количественные);
- 2) прогнозируемые результаты, основанные на информации по федеральной, региональной и социальной значимости проекта, характеризующие предполагаемое состояние проекта и его составных элементов на последующий период;
- 3) анализ сметной стоимости, что необходимо для сравнения фактических или прогнозируемых результатов;
- 4) отклонения, которые показывают, насколько фактические и прогнозируемые результаты отличаются от планируемых или расчетных показателей;

5) причины, объясняющие существенные отклонения от плановых показателей, то есть предполагаемые и непредвиденные обстоятельства, определяющие фактический и прогнозируемый процесс осуществления проекта, в том числе его отдельных операций.

Таким образом, теория жизненного цикла позволяет организовать разработку и реализацию библиотечного проекта на научных основах, что предопределяет его успешность и эффективность.

Резюмируя сказанное в этом разделе книги, можно утверждать, что проектная деятельность на всех уровнях и во всех сферах выполняет многоаспектные функции: преобразующие, гносеологические, оценочные, становясь индикатором позитивных изменений в жизни библиотек.

Проектная деятельность, заключающаяся в осознании, четком обозначении новых целей и перспектив, направлена на развитие библиотеки. В рамках проекта идет освоение современных информационных технологий, развивается социальное, партнерское и корпоративное сотрудничество. Проектное управление позволяет сосредоточить ограниченные ресурсы библиотек на принципиальных актуальных направлениях библиотечной деятельности.

Многоаспектная проектная деятельность, осуществляемая на разных управленческих уровнях, обеспечивает гибкое управление и способствует:

- на федеральном уровне – обеспечению развития библиотек в соответствии с общенациональными требованиями; созданию условий для многоканального финансирования культурных инициатив, развитию спонсорства, меценатства;
- на областном уровне – эффективному использованию культурного наследия, усилению его значимости в современной культурной жизни, приобщению пользователей к истории и традициям;
- на муниципальном уровне – стабильному развитию библиотек, формированию авторитета и высокого имиджа, организации досуга, расширению возможностей общения;
- на международном уровне – расширению сотрудничества и привлечению инвестиций в библиотечную деятельность.

Показателем положительной проектной динамики в библиотечной деятельности служит увеличивающееся количество реализованных проектов на различных уровнях. Четкая координационная работа по созданию и реализации проектов и программ позволяет объединить специалистов из самых различных сфер деятельности – культуры, образования, медицины, социальной и

предпринимательской области. У библиотеки появилось много партнеров, в том числе, в коммерческих структурах.

## **ГЛАВА 4.**

### **Маркетинговый подход в стратегическом управлении**

#### **4.1. Стратегии маркетинга в библиотеках**

Существует огромное количество определений маркетинга. Как правило, желая поразить читателя, в книгах приводится цифра в 2000 определений. Данный факт отражает необычайную многоплановость маркетинга. Маркетинг можно определять как научно-прикладную дисциплину, как вид профессиональной деятельности, как систему управления, как образ мышления, стиль поведения, комплекс конкретных функций и т.д. Но при всем многообразии определений исходным объектом внимания маркетинга вплоть до последнего времени было поведение на рынке, рыночные отношения в самых различных проявлениях.

Маркетинг действительно предполагает существование рынка в его полном структурном объеме, служит его развитию и неотделим от комплекса проблем спроса, предложения и цен. Однако верное на протяжении многих лет, это понимание сегодня приходится признавать ограничивающим его возможности, так как фактически делает проблемным распространение маркетинговых принципов на некоммерческую сферу, а это уже произошло.

И если в первой половине прошлого столетия маркетинг во всем мире рассматривался преимущественно, как инструмент повышения эффективности продаж и сбыта, то начиная с 60-х годов прошлого столетия, возникла и быстро распространилась стратегическая ориентация в управлении на маркетинг. Сначала была осознана необходимость рассмотрения проблем товарной, ценовой, коммуникационной политики в комплексе (этот подход получил название «маркетинг-микс»), а затем – под углом зрения целостной стратегии.

Стратегическая сущность маркетинга отражается в определенных концепциях, направляющих маркетинговые усилия, устанавливающих соотношение значения интересов организации, потребителей, общества.

Существует пять основных подходов, на базе которых организации ведут свою маркетинговую деятельность: концепция совершенствования

производства, концепция совершенствования товара, концепция интенсификации коммерческих усилий, концепция общего маркетинга и концепция социально-этического маркетинга. Эти концепции олицетворяют собой различные периоды в развитии экономики и основные социальные, экономические и политические перемены в течение прошедшего столетия. Общая тенденция развития, как отмечает классик маркетинга Ф. Котлер, - перенос акцента с производства и товара на коммерческие усилия, на потребителя и все большая ориентация на проблемы потребителя и социальной этичности.<sup>18</sup>

Традиционно первые шаги маркетинга на товарных рынках как научно-прикладной дисциплины и начало новых этапов его эволюции отмечаются, прежде всего, в США. Это неудивительно: в стране, свыше двух столетий не испытывавшей разрушительных последствий войн на своей территории, созревание рынков и создание условий для полномасштабной востребованности маркетинга шло наиболее интенсивно. Для сравнения, Европа и Япония вплотную познакомились с маркетингом только после Второй мировой войны, вместе с планом Маршалла.

Первый крупный этап эволюции маркетинга принято обозначать границами от начала XX века до середины тридцатых годов. При этом маркетинг понимался либо как теория движения товаров и услуг между организациями, предприятиями и лицами, либо как комплекс функций предприятия по сбыту продукции.

Только Великая депрессия 1929-1933 годов изменила управленческие установки менеджеров на приоритетность производства, которое рекомендовалось обслуживать отдельными маркетинговыми инструментами. Кризис отчетливо показал, что надо уметь не только произвести продукцию, но и сбыть ее.

В это время последовательно появились две концепции: совершенствования производства и совершенствования товара.

*Концепция совершенствования производства* – один из самых старых подходов, основанных на предположении, что потребители будут благожелательны к товарам, которые широко распространены и доступны по цене. Следовательно, основным объектом внимания эта концепция избрала совершенствование производства и повышение эффективности системы распределения. В качестве ведущих средств достижения цели рекомендовалось наращивание масштабов производства и снижение себестоимости продукции.

---

<sup>18</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер с англ. – М.: Прогресс, 1992. – С. 19.

Ф.Котлер выделяет два варианта ситуации, когда подходит применение концепции совершенствования производства. Первая – когда спрос на товар превышает предложение. Именно в этой ситуации руководству целесообразно сосредоточиться на изыскании способов увеличения производства. Вторая – когда себестоимость товара слишком высока и ее необходимо снизить, для чего требуется повышение производительности труда.

В сфере услуг целесообразно применять данную концепцию в организации массовых услуг. Массовые услуги удовлетворяют основные потребности человека, потребляются часто и многократно (например, бытовые услуги), поэтому такая концепция вполне оправдана, а иногда единственно возможна в условиях ограниченной платежеспособности населения, если низкий уровень доходов не позволяет потребителям оплачивать дорогостоящие услуги. И все-таки концепция совершенствования производства применима в редких случаях, поскольку не учитывает потребностей людей. Недаром ее называют концепцией равнодушия к потребителям.

*Концепция совершенствования товара*, пришедшая на смену предыдущей, выдвинула в качестве стержневого тезиса утверждение, что потребители будут благосклонны к товарам наивысшего качества, лучшими эксплуатационными свойствами и характеристиками. Следовательно, главная цель руководства – обеспечить высокое качество продукции, и она обязательно будет востребована без дополнительных усилий. Ведущим средством достижения цели в этой концепции была объявлена модернизация товара.

Развивая это положение, Ф. Котлер пишет: «Руководство железных дорог полагало, что потребителям нужны поезда, а не средство транспорта, и не заметило растущей угрозы со стороны авиалиний, автобусов, грузовых и легковых автомобилей. Изготовители логарифмических линеек считали, что инженерам нужны линейки, а не возможность производить расчеты, и упустили из виду угрозу со стороны карманных калькуляторов. Колледжи считают, что выпускники средних школ заинтересованы в получении общего гуманитарного образования, и не замечают сдвига предпочтений в сторону профессиональной подготовки».<sup>19</sup> Обобщая эти примеры, исследователи указывают на то, что концепция совершенствования товара приводит к «маркетинговой близорукости». Продукция самого высокого качества может не пойти на рынке, если производитель не примет мер, чтобы сделать его привлекательным с помощью дизайна и цены. Если он не организует товародвижение по удобным каналам распределения, не привлечет внимание тех, кому эта продукция

---

<sup>19</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1992. – С. 23.

необходима, не убедит этих людей в превосходном качестве своего изделия, то он потерпит крах.

В сфере услуг концепция совершенствования продукции не столь однозначна. Она вполне оправдана и применима в сфере производства не основных слуг, когда их потребление носит нерегулярный характер. Примером целесообразного использования этой концепции является сфера шоу-бизнеса, где один потребитель может воспользоваться услугой один или несколько раз. В этом случае даже при ограниченной платежеспособности человек найдет средства, чтобы побывать на концерте любимого артиста.

Кроме того, концепция совершенствования услуг целесообразна в условиях высокой индивидуализации спроса, когда существует часть потребителей, нуждающихся в конкретных, индивидуальных услугах повышенного качества. В этом случае важно верно оценить платежеспособность населения.

Начало второго этапного периода развития маркетинга датируется серединой тридцатых годов, окончание – серединой восьмидесятых годов XX века. Его суть – формирование комплекса маркетинговых действий с ориентацией сначала на продажу, затем на потребителя (концепция интенсификации коммерческих усилий, общая концепция маркетинга, маркетинг-микс).

*Концепция интенсификации коммерческих усилий* чрезвычайно популярна. Наиболее достойная цель каждой организации в рамках этой концепции – получение прибыли за счет роста продаж. Основным объектом внимания – процесс торговли.

Концепция интенсификации коммерческих усилий утверждает, что потребители не будут покупать товары в достаточных количествах, если организация не предпримет значительных усилий в сфере сбыта и стимулирования. Следовательно, главное содержание маркетинга – это забота о нуждах продавца по превращению его товара в наличные деньги.

Агрессивно используют концепцию интенсификации коммерческих усилий применительно к товарам повседневного спроса, о приобретении которых покупатель долго не раздумывает. В этих отраслях деятельности разработаны и доведены до совершенства различные приемы выявления потенциальных покупателей и "жесткой" продажи им товара. Практикуют «жесткую» продажу и в отношении других товаров, например, автомобилей.

Используется агрессивная и назойливая реклама. Если клиент появляется у прилавка или входит в демонстрационный зал, мгновенно начинается «психологическая обработка». Если клиенту понравилась выставленная вещь,

могут сказать, что она последняя, что ее собирается купить другой. Поэтому решать надо, не откладывая. Если покупателя не устраивает цена, продавец предлагает переговорить с менеджером и добиться особой скидки. Цель всего этого – заставить клиента совершить покупку как можно скорее.

Долгосрочные результаты деятельности организации, руководствующейся этой концепцией, часто могут быть неблагоприятными. Потребитель теряет доверие к этой продукции из-за сокрытия изъянов товара, принуждения к немедленному приобретению.

Концепция интенсификации коммерческой деятельности популярна и в сфере услуг. Она базируется на утверждении, что услуги не будут востребованы в достаточном количестве, если не побуждать к этому потребителя с помощью методов интенсивного стимулирования. Часть методов, используемых для этого, достаточно традиционна: личные продажи, реклама в средствах массовой информации, организация встреч с потребителями и т.п.

Но в сфере услуг используются и дополнительные преимущества, обусловленные благоприятным общественным мнением по отношению к предприятию сферы услуг, его высоким имиджем.

Необходимость постоянной работы по формированию имиджа обусловлена спецификой продукта предприятия сферы услуг. Немедленное потребление услуг непосредственно в ходе их производства (транспортные услуги, услуги туризма, система бытового обслуживания населения и др.) и необходимость заранее оплачивать услугу не позволяет потребителям оценить качество услуги прямыми методами. Оценивая качество услуги и ее способность удовлетворить ту или иную потребность, потребитель вынужден пользоваться косвенной информацией – мнением других потребителей, сложившимися представлениями о добросовестности производителя, его престижем.

В этих условиях имидж предприятия становится важнейшим инструментом в реализации задач овладения рынком, отодвигая на второй план другие инструменты маркетингового воздействия.

Концепция интенсификации коммерческих усилий в сфере услуг дополняется на практике элементами социально-этического маркетинга, позволяющего влиять на формирование имиджа организации.

*Концепция общего маркетинга* – сравнительно новый подход в предпринимательской деятельности. Эта концепция утверждает, что залогом достижения целей организации является определение нужд и запросов потребителей и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами. Суть

концепции общего маркетинга определяют с помощью цветистых выражений типа «Отыщите потребности и удовлетворите их», «Производите то, что можете продать, вместо того, чтобы пытаться продать то, что можете произвести», «Любите клиента, а не товар». Тем самым оформляется новый основной объект внимания – нужды потребителя.

Главным содержанием маркетинговой деятельности становится забота об удовлетворении нужд потребителя посредством товара и целого ряда факторов, связанных с созданием, поставкой и потреблением этого товара. Средства достижения цели – комплексные маркетинговые усилия (маркетинг-микс).

Объект основного внимания в концепции интенсификации коммерческих усилий – существующий товар, а обеспечение прибыльного сбыта требует напряжения коммерческих усилий и мер стимулирования. В концепции общего маркетинга таким объектом являются целевые клиенты с их нуждами и потребностями. Организация интегрирует и координирует свою деятельность с расчетом на обеспечение удовлетворенности клиентов, получая прибыль именно благодаря созданию и поддержанию потребительской удовлетворенности. Концепция общего маркетинга отражает приверженность организации теории суверенитета потребителя. Производится то, что необходимо потребителю, а за счет максимального удовлетворения его нужд получается прибыль.

Основные положения концепции общего маркетинга идентичны подходу, применяемому в сфере услуг. Он строится на том, что предприятие сферы услуг с помощью специальных исследований выявляет нужды и запросы потребителей целевого рынка, прогнозирует их поведение и определяет потенциальные возможности спроса, а затем, действуя в рамках системы маркетинг-микс, обеспечивает желаемое удовлетворение спроса.

Вследствие единства основополагающего принципа концепции общего маркетинга и направленности библиотечной деятельности на максимальное удовлетворение запросов, данная концепция, очевидно, может послужить базой для внедрения маркетинга в библиотечную сферу.

*Концепция социально-этического маркетинга* (по терминологии некоторых исследователей, в том числе, Ф.Котлера «социально-этичный») сформировалась на базе стратегического маркетинга. Маркетинговая деятельность в этой концепции рассматривается в жесткой связи с новыми глобальными проблемами человечества – экологическими, этическими, воспитательными. Концепция социально-этического маркетинга порождена информационной цивилизацией, реалиями постиндустриального общества, когда разработка маркетинговой стратегии предопределяется не только

актуальными текущими потребностями, но и долгосрочным благополучием человека, ценностью его жизни.

В отличие от концепции общего маркетинга, которая обходит стороной проблемы возможных конфликтов между потребностями личности и его долговременным благополучием, социально-этический маркетинг требует сбалансированности трех факторов: прибылей, покупательских потребностей и интересов общества.

Целый ряд предпосылок существует для развития концепции социально-этического маркетинга в сфере услуг.

Во-первых, сама социальная направленность деятельности отраслей услуг создает условия для решения широкого круга общественно значимых проблем. Любая деятельность в этой сфере выступает как фактор формирования условий жизнедеятельности населения. В этом смысле она всегда учитывает общественные интересы.

Во-вторых, элементы социально-этического маркетинга, способствующие утверждению социальной ответственности и этики предпринимателя, являются ключевым фактором формирования имиджа предприятия, вне которого деятельность на рынке услуг, как правило, невозможна.

В-третьих, в непроизводственной сфере присутствует значительный неприбыльный сектор. Деятельность неприбыльных организаций всегда использует социально-этические принципы, рассматривая их как один из видов социального маркетинга.

Социальная направленность и неприбыльный характер работы библиотеки указывают на необходимость широкого применения в этой сфере принципов социально-этического маркетинга, что открывает возможности для решения общественно значимых проблем.

Третий качественный этап развития маркетинга начался на Западе примерно в середине восьмидесятых годов и длится по настоящее время. Современный маркетинг реализуется в концепциях стратегического, социально-ориентированного, индивидуального маркетинга, маркетинга отношений, маркетинга больших социальных общностей – мезо- и мегамаркетинга. Потребитель перестает быть единственным центром мироздания. Происходит переориентация на сочетание учета интересов производителей, потребителей и общества в целом. Цель – обеспечение желаемой удовлетворенности целевых групп клиентов более эффективными, чем у конкурентов, способами с одновременным сохранением или укреплением перспективного благополучия потребителя и общества в целом. Средство

достижения цели – баланс трех факторов: прибылей, потребностей и интересов общества.

Стратегический маркетинг ориентирует маркетинговые усилия на долгосрочную перспективу и по существу представляет собой постоянный и систематический анализ потребностей рынка, выводящий на разработку эффективной продукции, предназначенной для конкретных групп покупателей и обладающей особыми свойствами, отличающими ее от конкурентной продукции и таким образом создающей изготовителю устойчивое конкурентное преимущество.

В последнее время внимание исследователей привлекает проблема взаимосвязи эволюции маркетинга с логикой и этапами развития менеджмента. Актуальность этой проблемы предопределяется сменой рационалистической парадигмы управления на маркетинговую. Этот фундаментальный процесс происходил в шестидесятые и последующие годы на Западе. Сейчас с этой проблематикой воочию столкнулась Россия. Можно утверждать, что современный менеджмент, управляя положением и деятельностью организации во внешней среде, создавая определенный уровень адаптации к сложным явлениям внешней среды, неизбежно реализует маркетинговый подход. Маркетинговое управление – это не управление функционированием, персоналом или финансами, вообще не система внутреннего управления. Это управление организацией с ориентацией на запросы внешней среды и воздействие на окружающую среду и ее элементы, без чего невозможно стабильное развитие.

Смена этапов становления и развития маркетинга, его концепций происходила и происходит в тесной связи с этапами развития менеджмента. Основным этапам развития теории и практики менеджмента в XX веке, тем концепциям, которые рождались в ответ на изменения внешней среды, соответствовали маркетинговые установки.

1900 - 1920-е годы. Управление осуществляется посредством контроля за исполнением. Господствуют четкие организационные принципы административной школы менеджмента, обоснованные А.Файолем. Управляющее воздействие осуществляется «постфактум» – вслед за произошедшим событием. Будущее воспринимается как повторение прошлого. Именно в это время в США получает распространение термин «маркетинг». Он понимался тогда как метод сбыта, цель которого – найти покупателя для продукции, уже выпущенной или готовой к производству, то есть тоже «постфактум».

1930 – 1950-е годы характеризуются управлением на основе экстраполяции. Хотя темп изменений ускоряется, но еще сохраняется возможность прогнозировать будущее на основе выявления тенденций развития в прошлом и экстраполяции их на следующий период. Появляется и развивается целевое управление, долгосрочное планирование. Параллельно происходит дальнейшее развитие комплекса маркетинга, разрабатывающего новые элементы. Прежде всего, развивается массовый маркетинг, то есть рассчитанный на усредненного потребителя, в условиях стихийно-рыночного капитализма, экономической депрессии, мировой войны и послевоенного бума спроса.

1960 – 1970-е годы. В экономике начали возникать неожиданные явления. С вступлением мирового сообщества в информационную эру темпы и сложность изменений становятся поистине беспрецедентными. Поэтому невозможно вовремя определить тенденции и выработать оптимальную реакцию на них. В этих условиях управление ориентируется на предвидение изменений. Стало развиваться стратегическое планирование по периодам, появился выбор стратегических позиций.

Соответственно в странах с развитой рыночной экономикой маркетинг стал рассматриваться как ведущая функция управления, основанная на знании потребительского спроса и определяющая рыночную и производственную стратегию организации. Сформировался классический маркетинг (концепция общего маркетинга).

Особо остановимся на маркетинговых изменениях шестидесятых годов. Появились признаки насыщения рынка в ряде стран, предложение стало превышать спрос. Рынок продавца заменяется рынком покупателя. Появились признаки «общества изобилия»: рост доходов потребителя и свободное распоряжение ими; рост товарного предложения; интернационализация рынков; сокращение жизненного цикла производимой продукции; информационный взрыв. Знаменательным изменением становится новый статус маркетинга в менеджменте: возникла маркетинговая ориентация управления в целом. Формируется маркетинговая парадигма управления.

1980 – 1990-е годы. Условия таковы, что стремительность возникновения многих важных задач не позволяет осуществлять упреждающие действия. В связи с этим, управление невозможно без принятия гибких экстренных решений. Появляется управление на основе ранжирования стратегических задач, управление по слабым сигналам, управление в неожиданных ситуациях и др. Маркетинг понимается как концепция, направленная на обеспечение сбалансированности спроса и предложения. Формируется концепция сначала

стратегического маркетинга, позднее социально-этического в русле идеи оптимального использования человеческих и природных ресурсов.

Именно маркетинг привнес в стратегический менеджмент и развил в нем ряд особых черт, передал и помог освоить различные технологии:

- Постоянный и систематический анализ, мониторинг среды и прогноз потребностей, сильных и слабых сторон собственной деятельности как стержневую функцию информационной работы;
- Планомерные инновации, обновление форм и методов обслуживания;
- Интегрированность маркетинговых коммуникаций, воплощаемую в единой многоканальной синхронизированной коммуникации, ориентированной на установление отношений с различными целевыми аудиториями, для каждой из которых выстраивается соответствующая модель общения.

Главное, что связывает маркетинг со стратегическим управлением – это стремление к сбалансированности, гармонизации интересов организации, потребителей и общества в целом, партнерству всех участников и некоммерческого распределения общественных благ. Вместе с тем маркетинг позволил более полно реализовать тенденции и принципы современного управления.

Современный этап развития менеджмента, начавшийся на рубеже девяностых годов, чаще всего обозначается как этап эффективного управления. Деятельность и цели руководства организации, ее сотрудников, а также различных по своим ролям участников процессов во внешней среде становятся совместными. Конкуренция все чаще уступает место партнерству как более эффективному способу взаимодействия. Планы преимущественно нежесткие. Все больше нестандартных управленческих решений. Среди используемых организационных структур реже встречаются классические пирамидальные, все чаще – адаптивные (матричные, проектные), а в последнее время – еще и виртуальные, сетевые. Закрепление персонала – гибкое, все большее число сотрудников работает на контрактах.

Новое лицо обретает и маркетинг. Формируются и развиваются особые, новые свойства стратегического маркетинга: глобализм, инновационность, интегрированность, предпочтение структурных маркетинговых исследований, активное использование общественных связей. Отчетливо проявляется новая целевая ориентация маркетинга на сбалансированность, гармонизацию интересов организации, потребителей и общества в целом, партнерства всех

участников обмена. Более того, маркетинг впервые уверенно вступает в сферу, где нет рыночных отношений – в сферу распределения общественных благ.

Таким образом, менеджмент и маркетинг связаны между собой неразрывно. Уровень развития менеджмента определяет уровень развития маркетинга и наоборот. Этот факт доказывает, что маркетинг, в конечном счете, представляет собой систему управления с ориентацией на запросы потребителей и воздействием на внешнюю среду и ее элементы, без чего невозможно стабильное развитие каждой организации.

Изучение эволюции маркетинга в зарубежных странах показало, что потребность в маркетинге возникает и развивается в тесной связи с состоянием внешней среды, соотношением спроса и предложения, уровнем гибкости предложения и степенью дифференцированности спроса.

Широкий спектр маркетинговых и управленческих стратегий и проблем решает следующие вопросы:

- Привлечение и воспитание новых читателей;
- Повышение активности читательской аудитории;
- Лучшее понимание читателей – их интересов, отношений и мотиваций;
- Создание идей, услуг, предложений, на которые с энтузиазмом откликается читательская аудитория, и при этом не поступиться социальными принципами общедоступности библиотечного обслуживания;
- Оформление своих предложений читательской аудитории и внешним структурам с тем, чтобы лучше реализовать интересы библиотеки;
- Превращение библиотечных мероприятий и услуг в часть жизни людей, жизни общества;
- Организация сотрудничества разных библиотек, с другими общественными, образовательными, культурными учреждениями и с бизнесом, чтобы более эффективно достигать своих целей;
- Увеличение доходов в период продолжающегося сокращения финансирования и смены приоритетов у инвесторов;
- Воспитание читательской аудитории, в том числе молодежи, с целью развития чтения;
- Разработка долгосрочных стратегических планов в сегодняшней усложнившейся и быстро меняющейся ситуации;
- Модификация структуры и деятельности в соответствии с меняющимися условиями;

- Установление контактов с вышестоящими административными и финансовыми органами;
- Определение финансовой ответственности, умение работать в условиях выделенных ресурсов;
- Привлечение, обучение, удержание помощников библиотеки;
- Умение отстаивать собственные интересы перед лицом финансовых трудностей;
- Учет маркетинга как важнейшего критерия при принятии управленческих решений.

Таким образом, маркетинговая стратегия представляет собой подсистему целостной стратегии организации, определяющая характер взаимоотношений организации с рыночной средой и ее субъектами, прежде всего – с потребителями. Это комплекс доминирующих принципов, конкретных целей маркетинга на длительный период и соответствующих решений по выбору и агрегированию средств организации и осуществления ориентированной на эти цели деловой активности. Главный принцип маркетинговой стратегии – партнерство. Ее содержание – комплекс взаимосвязанных решений в отношении товарной, ценовой, коммуникационной политики.

Сформулированные таким образом реалии сегодняшнего маркетинга делают объектом маркетинга и маркетинговых стратегий информационно-библиотечную деятельность. Все большая ориентация этой деятельности на потребности пользователей приводит к использованию всего спектра маркетинговых технологий в обслуживании и комплектовании. В свою очередь, маркетинг обеспечивает библиотеке решение фундаментальных проблем выхода во внешнюю среду с ее высокой динамикой изменений, рыночными структурами, глобализацией информационного рынка и другими приметами рыночной экономики. Маркетинговый инструментарий становится полезным в построении иерархии потребностей, формировании маркетинговой среды библиотеки, определении основ коммуникативной политики.

Плодотворно развитие в библиотеке четырех направлений маркетинга: организаций, отдельных лиц, идей, мест.

Заслуга выделения этих направлений принадлежит Ф. Котлеру. *Маркетинг организаций* он определяет как деятельность, предпринимаемая с целью создания, поддержания или изменения позиций и / или поведения целевых аудиторий по отношению к конкретным организациям. Для современной библиотеки организация общественного мнения составляет важную задачу. Организация общественного мнения – управленческая функция, в рамках которой осуществляется оценка отношений общественности

к библиотеке, соотнесение принципов и приемов библиотечной деятельности с общественными интересами, планирование и проведение в жизнь программы действий, рассчитанных на завоевание понимания и восприятия со стороны общественности.

Организация общественного мнения – это, по сути, управление маркетингом, сместившееся с масштабов библиотечной услуги на уровень всей библиотеки. Для реализации этой управленческой функции требуется маркетинговый инструментарий, знание нужд, потребностей, психологии аудитории, умения в сфере коммуникаций, способности разрабатывать и осуществлять программы, оказывающие влияние на поведение различных контактных групп, с которыми взаимодействует библиотека.

Организация общественного мнения включает несколько обязательных этапов:

- Выявление образа, представления о библиотеке среди ключевых контактных аудиторий (читателей, местной администрации, книготоргующих организаций и т.п.). Так, детская библиотека изучает мнение о системе обслуживания у детей, юношества обслуживаемого микрорайона, родителей, работников учебных заведений, а образ научно-технической библиотеки оценивается аудиторией специалистов.
- Описание образа, который она хотела бы иметь. Дирекция Библиотеки-читальни имени И.С.Тургенева считает необходимым возрождение былых традиций библиотечного обслуживания. Это предполагает, прежде всего, воссоздание архитектурного облика библиотеки. Ввод в строй второй очереди зданий позволит создать более комфортные условия для читателей и сотрудников, расширить номенклатуру предоставляемых библиотекой услуг, заложить основы для дальнейшего развития. Кроме того, библиотека должна окончательно обрести статус информационного центра, который работает на динамично обновляемой технологической основе и предоставляет пользователям все более свободный доступ к информации, как за счет собственных, так и внешних ресурсов.
- Разработка плана, рассчитанного на достижение желаемого. В плане Тургеневской библиотеки предусматривается: реконструкция комплекса зданий под размещение библиотеки; информатизация деятельности библиотеки на основе внедрения новых информационных технологий; развитие библиотечного

обслуживания; мемориальная деятельность; координация деятельности публичных библиотек Центрального административного округа Москвы.

- Периодическое повторение обследования своих аудиторий, чтобы установить, способствуют ли предпринимаемые действия достижению желаемого образа. Изменения не могут произойти сразу из-за стандартности образа и ограниченности средств. Если же библиотека не добивается прогресса, значит, существуют какие-либо дефекты либо в самой ее деятельности, либо в организации системы общественных коммуникаций библиотеки.

Широкие перспективы открываются в библиотеке для *маркетинга идей*. Библиотека участвует в общественном маркетинге. По определению Ф. Котлера, - это разработка, претворение в жизнь и контроль за выполнением программ, имеющих целью добиться восприятия целевой группой (или целевыми группами) общественной идеи, движения или практики. Можно привести многочисленные примеры, когда библиотека развивает маркетинг идей общественного характера, проводя такие мероприятия, как кампании по здравоохранению, сохранению природы, пропаганду идей рационального природопользования, а также прочие кампании, касающиеся проблем семьи, прав женщин, толерантности.

В рамках общественного маркетинга библиотека может реализовывать самые различные цели: 1) достижение понимания (знание особенностей информационного обслуживания при использовании компьютерных технологий); 2) побуждение к действию (участие в читательской конференции); 3) стремление изменить поведенческие привычки (использование каталога при поиске необходимой литературы); 4) изменение основополагающих представлений (муниципальная библиотека как информационный центр).

При решении целей общественного маркетинга библиотека проходит все этапы обычного процесса планирования. Первый этап – формулирование целей. Так, одна из целей ЦБС Читы - обеспечение доступности культурных благ для жителей города. Следующий этап – анализ убеждений, ценностных представлений, поведенческих проявлений, связанных с отношением к культурным ценностям. Одновременно анализируются основные факторы, способствующие и препятствующие доступности культурных благ. Затем разрабатывают замыслы идей, которые помогут в осуществлении задуманного. Это может быть: повышение территориальной доступности библиотек для всех категорий населения Читы; развитие информационной деятельности; обеспечение исторической и этнокультурной доступности. Следующий этап предполагает оценку вариантов коммуникации и ее распространения. Затем

следует разработка плана и организационной структуры для его претворения в жизнь. И, наконец, разрабатывается методика постоянной оценки результативности предпринимаемых действий.

По свидетельству исследователей, общественный маркетинг еще слишком молод, чтобы можно было сравнивать его эффективность с действенностью других стратегических подходов к достижению общественных перемен. Социальный сдвиг – вещь труднодостижимая при использовании любой стратегии. По нашему мнению, библиотечное дело в современной ситуации активно работает на формирование принципов общественного маркетинга, обогащая его методикой решения социальных проблем.

Объектом библиотечного маркетинга могут быть также отдельные лица. Данная маркетинговая деятельность предпринимается для создания, поддержания или изменения позиций или поведения по отношению к конкретным лицам. Как правило, это может касаться руководителей библиотеки и направляться на улучшение взаимодействия с вышестоящими административными и финансовыми органами.

В определенной мере в библиотеках может применяться маркетинг мест, рассматриваемый как деятельность, предпринимаемая с целью создания, поддержания или изменения отношений или поведения, касающихся конкретных мест. Такого рода маркетинг применяется в библиотеках, расположенных в исторических зданиях, с целью привлечения читателей, воспитания в них гордости и уважения к библиотеке, а также развития системы фандрейзинга.

Следовательно, библиотечный маркетинг представляет собой самостоятельный вид управленческой деятельности. В то же время библиотечный маркетинг интегрирует различные направления маркетинга, такие как книжный маркетинг, маркетинг услуг, организаций, идей, личностей, мест.

Теоретико-методологические основы библиотечного маркетинга составляет целостная совокупность методов классического маркетинга, развивающегося и обретающего специфику в сфере некоммерческой деятельности. Задачи библиотечного маркетинга состоят в серьезном анализе деятельности библиотеки и прогнозировании ее развития, внешней среды библиотеки. От качества и глубины анализа и прогнозов зависят перспективы решения других задач. Они укрупненно составляют две группы:

- 1) разработка стратегии и планирование деятельности библиотеки с ориентацией на пользователей и на развитие читательских запросов;
- 2) реализация библиотечной, информационной, образовательной, культурной политики.

Функции библиотечного маркетинга представляют собой его сущность в практическом действии. Они реализуются через систему общественных коммуникаций, взаимосвязи комплектования и книжного рынка, организацию развитой структуры библиотечного обслуживания.

Принципы библиотечного маркетинга представляют собой его идейный стержень, задают характер маркетингового подхода к управлению современной библиотекой.

Основополагающий, базовый принцип библиотечного маркетинга – это ориентация на эффективное решение проблем конкретных пользователей, лежащих в широкой социальной сфере информации, культуры, образования. Именно от того, насколько эффективно реализуется этот принцип, зависит стабильность и обретение конструктивных перспектив развития каждой библиотеки. Данный подход получает свое развитие и конкретизацию в следующих принципах:

- доминирование ориентации на перспективу;
- комплексность, многовариантность, нелинейность управленческих решений;
- акцент на ситуационное управление и децентрализацию решений;
- предпочтение прогнозирования и формирования спроса;
- активное развитие сотрудничества с различными социально-культурными и образовательными структурами.

Таким образом, маркетинг не сводится к платным услугам или коммерческой деятельности библиотеки. Это – «трехслойка», в которой основополагающие принципы (философия) задают и позволяют определить долгосрочные цели и приоритеты (стратегию), а те, в свою очередь, позволяют спроектировать непротиворечивый комплекс инструментов и приемов библиотечной деятельности (тактику), объединяющую традиционность библиотечного обслуживания с инновационными процессами.

Маркетинг включает самую разнообразную деятельность. К числу наиболее важных маркетинговых работ, которые находят применение в библиотеках, относятся:

- сбор, обработка и анализ информации;
- определение требований пользователей;
- формирование и удовлетворение потребностей;
- освоение инновационных процессов;
- формирование имиджа;
- организация системы общественных коммуникаций;
- разработка рекламной кампании;

- составление аналитических обзоров;
- разработка новых услуг.

Эти виды деятельности условно объединяются в два направления, определяющие маркетинговую ориентацию каждой библиотеки: комплекс маркетинга и управление маркетингом.

Библиотека разрабатывает стратегии, используя все элементы маркетингового комплекса. Маркетинговым комплексом, являющимся одним из ключевых концепций современной теории, называют набор факторов, совокупность которых организация использует в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевых групп потребителей. Многочисленные возможности обычно объединяют в классический маркетинговый комплекс, который включает: продукт (товар/услуга), цена, методы распространения и стимулирования.

Продукт (товар / услуга) - первый элемент комплекса маркетинга. Разработка эффективной системы библиотечного обслуживания, которое фокусирует все другие направления библиотечной деятельности - начальный момент в разработке комплекса маркетинга. Данный элемент маркетингового комплекса реализуется в библиотеке не в товарной форме, а как услуга, не имеющая конкретной материальной формы. Услуга не существует отдельно от производителя. Ее потребление осуществляется в агрегированной форме и носит одностадийный характер, который не включает традиционных для производства стадий транспортировки и хранения. Потребление услуги, таким образом, связано с прямым удовлетворением социальных потребностей.

Занимая уникальное положение среди современных социальных институтов, библиотека использует самый широкий спектр информационных услуг в различных областях деятельности. Устойчивой тенденцией последнего времени стало формирование библиотек в качестве центров правовой и экологической информации, культурных и досуговых центров.

Одним из наиболее сложных вопросов в практике маркетинга является разработка структуры потребностей и услуг, их удовлетворяющих. Назначением такой структуры является формирование номенклатуры услуг, адекватно отражающей характеристики маркетинговой среды библиотеки.

Номенклатуру библиотечных услуг можно описать с точки зрения широты, насыщенности, глубины и гармоничности. Номенклатура услуг не может быть чрезмерно обширной, затрудняющей как процесс обоснования стратегических маркетинговых решений, так и обеспечение высокого качества библиотечного обслуживания. Однако, сужение номенклатуры до перечня

только традиционных библиотечных услуг снижает представления о дифференцированном информационном обслуживании.

Основой для выявления потребностей служат, как постоянная библиотечная работа по изучению читательского спроса, так и специально организованные маркетинговые исследования.

В рамках формирования этого элемента маркетингового комплекса библиотеки решается вопрос о разумном соотношении бесплатных и платных библиотечных услуг. Главным ориентиром в этом вопросе опять-таки служат потребности пользователей, выявляемые в ходе маркетинговых исследований.

Различные параметры оценки номенклатуры библиотечных услуг являются маркетинговым средством в процессе разработки политики эффективного библиотечного обслуживания.

Цена - это второй элемент комплекса маркетинга. Действие этого элемента в библиотеках ограничено и распространяется только на платные услуги. В то же время формирование данного направления маркетинга обусловлено настойчивыми и активными поисками библиотек источников дополнительного финансирования. И здесь мы имеем впечатляющие результаты.

Внимание читателей Каневской ЦБС Краснодарского края предлагается 26 видов платных услуг. Среди них большинство выполняется с помощью компьютерных технологий. Ряд услуг связан непосредственно с использованием книжного фонда ЦБС. Кроме того, функционируют и такие услуги, как выдача аудио- и видеокассет и грампластинок на дом, использование служебного телефона для нужд читателей, проведение в помещениях библиотеки мероприятий сторонних организаций.

Доходы от платных услуг постоянно растут. В 1999 году ЦРБ и филиалы заработали 22568 рублей, в 2000 г. – 31430 рублей, а в 2001 году – 51495 рублей.

В 2002 году, получив за первые три месяца дополнительно к бюджету 44400 рублей, районная библиотека смогла установить оборудование для локальной компьютерной сети на сумму 5700 рублей, для Краевой юношеской библиотеки приобрели программу АС «Библиотека-2» за 6 тысяч рублей, купили струйный цветной принтер за 2770 рублей. Доходы от платных услуг позволили увеличить расходы на комплектование, а также на канцелярские и хозяйственные расходы, командировки.

Филиал ЦБС города Златоуста Челябинской области, изыскивая средства из внебюджетных источников, заключил договор на обслуживание студентов коммерческого вуза. На взаимовыгодных условиях библиотека сотрудничает с общественными организациями: «Еврейской общиной» и «Немецким культурным центром», который передал в совместное с библиотекой пользование телевизор, видеомэгаффон, музыкальный центр, помог с подключением к каталогу.

Постоянным и немалым источником доходов стала аренда. Благодаря постоянным арендаторам, библиотека приобрела второй компьютер, цветной принтер, сделала ремонт помещения. В рамках одноразовой аренды используются лекционный зал и помещение читального зала для проведения на платной основе музыкальных вечеров и праздников.

Неотъемлемой частью библиотечной работы стало оказание дополнительных платных услуг. «Перечень стоимости платных услуг, предоставляемых ЦБС Златоуста» включает 57 позиций. Кроме информационных, осуществляется ксерокопирование, сканирование, набор текста на компьютере, распечатка текста с дискет пользователей, видеопросмотры и т.д.

Всего в 2001 году доход библиотеки из внебюджетных средств составил свыше 50 тыс. рублей. На них были приобретены новые книги, канцелярские и хозяйственные товары, материалы для оргтехники, новый компьютер, осуществлена дополнительная подписка на периодические издания.

Общая методика расчета цен состоит из нескольких этапов: постановка задач ценообразования, определение спроса, оценка издержек, выбор метода ценообразования, установление цены.

Примерами таких часто встречающихся в практике целей могут быть:

- обеспечение выживаемости в случае резко меняющейся ситуации и потребностей пользователей, что вынуждает устанавливать низкие цены;
- максимизация текущей прибыли, путем выбора такой цены, которая обеспечит максимальное поступление текущей прибыли и максимальное возмещение затрат; в подобных случаях текущие финансовые показатели важнее долгосрочных;
- завоевание лидерства по показателям качества обслуживания; обычно требует установления высоких цен,

чтобы покрыть издержки на достижение высокого качества и проведение дорогостоящих исследований.

Любая цена, назначенная организацией, влияет на уровень спроса. В обычной ситуации спрос и цена находятся в обратно пропорциональной зависимости, то есть чем выше цена, тем ниже спрос. И соответственно, чем ниже цена, тем выше спрос. Однако оценка спроса в библиотеках при назначении цены на услуги требует тщательного учета различных дополнительных факторов социального и психологического характера.

Спрос, как правило, определяет максимальную цену, а минимальная цена определяется издержками. Они бывают двух видов – постоянные и переменные. Постоянные издержки – это расходы, которые остаются неизменными и присутствуют всегда (плата за аренду помещения, теплоснабжение, зарплата). Переменные издержки охватывают расходы на материалы, оборудование, консультации привлеченным специалистам и консультантам и т.п.

Зная спрос, расчетную сумму издержек, а также цены конкурентов, библиотека может быть готова к выбору цены собственной услуги. При назначении цены руководствуются тремя основными соображениями. Минимально возможная цена определяется себестоимостью услуги, максимальная – наличием каких-то уникальных достоинств. Цены аналогичных услуг и конкурентов дают средний уровень.

Самый простой способ ценообразования заключается в начислении определенной наценки на себестоимость услуги. Размеры наценок варьируются в широких пределах в зависимости от вида услуги. Вполне допустимо и оправдано установление цены на уровне текущих цен на услуги по ксерокопированию материалов, пользование Интернет-классом и т.п.

Еще одним методом ценообразования является расчет с обеспечением целевой прибыли, основанный на анализе безубыточности.

Все большее число организаций при расчете цены начинают исходить из ощущаемой ценности своих услуг. Основным фактором ценообразования они считают не собственные издержки, а восприятие пользователей. Для формирования в сознании пользователей представления о ценности услуги в комплексах маркетинга используются неценовые приемы воздействия, связанные с системой публичных рилейшнз.

Библиотека должна устанавливать окончательную цену на платную услугу с учетом ее наиболее полного психологического восприятия с

обязательной проверкой, что эта цена соответствует социальным установкам и смыслу библиотечного обслуживания.

Место – третий элемент комплекса маркетинга, функцией которого является создание прочного и долговременного взаимодействия библиотеки с населением. Чтобы широко охватить аудиторию пользователей библиотек, необходимо продумать как характер, так и размещение библиотечной сети. На характер библиотечного обслуживания влияет месторасположение библиотеки, часы ее работы, удобные для пользователей. Создаются «системы распределения», учитывающие особенности читательской аудитории. Так, например, в Подмоскowie выходной день в библиотеках – понедельник, в связи с тем, что основной наплыв читателей наблюдается в день их отдыха – субботу.

В целях доступности своих услуг библиотеки организуют широкую сеть внестационарного обслуживания: филиалы, библиобусы, пункты выдачи, передвижные библиотеки, книгоношество.

Продвижение услуг является важным элементом библиотечного маркетинга. Основные средства маркетинговых коммуникаций (паблик рилейшнз, реклама, паблисити) обладают как разными, так и дублирующими друг друга функциями, например, информирование об услугах, формирование высокого имиджа библиотеки, привлечение читателей в библиотеку, налаживание контактов во внешней среде. Следовательно, для эффективной координации этих функций требуется тщательное определение коммуникационных целей библиотеки.

При разработке маркетинговых коммуникаций необходимо разобраться во всех составляющих коммуникационного процесса, которыми являются: отправитель, получатель, обращение, средства распространения информации, ответная реакция, обратная связь, и даже помехи.

В традиционный маркетинговый комплекс Патриция Калабреззи (главный администратор по планированию и бюджету Музея Метрополитен) добавляет такой элемент как персонал организации. Думается, что включение этого относительно нового элемента в комплекс маркетинга вполне логично. В начале девяностых годов прошлого столетия была в полной мере осознана его важность в стратегии маркетинга. Без наличия хорошо укомплектованного штата профессионалов трудно добиться реализации маркетинговых целей. Поэтому специалисты в области маркетинга все чаще обращают внимание на этот элемент, относя его к внутреннему маркетингу и, подчеркивая тем самым,

что каждый сотрудник должен ощущать себя включенным в общую маркетинговую стратегию.

## **4.2. Маркетинговая среда библиотеки: проблемы формирования и развития**

На современном этапе стратегическим направлением маркетинга становится изучение среды, в которой функционирует библиотека, а также и в связи с этим - образ жизни потенциальных и реальных пользователей.

Стабильность деятельности современных библиотек во многом зависит от совокупности факторов, которые находятся за пределами библиотеки, и не поддаются контролю. Внешние факторы чрезвычайно влиятельны и глубоко затрагивают жизнедеятельность библиотеки. В связи с этим, пристальное внимание маркетологов привлечено к изучению факторов внешней среды. Понятие окружающей маркетинговой среды признается одним из ключевых понятий маркетинга. Характеризует элементы маркетинговой среды Ф. Котлер<sup>20</sup>. Маркетинговая среда предприятий услуг рассматривается Е.В. Песоцкой<sup>21</sup> в качестве одной из составляющих маркетингового инструментария. Особенности и компоненты отечественной окружающей маркетинговой среды, ее структура и динамика исследованы А.П. Панкрухиным<sup>22</sup>.

Проблемы формирования и развития маркетинговой среды библиотеки приобретают сегодня особую актуальность. Причин этому, как минимум, две. Первая - усиление влияния внешней среды на эффективность библиотечной деятельности, вызванное беспрецедентной динамикой и сложностью изменений в информационную эру. Вторая причина - возросшая роль библиотеки в организации социокультурной среды на региональном уровне.

В определении маркетинговой среды библиотеки следуют классическому подходу, однако специфика библиотечной деятельности вносит существенные коррективы в содержание и структуру этого понятия

В соответствии с этим подходом маркетинговая среда представляет собой совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами организации и влияющих на возможности руководства устанавливать и

---

<sup>20</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер с англ. – М.: Прогресс, 1992. – С. 101-140.

<sup>21</sup> Панкрухин А.П. Маркетинг: Учебник. – М.: Ин-т межд. права и экономики, 1999. – С. 106-128.

<sup>22</sup> Песоцкая Е.В. Маркетинг услуг: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2000. – С. 47-52.

поддерживать с целевыми группами и другими структурами отношения успешного сотрудничества. Будучи изменчивой, налагающей ограничения и полной неопределенности, маркетинговая среда предопределяет эффективность деятельности организации. Происходящие в этой среде изменения нельзя назвать ни медленными, ни предсказуемыми. Важной задачей руководства становится внимательное исследование внешней среды, ее изменений. Для этого используются маркетинговые исследования, имеющиеся возможности сбора внешней текущей маркетинговой информации.

В общем виде структура и состав маркетинговой среды совпадают в работах маркетологов. Однако такое формальное совпадение не означает совпадения содержательного. Принято различать микро- и макросреду.

Макросреда включает в себя факторы широкого социального плана: политические, правовые, экономические, демографические, географические, национальные, социокультурные, научно-технические, технологические и др. Это – факторы системного действия, не замыкающиеся на одно или несколько юридических (и тем более – физических) лиц.

В отечественной *политической среде*, характеризующейся в последние десятилетия нестабильностью, внутренней конфликтностью, можно выделить две основные и взаимосвязанные группы процессов, являющихся прямым следствием и воплощением смены общеполитических ориентаций в российском обществе.

Первая группа процессов определяется центробежными тенденциями – образованием новых суверенных государств на месте бывшего Советского Союза, обладающих самостоятельными политическими ориентациями и приоритетами; растущей дифференциацией, политическими амбициями, и весом субъектов Российской Федерации, регионов России.

Данный процесс отразился в нарастающей тенденции неоднородности развития библиотечного дела в различных российских регионах. Статистические данные говорят о том, что все универсальные научные библиотеки (центральные библиотеки субъектов РФ) непохожи друг на друга, и с каждым годом различия между ними нарастают. Они отличаются, во-первых, объемами фондов и масштабами деятельности. Во-вторых, отношением к ним местных властей и бюджетами. В-третьих, как и на что эти бюджеты расходуются. .

Вторая группа процессов связана с повсеместным пониманием того, что современные условия диктуют необходимость установления прочных связей, как между библиотеками, так и с другими структурами: социальными, образовательными, культурно-досуговыми, рыночными, развивающимися на разных уровнях – субъектов Федерации, всероссийском, международном.

Влияние политического фактора реализуется в библиотечной деятельности в области государственной библиотечной политики, феномен которой был внимательно исследован видным деятелем библиотечного дела России Е.И.Кузьминым<sup>23</sup>. Характерный момент, выделенный им, и демонстрирующий высокую степень влияния этого фактора, заключается в следующем. Часто именно в государственной библиотечной политике исследователям видятся едва ли не основные корни большинства животрепещущих проблем, с которыми в повседневной действительности сталкиваются и работники библиотек, и их пользователи.

Однако необходимо подчеркнуть, что целенаправленная государственная библиотечная политика есть только одно из слагаемых всей суммы воздействий государства и общества на библиотеки. В то же время важность определения приоритетов определяется тем, что политика в библиотечном деле выступает сложной интегральной функцией от политики, проводимой государством в разных общественных сферах, главные из которых – информационная, культурная, образовательная.

В свете этого, ключевой задачей государственной библиотечной политики в современный переходный период является модернизация библиотек на основе информационных технологий в русле общемировых тенденций развития информационного общества. Именно решение данной задачи позволяет ослабить негативный фактор нарастающих региональных различий в уровне библиотечного обслуживания населения и ресурсного обеспечения библиотек России.

Приоритетами государственной библиотечной политики в соответствии с главной задачей становятся, таким образом, информатизация библиотечного дела, расширяющая возможности доступа населения к информации, и сохранение библиотечных фондов как важнейшей части национальных информационных ресурсов и культурного наследия страны.

Таким образом, политическая среда – сложное, многоаспектное явление, требующее внимательного изучения и учета в руководстве библиотекой.

Особо выделим такой фактор макросреды как *право*, к которому в последние годы привлечено значительное внимание специалистов. Правовое поле библиотек претерпело принципиальные изменения, связанные с принятием новой Конституции и законов, реформами системы управления, развитием самоуправления. В связи с этим, отчетливо обозначается тенденция перевода некоторых элементов правового поля из разряда факторов

---

<sup>23</sup> Кузьмин Е.И. Библиотечная Россия на рубеже тысячелетий. – М.: Либеря, 1999. – 224 с.

макросреды в категорию факторов, на которые библиотека способна оказать определенное управленческое влияние.

Имеет место быть трансформация в фактор микросреды (находящейся в сфере управленческого влияния самой библиотеки) законотворческая работа в области библиотечного дела в регионах. Центральные библиотеки принимают самое активное участие в создании законодательных актов и других нормативных правовых документов, отражающих специфические, наиболее важные для регионов проблемы развития библиотечного дела, вводят новые положения, не получившие отражения на федеральном уровне.

В сферу непосредственной управленческой деятельности сегодня включены следующие факторы правовой среды:

- использование библиотечных фондов на основе договоров с юридическими и физическими лицами;
- участие на конкурсной основе в реализации федеральных и региональных программ развития библиотечного дела;
- осуществление в установленном порядке сотрудничества с библиотеками других государств, в том числе, ведение международного книгообмена, участие в реализации международных библиотечных и иных программ;
- реализация документов из своих фондов, не пользующихся спросом в данной библиотеке.

Общая правовая позиция в этом аспекте – разрешено совершать все действия, не противоречащие законодательству.

Широкие возможности обеспечения позитивных перспектив развития открывает современной библиотеке использование такого фактора правовой среды как включение общественных структур. Многие профессиональные и социальные проблемы решаются с участием библиотечных обществ и ассоциаций.

Отмеченные тенденции изменения правовой среды библиотеки требуют от руководителей библиотек разработки стратегии активного участия в формировании позитивных факторов развития.

В число наиболее влиятельных факторов макросреды библиотеки в последнее десятилетие вошла *экономика*. Экономическая среда библиотек в настоящее время исключительно нестабильна, сложна и кризисна, поэтому необходим внимательный маркетинговый анализ всех ее составляющих элементов. Несомненным ограничением выступают факторы рыночной экономики, переход на которую составляет особенности современного периода.

Библиотеки в отечественной практике столкнулись с немислимой ситуацией, когда сугубо некоммерческую структуру попытались сделать субъектом рынка, оправдывая такую стратегию экономическим кризисом во всех отраслях народного хозяйства. Здесь имеет место попытка перевести факторы микросреды в разряд глобальной проблематики. Такие моменты, как увеличение цен на литературу, на библиотечное оборудование, создающие, хотя и ощутимые, но не решающие, трудности в функционировании библиотек, пытаются решать в сфере реформирования экономики всей страны. Подобное расширение экономической среды лишает библиотеку возможности предпринимать конкретные и реальные действия, как адекватный способ реагирования в сложившейся ситуации, поскольку обрекает их на пассивное поведение.

Экономическую среду современной библиотеки образуют: бюджетные ассигнования, источники внебюджетных поступлений, меценатство и спонсорство, комплектующие организации, издательства, дарители, фонды и учредители программ, направленные на поддержку библиотечного дела. В рамках этой экономической сферы руководители библиотек способны обеспечить уверенную стратегию деятельности, учитывающую как возможности, так и ограничения в осуществлении поставленных целей.

Для анализа экономической среды библиотеки существенное значение имеет еще один фактор. Это – жизненный уровень населения. В библиотечной деятельности, прежде всего, нашло отражение резкое расслоение населения на сравнительно небольшое число высокообеспеченных людей и низшие слои населения, которым едва хватает средств на питание. Когда различным слоям населения (пенсионеры, многодетные семьи, студенты, научные работники) стали недоступны многие информационные, образовательные, социальные, досуговые формы удовлетворения жизненных потребностей, библиотека остается фактически единственным социальным институтом, предоставляющим собственные ресурсы бесплатно. Отсюда огромный приток читателей, увеличение числа посещений, что требует соответствующих экономических решений по обеспечению развития системы библиотечного обслуживания и комплектования.

С другой стороны, определенный экономический баланс бесплатного и платного обслуживания может быть достигнут за счет использования меценатства, спонсорства, организации библиотечного обслуживания различных предприятий, развития платных услуг, ориентированных на целевые группы пользователей, индивидуальные запросы.

Таким образом, гармонизация коммерческой и некоммерческой деятельности библиотеки обеспечивается только на основе тщательного изучения факторов экономической среды.

Названные нами в совокупности сфер макросреды *культурные, социальные и исторические* факторы обретают в маркетинговой библиотечной среде специфическое значение, переходя из сферы макросреды на уровень управленческого влияния библиотеки. Это связано с глубинными процессами расширения функционального предназначения современной библиотеки.

Такие функции, как образовательная, социальная, культурно-просветительская, становятся неотъемлемой частью библиотечной деятельности. В силу стабильности и профессионализма библиотека во многих регионах сегодня выступает организатором всего социокультурного пространства. Именно библиотека является активным участником формирования исторической среды, разрабатывая вместе с музеями и другими учреждениями культуры программы, направленные на восстановление и сохранение памятников истории, культуры и архитектуры, развитие процессов защиты культурно-исторического наследия.

Библиотека занимает прочные позиции в проектах по организации культурной региональной среды, где отражены такие факторы данного структурного пространства, как:

- устойчивые тенденции к разнообразию проведения свободного времени;
- изменение культурных интересов отдельных социальных групп;
- тенденция к распространению неформальной культуры.

Так, при изучении регионального культурно-информационного пространства и изменениях в деятельности библиотек одного из муниципалитетов Москвы были получены интересные данные о наличии и содержании свободного времени.<sup>24</sup>

Согласно опросу, 23% стали располагать большим объемом свободного времени: это большей частью женщины, а также лица без высшего образования или неработающие. Среди тех, кто располагает меньшим свободным временем (48%) преобладают мужчины, лица со средним специальным и высшим образованием. Изменения в объеме свободного времени не ощутили 27% опрошенных.

Значимые для выявления тенденций данные были получены и по содержанию свободного времени. Ответы распределились так:

---

<sup>24</sup> Библиотека и регион: Научно-информационный сборник. В 2-х вып. / РГБ. – М.: Рос. гос. Б-ка, 1995.

- чтение – 76%;
- просмотр телевизора – 71%;
- любительские занятия – 31%;
- посещение кино и театра – 18%;
- хождение в гости – 14%;
- занятия спортом – 13%.

Женщины больше мужчин читают, смотрят телевизор, ходят в театр, кино, гости. Чтением занимаются, в основном, лица до 20 лет и от 30 до 49 лет. Посещение театра и кино с возрастом резко идет на убыль. Любительским занятиям в клубе больше внимания уделяют молодые респонденты. «Домашние» занятия на досуге, даже взятые без телепросмотра, что бывает делом сопутствующим, упомянуты в 2,5 раза больше, чем посещения учреждений культуры.

Таким образом, можно видеть, как в библиотечной сфере целые пласты переходят в разряд факторов микросреды. В связи с этим, библиотечная микросреда имеет сложную структуру и подвержена процессам дифференциации. Традиционно микросреда представлена субъектами (организациями, группами, отдельными лицами), имеющими непосредственное отношение к данному субъекту маркетинга и его возможностям.

Микросреда подразделяется на:

- факторы, не контролируемые организацией (поставщики, потребители, конкуренты, контрагенты);
- факторы, в определенной мере контролируемые руководством организации (выбор и коррекция сферы деятельности, определение целей, роль маркетинга в системе управления, общий уровень профессионализма и маркетинговой культуры персонала);
- факторы, подконтрольные управлению (цели деятельности, выбор основных направлений маркетинга, установление приоритетов, тип маркетинговой службы).

Элементы микросреды библиотеки (контактные аудитории) чрезвычайно многочисленны. К ним можно отнести:

а) финансовые структуры (банки, акционерные общества и инвестиционные компании, а также базовые организации, на балансе которых находится библиотека);

б) общественные организации (общественно-политические образования, национальные диаспоры, землячества, общества защиты памятников культуры);

в) контактные аудитории средств массовой информации (редакции газет и журналов, телецентры и радиостанции, с помощью которых осуществляется деятельность библиотеки);

г) местные контактные аудитории (жители окружающего района, работники предприятий района, работники учреждений культуры, социальных служб, образования);

д) внутренние контактные аудитории (сотрудники библиотеки, внештатные сотрудники, добровольные помощники).

Хотя на эти элементы микросреды библиотека не оказывает прямого управленческого воздействия, но косвенное влияние в условиях продуманной маркетинговой стратегии может стать достаточно высоким. Так, имея прочные контакты с финансовыми структурами, библиотека вправе рассчитывать на стабильные поступления. Развивая взаимодействие с общественными организациями, библиотека получает весомую поддержку во всех своих инновационных начинаниях. Высокий имидж и репутацию создают библиотеке публикации в местных газетах и журналах, рассказы о библиотечных мероприятиях на телевидении и радио. Развитая система работы с населением привлечет в библиотеку специалистов, способных помочь библиотеке в организации массовых мероприятий, компьютерных классов, ведении кружков и клубов по интересам. Продуманная кадровая политика обеспечит командную работу по достижению целей, сделает единомышленниками всех сотрудников библиотеки и волонтеров.

На контактные аудитории библиотека оказывает влияние не только качеством и ассортиментом услуг, их соответствием спросу, но и территориальной близостью, приверженностью социальным установкам и т.д.

Резюмируя сказанное, мы хотим подчеркнуть, что понятие «маркетинговая среда» становится важным и актуальным для современной библиотеки в связи с усложнением и динамикой факторов внешнего окружения, необходимостью разрабатывать адекватные управленческие средства адаптации к этим явлениям, что обеспечивает стабильность функционирования и позитивные перспективы развития библиотечной деятельности. Маркетинговая среда состоит из сфер, в которых библиотека открывает для себя новые возможности и устанавливает потенциальные ограничения.

Особенностью маркетинговой библиотечной среды является переход целых сфер (историческая, культурная среда) и некоторых факторов, которые в других областях относятся к категориям макросреды, на уровень микросреды, находящейся в русле управленческого влияния самой библиотеки. Это, несомненно, повышает и ответственность руководства в обосновании стратегии

библиотечной деятельности, и требования к его профессиональной компетенции.

Совокупность явлений и факторов маркетинговой среды при всем ее разнообразии зависит, прежде всего, от специфики работы самой библиотеки и особенностей конкретного этапа развития микро- и макросреды.

В изучении маркетинговой среды существенную роль играют маркетинговые исследования, которые подразумевают систематический сбор, регистрацию и анализ данных по проблемам маркетинга. Используя ряд методов, исследователи получают информацию о том, как пользователи библиотек думают, чувствуют и действуют. Изучение позиций и поведения людей по отношению к библиотеке помогает лучше понять потребности читателей, а результаты исследований учитывать при разработке перспектив в комплектовании фондов, обслуживании читателей, других направлениях библиотечной работы.

Нельзя назвать маркетинговые исследования совершенно новым явлением в библиотечной деятельности. В маркетинговых исследованиях широко применяются и традиционная библиотечная методика изучения читательских интересов, и социологические методы. В то же время, маркетинговые исследования, располагая подлинно научным инструментарием получения полной и достоверной информации, значительно расширяют возможности грамотного профессионального управления.

В библиотечном деле маркетинговые исследования выявляют характер читательских потребностей, нередко подсказывают идею инновации в библиотеке, определяют важнейшие маркетинговые действия. Только после тщательного изучения потребностей пользователей и факторов окружающей среды можно построить стратегию развития библиотеки, оценить ее ресурсный потенциал, разработать мероприятия по паблик рилейшнз и рекламной кампании, определить направления коммерческой деятельности и выполнить еще целый ряд насущных задач.

Но, несмотря на многообещающие результаты, библиотеки занимают по отношению к маркетинговым исследованиям осторожную позицию. Перефразируя Джудит Ленглер, изучавшую книжный рынок, возражения против изучения ситуации объясняются как экономическими, так и творческими причинами. Чаще всего приводятся следующие контраргументы:

- по финансовым соображениям невозможно организовать репрезентативные исследования различных групп пользователей;

- библиотечные услуги настолько специфичны, что нельзя использовать методики маркетинговых исследований, применяемые в изучении рынка;
- коммерческие задачи маркетинговых исследований не могут решаться в библиотеке, поскольку платные библиотечные услуги многозатратны и не выдерживают конкуренции с аналогичными службами;
- библиотеки не успевают провести активные действия в ответ на выявленные в ходе исследования тенденции, а в последующий период они могут уже себя исчерпать;
- имеется много непредсказуемых факторов (например, изменение налогового законодательства), которые невозможно учесть в ходе маркетингового исследования, но которые могут существенно повлиять на перспективы существования библиотеки.

Хотя определенный резон содержится в этих рассуждениях, все-таки они не представляют собой непреодолимых препятствий. Необходим гибкий управленческий подход. Конечно, библиотечная экономика такова, что здесь возникают ограничения и проблемы. Однако главное в другом. Уровень маркетинговых исследований предопределяет эффективность не только внедрения маркетинга, но и в целом всей деятельности библиотеки, а основой служит здесь гармоничное сочетание коммерческих целей с культурными, информационными, образовательными, социальными.

Особенностью маркетинговых исследований является сбор и анализ данных по конкретным, как правило, проблемным ситуациям. Этим маркетинговые исследования отличаются от других маркетинговых информационных систем: мониторинга (определения потребностей в исследованиях путем поиска признаков, характеризующих уровень соответствия библиотечной деятельности объему, содержанию, структуре потребностей) и маркетинговой разведки (постоянной деятельности по сбору текущей информации).

Именно проблемной направленностью маркетингового исследования определяется совокупность этапов, составляющих его технологию. Обычно исследования включают пять основных этапов: выявление проблем и формирование целей исследования, отбор источников информации, сбор информации, анализ собранной информации и, наконец, представление полученных результатов.

*Выявление проблем и формулирование целей исследования.* На первом этапе исследователи должны четко определить проблему и согласовать цели. В качестве примера остановимся на уже упоминавшемся исследовании культурно-информационной среды региона, проведенном в одном из муниципальных округов Москвы.<sup>25</sup>

Проблемная ситуация была сформулирована как противоречие между желанием библиотек знать и эффективно использовать положение в культурно-информационной среде (то есть, в какой связи оказываемые услуги взаимодействуют с потребностями населения, читателей, потенциальных пользователей), с одной стороны, а с другой – неумением, невозможностью или неготовностью библиотеки учесть культурно-информационную среду как целостность.

Проблемная ситуация определила цель исследования: изучение культурно-информационных потребностей групп населения, которые в состоянии удовлетворить библиотека. Результаты исследования должны были создать библиотеке возможности найти свое место в культурно-информационной среде, которое, во-первых, сегодня свободно и, во-вторых, соответствует ее назначению.

Следовательно, цели маркетинговых исследований вытекают из выявленных и четко сформулированных проблем, достижение этих целей позволяет получить информацию, необходимую для их разрешения. Хорошим практическим способом постановки целей маркетингового исследования служит ответ на вопрос: «Какая информация необходима для решения данной проблемы?»

*Отбор источников информации.* В маркетинге разработано много методов сбора информации, которые делятся на качественные и количественные. Исследователь может собирать вторичные или первичные данные, либо те и другие одновременно. На сбор вторичных данных направлено качественное исследование.

Вторичные данные – информация, которая уже где-то существует, которая собрана для других целей. В качестве вторичных источников данных используют издания государственных и региональных учреждений, публикации в профессиональных журналах, книги, бюллетени компьютерных

---

<sup>25</sup> Бутенко И.А. Культурно-информационная среда региона и изменения в деятельности библиотек // Библиотека и регион: Научно-информационный сборник. – М., 1996. – С. 71-84.

сетей, отчеты и справки. Вторичные данные служат отправной точкой исследования. Они дешевле и более доступны. Иногда бывает достаточно прочитать опубликованные данные или провести выборочный опрос специалистов, для того чтобы получить диагностическую информацию по данной теме и об имеющихся тенденциях.

Новые тенденции в развитии общества, создающие комплексы новых читательских потребностей, конечно, требуют изучения. Тенденции глубоко и точно обнажают человеческие потребности и обязательно вытекают из логики реальных изменений в традиционных запросах читательских групп, а не поверхностного личностного желания «чего-нибудь новенького».

Сопутствующими факторами качественных исследований всегда служат психологические моменты: чувства, реакции людей, то, что называют самовыражением.

В связи с этим среди методов качественных исследований преобладают те, которые учитывают личностные характеристики: изучение мнений экспертов, организация бесед в фокус-группах, анализ конкретных ситуаций, проекционный метод.

Изучение мнений экспертов как метод маркетингового исследования используется для получения информации от лиц, владеющих опытом решения данной проблемы. В нашем примере в качестве консультантов по проблемам организации культурно-информационной среды выступали представители администрации того муниципального московского округа, в котором проводилось исследование. От широко распространенного в социологии метода экспертных оценок данный метод отличается процедурной неформальностью (не планируется численность экспертной группы, не определяется репрезентативность результатов и т.п.).

Наиболее распространенный метод качественного исследования – беседа, которую ведут между собой 8-10 респондентов, входящих в фокус-группу. Фокус-группа работает под руководством модератора (инструктора, маркетера). Работа группы носит спонтанный, неструктуризованный характер, способствует открытой полемике, фокусируемой модератором на определенной проблеме. Обычный цикл состоит из нескольких встреч – от 4 до 10, в зависимости от изучаемой проблематики и глубины поставленных задач. Такая методика может быть использована в рамках какого-либо библиотечного мероприятия (заседания литературного салона, кружка, читательской конференции и т.п.). Собранная информация позволяет увидеть реальную картину потребностей, узнать отношение к видам и качеству библиотечных

услуг и вполне может быть использована для генерации идей. Причем, эффект от пользования библиотекой может быть и материальным, и психологическим. Характерен такой пример. В профессиональной библиотечной среде довольно широко распространено высокомерное отношение к детективам и сентиментальным романам, как низкопробной литературе - «чтиву». Проведенное маркетинговое исследование показало, что чтение сентиментальных романов, по большому счету, делает человека счастливее. Погружаясь в романтическую атмосферу произведения, он отключается от повседневных забот и мысленно переносится в мир грез.

В фокус-группах оживленно дебатировалась проблема, сколь важны эти книги в жизни читателей, и все пришли к единодушному мнению, что значение этого жанра трудно переоценить. Фокус-группы были рекордными по своему составу: домашние хозяйки и работающие женщины; респонденты с разным уровнем образования, разного возраста и социального положения. Все они считали, что рассматриваемые книги удовлетворяют их самое большое желание – хоть ненадолго уйти от трудностей реальной жизни и погрузиться в царство фантазий.

Анализ конкретной ситуации как метод маркетингового исследования основан на изучении прошлого опыта по сходству моментов. Например, анализ ситуации «одомашнивания досуга», выявление негативных моментов такой ситуации (отсутствие средств, времени и интереса, усталость, нездоровье, боязнь выходить из дома) позволили экстраполировать выводы на следующий период, когда ожидается значительно большая дифференциация населения в формах проведения досуга в связи с имущественным расслоением. Главное при использовании этого метода заключается в определении соответствия различных ситуаций.

Использование проекционного метода направлено на исследование скрытых мотивов, которыми руководствуются пользователи. Участникам обсуждения предлагается спроектировать себя на определенную ситуацию и затем ответить на некоторые вопросы. Примером такого метода является предоставление участникам незаконченного предложения, которое они должны завершить: «Семья Петровых не ходит в библиотеку, потому что...» или «Вы не читаете газету «Коммерсант», потому что...»

Сбор первичных данных осуществляется по методике количественных маркетинговых исследований. Первичные данные – информация, собранная впервые для конкретной цели.

Количественные методы маркетинговых исследований применяются для получения информации, позволяющей выявить закономерности развития явления, определить объем потребностей, установить их соответствие.

Описательное исследование направлено на раскрытие проблем, ситуаций, знаний и предпочтений читателей, степени их удовлетворенности, ищет ответы на вопросы: Кто является потребителем услуг? Что составляет круг этих услуг? Где потребители получают эти услуги? Когда они наиболее активно пользуются этими услугами?

Наиболее удобен для описательных исследований опрос, формой которого чаще всего служит анкета. При сборе первичных данных анкета – самая распространенная форма, потому что она – инструмент очень гибкий, вопросы можно задавать множеством разных способов. Анкета требует тщательной разработки, апробирования и устранения выявленных недостатков до начала ее широкого использования.

Самые обычные ошибки – постановка вопросов, на которые невозможно ответить или на которые не захотят отвечать. Типичный недостаток – вопросы, которые не требуют ответа. Зачастую отсутствуют вопросы, на которые следовало бы обязательно получить ответы. Каждый вопрос нужно проверить с точки зрения вклада, который он вносит в достижение результатов исследования. Праздные вопросы следует опускать, поскольку они затягивают процедуру и действуют опрашиваемым на нервы.

Форма вопроса может повлиять на ответ. Исследователи выделяют два типа вопросов: закрытые и открытые. Закрытый вопрос содержит все возможные варианты ответов, и опрашиваемый просто выбирает один из них. Открытый вопрос дает возможность отвечать своими словами. Открытые вопросы часто дают больше информации, поскольку опрашиваемые ничем не связаны в своих ответах. Особенно полезны открытые вопросы на поисковом этапе исследования, когда необходимо установить, что люди думают. С другой стороны, ответы на закрытые вопросы легче интерпретировать, сводить в таблицы, подвергать статистическому анализу.

Формулирование вопросов также требует осторожности. Исследователь должен пользоваться простыми, недвусмысленными словами, которые не влияют на ответ.

Большое значение имеет также последовательность вопросов. Первый из них должен, по возможности, пробудить у опрашиваемых интерес. Трудные или личные вопросы лучше задавать в конце интервью, чтобы опрашиваемые

не успели замкнуться в себе. Вопросы следует задавать в логической последовательности.

В маркетинговых исследованиях находят применение также интервью по телефону или почтовые опросы. В приведенном примере использовались все эти формы. Так, только по почте было опрошено 210 человек, что дало репрезентативную информацию.

Количественные и качественные исследования дополняют друг друга в общем процессе изучения читательских потребностей, где качественный подход составляет первый шаг, а по его результатам определяются направления количественных исследований, в ходе которых просчитываются варианты. Качественные методы служат инструментом в формировании идей, а количественные – средством проверки на жизнеспособность.

Маркетинговые исследования могут фокусироваться на читательских интересах, литературных тематических комплексах, предметных зонах, сегментах населения, собственно читателях библиотеки. На современном этапе одним из важнейших элементов исследований становится изучение не только читателей, как традиционного направления библиотечного обслуживания, но и обязательно среды, в которой библиотека осуществляет свои функции, образа жизни потенциальных и реальных потребителей.

*Сбор информации*, как правило, самый дорогой и чреватый ошибками этап маркетингового исследования. При проведении опросов можно столкнуться со многими проблемами. Некоторых опрашиваемых нет ни дома, ни на работе, и попытку вступить с ними в контакт придется повторить. Другие вообще могут отказаться участвовать в опросе. Третьи могут отвечать пристрастно. Пристрастным и неискренним может оказаться сам ведущий.

Исследователям нужно внимательно следить за соответствием экспериментальных и контрольных групп, не оказывать на участников влияния своим присутствием, давать инструкции единообразно и следить за соблюдением всех прочих условий.

*Анализ собранной информации* – очень важный и ответственный этап маркетингового исследования. Из совокупности полученных данных отбираются важные сведения и результаты. Полученные данные сводятся в таблицы, рассчитываются показатели, выявляются тенденции, определяются перспективы. Для получения дополнительных данных применяют современные статистические модели и методики.

*Представление полученных результатов.* Исследование полезно, когда оно содействует уменьшению неопределенности, создавая прочный информационный фундамент для принятия целенаправленных управленческих решений. В связи с этим результаты маркетингового исследования необходимо представлять в четкой форме. Наиболее распространен отчет, который включает краткое резюме (постановка задачи и основные результаты); описание методики и результатов исследования; выводы и рекомендации. Статистические материалы, детальные разъяснения методики должны быть вынесены в приложения.

Выводы маркетингового исследования всегда служат широкой информационной базой для разработки управленческих решений как стратегического, так и тактического характера. К примеру, в нашем исследовании была сформулирована стратегическая цель библиотеки: формирование жизненного пространства, необходимого людям по многим причинам. Одни могли бы повышать здесь свое образование или квалификацию, другие – общаться, третьи – заниматься хобби или получать информацию, как это делать. В случае уже удовлетворенной потребности в информации посетитель сможет удовлетворить в библиотеке и другие потребности. Следовательно, наибольшие возможности, очевидно, связаны с многопрофильностью оказываемых библиотекой услуг. Выявилась невозможность расширения дорогостоящих платных услуг, что гипотетически представлялось вполне реальным. В то же время коммерческая выгода, как показало исследование, просматривалась в рамках внедрения большого числа сравнительно недорогих платных услуг.

Исследование выявило еще одну маркетинговую цель, подтверждающую устойчивую тенденцию эволюции маркетинга последнего десятилетия от поисков выигрышной темы, методики, услуги к ориентации на специфические сегменты населения. Сам по себе факт существования достаточно большой группы населения, уже означает, что у нее есть свои потребности, что ей нужна помощь в укреплении своего социального статуса.

Это связано с постановкой маркетинговых целей, вписывающихся в целостную систему библиотечного обслуживания. Изучаемая группа (пенсионеры, ветераны войны, инвалиды) составляет значительную часть населения «спального» района Москвы. Они требуют специфических форм библиотечного обслуживания: доставка книг на дом, расширение лимита книг на абонементе, введение утренних часов работы и т.п. Эти факторы определили необходимость разработки программы развития централизованной библиотечной системы, предусматривающей дифференцированный подход к

обслуживанию, организацию информационной кампании, оповещающей о том, какие потребности население может удовлетворить в библиотеке. Более того, Российская государственная библиотека с учетом результатов исследования разработала модель культурно-информационного комплекса округа.

### **4.3. Стратегии маркетинга в библиотечном обслуживании**

Формирование маркетинговой концепции в библиотеке начиналось в системе информационно-библиотечного обслуживания, где сфокусированы все остальные библиотечные функции.

В связи с этим, определенные конструктивные направления просматриваются при включении информационно-библиотечного обслуживания в маркетинг услуг. По мнению специалистов, совершенствование управления непроизводственной сферой и функционирующего в ее рамках рынка услуг требует внедрения современных методов и приемов, позволяющих обеспечить адекватное удовлетворение потребностей человека, социальных групп и общества в целом с учетом рационального использования имеющихся ресурсов и решающих задачу максимально возможной сбалансированности между спросом и предложением отраслей услуг. Именно маркетинг, являющийся действенным регулятором рыночных процессов, использующий принципы комплексности, непрерывности и социальной ориентации, способный предложить механизмы взаимовыгодного обмена между различными субъектами рынка, создает условия для выявления требований потребителей и определения возможностей их удовлетворения. Это предполагает изучение рынка услуг и прогнозирование его динамики, формирование спроса на услуги и стимулирование их распределения.

Маркетинговая концепция предлагает принципиально новые инструменты, позволяющие предприятию услуг эффективно функционировать в условиях неопределенности внешней среды. Это метод оценки и прогнозирования влияния внешней среды; маркетинговое планирование, позволяющее предприятиям самостоятельно оценить возможности рынка и собственного потенциала; методы формирования ассортиментного ряда услуг и т.д. Реализуя эти методы применительно к специфическому продукту отраслей услуг, предприятие получает возможность решать долгосрочные стратегические задачи, проникать на новые рынки и выводить на них новые услуги, приспосабливаться к меняющимся условиям рыночной конъюнктуры.

Значение внедрения маркетинговой концепции в сфере услуг подчеркивается объективной закономерностью современного развития мировой цивилизации, которая выражена в приоритете социальных аспектов, совокупности явлений, тенденций и пропорций, формирующихся в социальной сфере.

Экономическая парадигма, в течение ряда десятилетий господствовавшая в отечественных управленческих системах, концентрировала внимание на материально-вещественных аспектах проблемы, отводя им роль доминанты общественного развития. Так укрепилось мнение, что именно экономический рост и экономическое развитие являются залогом обеспечения растущих человеческих потребностей. В качестве доказательства рассматривалось возрастание уровня благосостояния в ряде общественных систем, активно развивавшихся в экономическом отношении.

Однако на современном этапе сугубо экономическая идеология начала утрачивать свои лидирующие позиции. Был обобщен опыт достаточно большого числа стран, свидетельствующий о том, что быстрый экономический рост не позволяет иногда удовлетворить даже основные материальные потребности значительной части населения, создать благоприятный социально-духовный климат, решить проблемы культуры, нравственности, общественной морали и этики.

Современная наука формирует новый подход к проблемам управления. Ставя во главу угла существование человека, социальных групп и общества в целом, она выдвигает в качестве целевых ориентиров социально-экономического развития, определяющих весь комплекс преобразований, экономические, социальные и экологические аспекты.

Уровень развития непроизводственной сферы является одним из важнейших показателей развития социально-экономического комплекса любой страны. Формируясь под влиянием сложных общественных процессов, он отражает всю совокупность социально-экономических проблем, их динамику и перспективы.

Развитие непроизводственной сферы можно рассматривать и как перспективную глобальную тенденцию гуманизации общественных отношений, переход от производства вещей к «производству людей».

Непроизводственная сфера на современном этапе развивается более высокими темпами, нежели производственная. Например, в странах Западной Европы в ней задействовано более 66% от общего числа занятых; в США – 73%, а в приросте рабочих мест на этот сектор приходится 80-90%.

Сфера, выходящая за рамки собственно материального производства, уже несколько десятков лет привлекает внимание ведущих зарубежных и

отечественных исследователей – философов, экономистов, социологов. Особенно интересны работы, опубликованные за период с конца семидесятых годов, ознаменовавшие собой переход к новой фазе общественных представлений, сочетающей познание глубинных, философских основ проблемы с прикладными исследованиями.

Вместе с тем обнаруживается ряд методологических трудностей, проявляющихся, в первую очередь, в множественности терминов, употребляемых для обозначения одной и той же социально-экономической реальности: непроизводственная сфера, нематериальная сфера экономики, сфера услуг, нематериальное производство, духовное производство.

Причины такого разнообразия кроются в стремлении искусственно присоединить отдельные отрасли хозяйства к той или иной сфере общественного воспроизводства, в неполном раскрытии сути и закономерностей процессов, протекающих в каждой из этих сфер.

Практика статистического учета предполагает общее деление народного хозяйства на две части: материальное производство и непроизводственная сфера. При этом к сфере материального производства относятся все виды деятельности, создающие материальные блага в виде продуктов, энергии, в форме перемещения грузов, хранения продуктов, сортировки, упаковки и других функций, являющихся продолжением производства в сфере обращения.

Виды деятельности, в процессе которых собственно материальные блага не создаются, образуют в своей совокупности непроизводственную сферу деятельности. Традиционно в непроизводственную сферу включают:

- культуру и искусство;
- просвещение;
- науку и научное обслуживание;
- управление;
- общественные организации;
- здравоохранение, физическую культуру, социальное обеспечение;
- жилищно-коммунальное хозяйство и бытовое обслуживание населения;
- транспорт и связь по обслуживанию организаций непроизводственной сферы населения;
- геологию и разведку недр;
- финансово-кредитное и страховое обслуживание.

Таким образом, библиотечная деятельность, как составная часть культуры и искусства, входит в непроизводственную сферу. В данном случае имеет место простое, формальное закрепление стихийно сложившегося у

практиков условного обозначения термином «непроизводственная сфера» совокупности отраслей, не входящих в материальное производство.

В современной социально-экономической литературе для характеристики непроизводственной сферы далеко не всегда используется тот же перечень отраслей. В ряде случаев из него исключают геологию и разведку недр, а также науку и научное обслуживание, но присоединяют торговлю, снабжение и сбыт, заготовки, жилищное строительство. При этом подчеркивается теоретическая правомерность использования как инвариантов терминов «непроизводственная сфера», «сфера обслуживания населения», «сфера услуг».

Наибольшей терминологической неустойчивостью обладает понятие сферы услуг. Традиционный подход предполагает включение в эту сферу только пассажирского транспорта, системы бытового обслуживания населения, связь (по обслуживанию нематериального производства и населения), здравоохранение, физкультуру и спорт. В ряде случаев сюда включают и систему видов социальной деятельности – кредитование, страхование, управление, охрану общественного порядка, социальное обеспечение, деятельность общественных организаций. Противоречия в отношении названий или присутствия в той или иной сфере отдельных отраслей и видов деятельности на первый взгляд не принципиальны.

Однако за ними скрываются противоречия социально-экономического содержания процесса структуризации общественного воспроизводства и категориальная необеспеченность этого процесса.

Наиболее полное определение непроизводственной сферы может быть сформулировано следующим образом: это сфера приложения труда, в которой в рамках производственных отношений производятся как материальные, так и нематериальные услуги, а также организуется обслуживание процесса потребления с целью удовлетворения спроса населения на эти услуги.

С известной долей условности для ее обозначения можно использовать термины «сфера услуг», «социальная сфера», «сфера обслуживания».

Социально-ориентированный подход к разделению сфер общественного производства имеет свою специфику. Здесь нет жесткой связи с отраслевой структурой, так как отраслевая структура динамична и подвержена изменениям. В ходе ее развития постоянно возникают и формируются как отдельные самостоятельные отрасли, так и новые виды деятельности. Этот процесс отражает эволюция непроизводственной сферы. Первоначально услуги включались в непосредственный процесс материального производства, а затем по мере развития общественного разделения труда, обособились в самостоятельные отрасли и подотрасли экономики.

Подобная тенденция характерна для современного этапа общественного развития. Примером тому может служить возникновение информационно-коммуникационной области.

Динамика отраслевого состава выдвигает на первый план иные социально-экономические критерии, не связанные со структурными характеристиками непроеизводственной сферы, и в первую очередь, ее социальную направленность, целевую ориентацию на удовлетворение потребностей населения.

Отраслевая структура непроеизводственной сферы зависит от функций, которые она выполняет. Можно выделить следующие функции:

- распределение и обмен;
- потребительские услуги;
- охрана здоровья населения; просвещение;
- управление и охрана общественного порядка.

Каждая из функций включает в себя ряд видов (отраслей, подотраслей), назначением которых является оказание определенных социальных услуг. Номенклатура таких видов деятельности чрезвычайно широка и разнообразна, более того, в современных условиях она постоянно расширяется, пополняется и видоизменяется.

Происходящие изменения выражаются в более четкой фиксации социально-экономического содержания, целей, функций и особенностей отдельных отраслей и видов деятельности как объектов современной среды. Так, получила четкую очерченность и видовую самостоятельность рекреационная деятельность, направленная на оказание услуг в проведении отдыха и досуга, которая формируется и в качестве функции библиотечной деятельности.

В этой связи можно также назвать туристическую деятельность, имеющую целью удовлетворение познавательного спроса населения; предпринимательство в сфере недвижимости и ряд других.

Но при всем разнообразии традиционных и относительно новых услуг можно выделить ряд общих черт, объединяющих их и библиотечное обслуживание в одну сферу.

1. Единая социальная направленность сферы услуг и библиотечного обслуживания. Предоставление библиотечных услуг имеет целью непосредственное удовлетворение потребностей пользователей.
2. Сходство условий производства и потребления услуг. Уникальность сферы услуг в том, что производство и потребление услуг чаще всего совпадают во времени и пространстве, образуя симбиозную форму «потребительского производства». Действительно, если изготовление

и сбыт материальной продукции разделены, то в процессе библиотечного обслуживания предоставление книг, проведение бесед, читательских конференций и другие библиотечные услуги осуществляются в едином временном пространстве. Это явление обуславливает отсутствие осязаемых результатов производства услуг и затрудняет процесс потребительского выбора. Потребитель может оценить полезность услуги только после акта «производство-потребление» и заранее имеет лишь косвенную возможность для оценки ее качества. Это свойство чрезвычайно важно для библиотечного маркетинга, развивающегося в сервисной сфере, так как обуславливает особую значимость его коммуникативного элемента.

3. Сходство услуг в отношении возможности их хранения и транспортировки. Библиотечные услуги, так же как и другие, не подлежат хранению и транспортировке, подобно товарной продукции, которую можно отложить «до лучших времен». Читательская конференция подготовлена, назначен день ее проведения, приглашен писатель – автор книги, которой посвящена конференция, а пришло несколько случайных посетителей. Свойство несохраняемости услуги увеличивает степень предпринимательского риска в прибыльных отраслях сервисного обслуживания, что предопределяет решение задач более точного учета фактора времени и сезонности, «пиковых» нагрузок в течение суток или другого отрезка времени. В библиотечном деле несохраняемость услуг предъявляет особые требования к качеству информационно-библиотечного обслуживания. Необходимо тщательное согласование читательских запросов и состояния библиотечного фонда, особая гибкость комплектования, которое должно чутко реагировать на изменение потребностей пользователей.
4. Сходство услуг в отношении их связи с производителем. Услуга не существует отдельно от производителя. В процессе предоставления библиотечных услуг всегда осуществляется личный контакт библиотекаря с пользователем. При этом возрастает значение квалификации библиотекаря. От его профессиональных навыков, знаний, способностей и коммуникабельности зависит стабильность функционирования библиотеки точно так же, как от квалификации производителя услуг зависит конкурентоспособность фирмы, производящей услуги. Причем с ростом индивидуализации запросов

потребителя и расширением ассортимента услуг повышается роль личных контактов потребителя услуг и их продуцента.

5. Сходство услуг в отношении широты качественных характеристик. Услуги существуют, как вид человеческой деятельности, и ее качество может варьироваться в широких пределах. В условиях осуществления этой деятельности в едином временном пространстве и при высоких требованиях к квалификации, невозможно гарантировать постоянство качества услуг. Это предопределяет необходимость сведения к минимуму влияния фактора непостоянства качества. С этой целью в сфере обслуживания решаются задачи совершенствования кадровой структуры, повышения квалификации персонала, внедрения современных технических средств и эффективных технологий.

Таким образом, сходство характеристик библиотечных услуг с услугами других сервисных отраслей позволяет определить конструктивные направления библиотечного маркетинга в русле маркетинга услуг.

В то же время необходимо учитывать, что рынок услуг в различных отраслях данной сферы развит крайне неодинаково. В системе социально-бытового обслуживания, общественного питания, торговле, рекреационной сфере (в том числе, туризме) рыночные отношения получили наибольшее развитие и формируют эффективный механизм удовлетворения общественных потребностей.

Но в таких отраслях, как образование, здравоохранение, культура (тем более библиотечное обслуживание) рыночные отношения не только имеют свою специфику, но и ограниченные возможности. Здесь всегда присутствует значительный нерыночный сектор, в том числе государственные организации и учреждения. Более того, именно они занимают в этих отраслях доминирующее положение. Причины активной государственной позиции в этих отраслях вполне объективны. Основной из них является недееспособность рынка в ряде отраслей услуг. Мировая экономическая история имеет немало примеров, характеризующих попытки обеспечить развитие образования, культуры, здравоохранения исключительно в рамках активных рыночных отношений. Итогом таких действий является ситуация, получившая в международной практике наименование «проблемы неполного рынка», когда даже высокие средние показатели по обеспечению общественных потребностей в этих услугах сопровождаются полным исключением из их потребления большей части населения.

В этом смысле характерен опыт США. Предоставление медицинских услуг на основе свободного рынка при высоких средних показателях лишило возможности пользоваться медицинской помощью около 17 миллионов граждан. Только в начале девяностых годов введение всеобщего медицинского страхования позволило решить эту проблему.

Аналогичный процесс развивался в сфере образования США или жилищных услуг Франции. Рынок кредита на получение высшего образования или решение жилищной проблемы вне государственного вмешательства не получал необходимого развития, так как финансово-кредитные учреждения не имели стимулов к активной деятельности в этой сфере. Высокая степень неопределенности возврата жилищных или студенческих кредитов и их долгосрочный характер снижали заинтересованность банков и других финансово-кредитных организаций в предоставлении таких займов. Для решения этой проблемы потребовалось введение государственных гарантий и субсидий в форме установления льготного процента на такие кредиты.

Такая же ситуация сложилась в библиотечном деле в период внедрения экономических методов. Считалось, что «своевременное использование экономических методов и формирование нового хозяйственного механизма поможет библиотечным учреждениям успешно выполнить стоящие перед ними социально-образовательные, культурно-просветительные и информационные функции, явится одним из действенных средств преодоления сложившегося за многие десятилетия «остаточного» принципа бюджетного финансирования, несоответствия материально-технической базы библиотечного дела тем масштабным задачам, которые призваны решать библиотеки». В слаженном хоре сторонников внедрения экономических методов были едва различимы доводы «против»: нарушение ведущего принципа общедоступности и бесплатности библиотечного обслуживания; отток из библиотек, как читателей, так и квалифицированных кадров; нерентабельность платных услуг, оказываемых библиотекой. И только с формированием библиотечного маркетинга стало возможным снять противоречие между принципами библиотечного обслуживания и коммерческо-финансовой деятельностью библиотеки.

В свете этих рассуждений становится ясной вторая причина, обуславливающая необходимость государственного регулирования в отношении ряда отраслей сферы обслуживания. Она скрыта в самой природе этой сферы, ее генетической основе. Сфера услуг производит общественные блага, то есть она призвана удовлетворять не только индивидуальные, но и

общественные потребности. Свойствами этих потребностей, как указывает Е.В.Песоцкая, являются:

- неделимость, то есть невозможность предоставления отдельным лицам;
- всеобъемлющий характер (невозможность действия принципа исключения) – отсутствие способа исключения индивида из процесса пользования этими благами;
- трудность нормирования.

Совокупность благ, обладающих этими свойствами, называется чистыми общественными благами.

Таких благ в реальной действительности сравнительно немного: государственное управление, национальная безопасность, экологическое регулирование, противозидемические программы, программы по борьбе с социальными пороками. Например, невозможно лишить индивида преимуществ, получаемых в результате обеспечения безопасности государства или обусловленных развитием природоохранных программ, мероприятий по борьбе с массовыми заболеваниями, социальными аномалиями и преступностью.

В ряд чистых общественных благ смело можно поставить библиотечное обслуживание, поскольку каждый человек с помощью библиотеки получает неоценимое преимущество бесплатно пользоваться информационными ресурсами в самом широком объеме.

В мировой практике предпринимались попытки искусственного деления некоторых общественных благ с целью их продажи отдельным лицам и обеспечения возможностей для действия рыночных механизмов. В период увлечения информационным рынком описывался опыт создания в библиотеке кооператива на платной основе, введение оплаты оформления читательского билета при записи в библиотеку, другие примеры предпринимательской деятельности. Известны также попытки введения платы за пользование крупными парками или лесопарками. Цена учитывала затраты на сооружение ограждений, содержание персонала по охране парка и взиманию входной платы, проведение ландшафтных и садово-парковых работ.

Понятно, что найдется масса оправдательных факторов (и прагматического, и глобального характера). Однако психологические особенности поведения потребителей в отношении пользования такими благами и высокая цена пользования (а она всегда будет представляться

высокой) стали значительным ограничением добровольной оплаты услуги на основе рыночного механизма.

В западной литературе эта неудача рыночного механизма получила название «проблемы безбилетного пассажира» или «бродячих музыкантов». Для нее характерна ситуация, когда число пользователей услуг превышает число покупателей этих услуг. На примере услуг, предоставляемых музыкантами вне специально организованных музыкальных программ, эта программа проявляется наиболее ярко. Аудитория их слушателей значительно превышает число лиц, добровольно оплативших приобретение их услуги. Экстраполируя данную ситуацию на библиотеки, можно также выявить те категории пользователей (например, студентов), которые пользуются одним учебником, взятым читателем за плату на «ночном абонементе».

В этих условиях оплата общественных благ более целесообразна в форме налогообложения, осуществляемого государством.

Третьей причиной государственного вмешательства в деятельность отраслей сферы обслуживания является существование так называемых «внешних эффектов» или «переливов». К ним относятся выгоды или издержки, выпадающие на долю лиц, не участвующих в рыночной сделке.

Рыночные отношения не могут не только компенсировать такие издержки, но и выявить их существование. Например, внешний эффект от библиотечной деятельности проявляется в повышении уровня образованности населения или социальной стабильности. Этот эффект присутствует в различных отраслях материального производства, способствуя квалифицированному выполнению рабочих обязанностей, или созданию высокого уровня социально-психологического климата. Но внешний эффект от деятельности библиотек, конечно, не улавливается рынком, а рыночные отношения не создают стимулов и не предлагают механизмов его компенсации. Нивелирование этого процесса и создание целесообразных пропорций в развитии сфер общественного производства нуждается в целенаправленном государственном регулировании.

Наконец, в качестве четвертой причины, обуславливающей необходимость государственного вмешательства в развитие сферы услуг, выступает естественная монополия государства в решении многих социальных проблем. Имея основной целью решение социальной задачи - обеспечение нормальных условий жизнедеятельности всех членов общества, государство опирается в своей деятельности на социально-ориентированный подход, реализуя его в рамках системного социально-экономического управления. В

этих условиях рыночный принцип «затраты – прибыль» уступает место основному принципу государственного регулирования – «затраты – социальные приоритеты». Опираясь на этот принцип, государственное регулирование стремится обеспечить доступность важнейших услуг для всех слоев населения независимо от уровня их доходов.

Необходимо подчеркнуть, что в важнейших отраслях социального комплекса – здравоохранении, просвещении, культуре, библиотечном деле – оно не только более заметно, но и объективно обусловлено.

Государственное регулирование может осуществляться в различных формах. Это может быть субсидирование производителей услуг, которое имеет целью расширить сферу обслуживания. Может осуществляться в виде финансовой поддержки библиотекам и другим учреждениям культуры, образования, здравоохранения. Источником такого субсидирования является государственный или муниципальный бюджет, а также различные целевые программы федерального, регионального или муниципального уровня.

Другая форма – государственная собственность на факторы производства. Понятно, что регулирующее влияние государства в развитии отраслей сферы обслуживания должно иметь определенные пределы. Например, необходимость введения бесплатных услуг и ограниченный объем инвестиционных источников могут привести к возникновению дефицита, нормированию и очередности потребления услуг. Избежать этих недостатков позволяет рынок платных услуг. Но его активное развитие может сопровождаться ценовой дискриминацией малообеспеченных слоев населения и отсутствием возможности приобретения услуг для значительной части потребителей.

В отраслях сферы обслуживания, нацеленных на удовлетворение важных потребностей человека, такое развитие рыночных отношений совершенно недопустимо.

Отметим, что между рынком платных услуг, активно развивающимся в некоторых отраслях сферы обслуживания, и товарным рынком нет полного тождества. Их отличия обусловлены спецификой услуг, а также спецификой экономических отношений, складывающихся на рынке платных услуг.

Экономические отношения, действующие на рынке услуг, отличаются, во-первых, более сильной мотивацией в экономическом поведении рыночных субъектов. Применительно к потребителю она связана со стремлением достичь определенного социального статуса. Утверждение социальной престижности выступает на рынке услуг одним из важнейших факторов формирования спроса.

Такой мотивацией, например, является стремление приобщиться к образу жизни среднего класса или хорошо обеспеченных слоев населения. Примером в библиотечном обслуживании может послужить широкое использование читателями платных «Классов Интернет» не только в силу необходимости, но и по соображениям престижности.

Другой особенностью рынка платных услуг является широкая возможность для экономических экспериментов. Заметим, что в этом заключалась одна из причин того, что экономическая методика нашла столь широкое распространение в библиотечном деле. Здесь формируются, в частности, условия для применения современных форм хозяйствования, поиска новых форм (кооперация, аренда).

Таким образом, включение библиотечного обслуживания в систему маркетинга услуг выявляет, прежде всего, общность характеристик, объединяющих их в одну сферу. Кроме того, создаются дополнительные возможности исследования перспектив внедрения коммерческих форм библиотечного обслуживания на основе особенностей рынка услуг. Конструктивным направлением для организации библиотечного обслуживания является сравнительный анализ государственных и рыночных секторов в сфере услуг, на основе которого определяется объективная закономерность государственной поддержки библиотечного дела и невозможность его перевода на рыночные отношения.

Важным элементом методологии библиотечного маркетинга выступает концепция отличительных характеристик услуги как объекта маркетинговой деятельности. Под услугами в концепции маркетинга понимается огромное разнообразие видов деятельности, работ и занятий. Ф.Котлер определяет услугу следующим образом: «Любое мероприятие или выгода, которую одна сторона может предложить другой; они, в основном, неосязаемы и не приводят к завладению чем-либо». Разные авторы выделяют различные характеристики, которые необходимо учитывать при разработке маркетинговых программ. Так, Ф.Котлер называет: неосязаемость, неотделимость от источника, непостоянство качества, несохраняемость. Е.В.Песоцкая добавляет невозможность складирования и транспортировки услуг и предлагает применяемые в системе маркетинга различные подходы к классификации услуг.

На первое место в характеристике услуг ставится неосязаемость, так как она оказывает существенное влияние на маркетинговую деятельность. Библиотечные услуги неосязаемы. Пользователь библиотечной услуги приобретает знания, информацию, впечатления, ощущения, то, что невозможно увидеть, услышать, попробовать на вкус, примерить до момента

приобретения. Он не имеет вещественных доказательств, а может опираться лишь на собственные субъективные представления. Это свойство обуславливает повышенные требования к процессу дифференциации библиотечного обслуживания и разнообразию качественных характеристик. Чем шире дифференциация читательского спроса и адаптация к требованиям пользователей, тем больше возможности для соответствия библиотечного обслуживания субъективным представлениям пользователей.

Ф.Котлер приводит целый ряд конкретных мер, направленных на укрепление доверия со стороны потребителя. Во-первых, можно повысить «осязаемость» услуги такими средствами, как, например, представить на выставке новые поступления или тематическую подборку; показать программы, используемые в «Классе Интернет». Во-вторых, можно не просто пригласить на мероприятие, проводимое библиотекой, а заострить внимание на том, что хорошего это даст посетителю. В - третьих, можно придумать для услуги яркое «марочное» название. Например, кружки, организуемые в библиотеке, всегда носят «говорящее» название: «Радуница», «В поисках утраченного», «Сказка из бисера». В-четвертых, для создания атмосферы доверия библиотека может привлечь для пропаганды своей деятельности знаменитых людей. Важнейшим направлением маркетинга услуг в наше время становится попытка моделирования результата и введение вероятностных (по результатам) и других стандартизованных требований к качеству и срокам оказания услуг.

Вторая особенность услуг – их неотделимость от источника, в то время, как товар в материальном виде существует независимо от присутствия или отсутствия его производителя. Например, услуга будет совсем другой, если читательская конференция, посвященная творчеству Ю.Бондарева, будет посвящена творчеству Э.Лимонова, а это значит, что присутствовать на ней будут совсем другие читатели. В то же время личность библиотекаря, ведущего в библиотеке кружок по изучению компьютерной техники «Ариадна», привлекает многих участников. Таким образом, ценность услуги в прямом и переносном смысле неотъемлема от исполнителя.

Существует несколько стратегических подходов к преодолению данного ограничения: расширение аудитории, с которой работает библиотека (увеличение сети филиалов или пунктов выдачи, высокий уровень рекламы); дифференцированный подход к аудитории (выделение целевых групп – детей, молодежи, ветеранов, пенсионеров); развитие взаимодействия с другими учреждениями.

Следующая характеристика, составляющая отличительную особенность услуг – непостоянство качества, поскольку библиотечные услуги зависят от исполнителя и трудно поддаются стандартизации. Качество услуг колеблется в

самых широких пределах. Влияние оказывают личные качества библиотекаря: компетентность, коммуникабельность, доброжелательность, вежливость. Влияющими факторами являются также время (когда оказывается услуга), и даже место оказания услуги.

Для поддержания стабильно качественной работы маркетинг рекомендует, прежде всего, выделять средства на обучение, повышение квалификации, освоение нового. Кроме того, в библиотеке должна быть разработана обратная связь с пользователями, чтобы оценивать степень удовлетворенности уровнем библиотечного обслуживания. Можно использовать систему жалоб и предложений, опросы и беседы с читателями.

Услугу невозможно хранить. Несохранимость составляет отличительное свойство услуг по сравнению с товарной продукцией и определяет некоторые особенности маркетинговых мероприятий. Зная эту характеристику услуг, важно ориентироваться на стабильность спроса, создание высокого имиджа библиотеки, налаженность контактов с читателями. В условиях постоянства спроса несохранимость услуги не является проблемой, ибо можно заблаговременно скомплектовать фонд, учесть запросы пользователей.

Поскольку существует стоимостная значимость услуги, даже если ею не воспользовались, необходимо предусмотреть методы решения подобного рода проблем. Вряд ли себя оправдают затраты на дорогостоящую множительную технику, если филиал ЦБС находится в «спальном» районе, где в числе читателей большинство пенсионеров и школьников. Ксерокс не законсервируешь в расчете на востребованность этой услуги в будущем.

Существует несколько стратегических подходов к достижению наилучшей взаимоувязки спроса и предложения. Со стороны спроса: культивирование спроса в периоды затишья; установление дифференцированных цен на платные услуги; введение дополнительных услуг или системы предварительных заказов. Со стороны предложения наиболее эффективно устанавливать гибкий график работы, объединять собственные усилия с другими учреждениями.

В системе маркетинга услуг разработана классификация, которая может быть эффективно использована в методологии библиотечного обслуживания. Наибольшее распространение имеет типология, основанная на следующих классификационных критериях.

1. **Характер производителя услуги.** По этому критерию выделяются услуги, предоставляемые библиотекарем, и услуги, предоставляемые машинами и механизмами.

Среди первого разряда есть услуги, которые требуют наличия профессионалов (библиотекарей, библиографов, методистов), либо

квалифицированных специалистов (библиотекари по индивидуальной или массовой работе с читателями; библиографы в области гуманитарной литературы); неквалифицированной рабочей силы (расстановка фондов, обеспыливание).

Среди услуг, источником которых служит машина, в библиотеке есть такие, которые требуют либо наличия автоматов (автоматические справочные установки), либо устройств, управляемых операторами сравнительно низкой квалификации (запись в библиотеку), либо оборудования, работающего под управлением высококвалифицированных специалистов (автоматизированные поисковые системы, компьютеры). Разные библиотеки пользуются разным количеством оборудования. Иногда оборудование способствует повышению качества услуги (например, обеспечивая доступ к информационным ресурсам в сети Интернет), а иногда используется для ускорения библиотечных процессов.

## **2. Присутствие пользователя во время оказания услуги.**

Большинство библиотечных услуг требуют присутствия самого пользователя: выдача литературы, проведение массовых мероприятий, занятия в кружках и клубах. Это накладывает на библиотеку особые обязательства по учету запросов пользователей: тщательная отделка интерьера, наличие гардероба, комфортность читального зала. Разрыв в цепочке «потребитель – производитель» возможен в случае выполнения заявок по предварительным заказам или при длительном библиотечном процессе, например, поиск и доставка литературы в крупных библиотеках. Но и в этих случаях услуга полезна не как вещь, а как определенная деятельность и неотделима от библиотекаря-«производителя».

## **3. Мотивы потребителя услуг.**

Традиционная классификация включает услуги, предназначенные для удовлетворения индивидуальных потребностей; услуги, предназначенные для удовлетворения коллективных нужд предприятий и организаций (связь, транспорт, обслуживание оборудования); услуги, предназначенные для удовлетворения общественных потребностей. В библиотечном деле выделяется только первая и третья группы услуг. Даже если библиотека организует обслуживание предприятия, организации, услуга потребляется отдельными лицами – членами коллектива этих предприятий. В связи с этим, и бизнес-библиотеки, широко организуемые в последнее время, хотя и оказывают деловые услуги, но могут быть отнесены только к первой группе. Услуги общественного характера (третья группа) являются проявлениями внешнего эффекта библиотечной деятельности (борьба с социальными пороками, помощь

в культурном и духовном развитии). В принципе процесс их потребления носит индивидуальный характер, хотя и не отличается от характера потребления другими членами общества, так как спрос на них есть единый, общественный спрос.

#### **4. Мотивы производителя услуг.**

По этому критерию различают коммерческие и благотворительные услуги. Производство коммерческих услуг имеет своей целью получение прибыли, а его результат носит экономический характер. Процесс оказания благотворительных услуг направлен на получение определенного социального эффекта.

Эти четыре критерия лежат в основе классификации услуг, даваемой Ф.Котлером. Е.В.Песоцкая добавляет еще два критерия: принадлежность к той или иной отрасли услуг и принадлежность к той или иной группе товарного ассортимента. Полагаем, что такое расширение основания классификационного деления вполне оправдано.

Отраслевая классификация услуг постоянно развивается. Однако существует ряд отраслей, чье положение в классификации достаточно устойчиво как в отечественной, так и в зарубежной теории. Так, прочно утвердились следующие виды услуг: здравоохранения, образования, коммунальные, бытовые и т.п.

Вместе с тем, появляются новые нетрадиционные отрасли услуг (например, услуги туризма, коммуникативно-информационные услуги, услуги в области недвижимости). Появление новых отраслей обусловлено реформированием экономики, изменением экономического менталитета, расширением знаний о природе процессов, происходящих в непроизводственной сфере.

В различных отраслях услуг существует собственная классификация по ассортиментному признаку, поэтому необходимо введение соответствующего классификационного критерия, предлагаемого Е.В.Песоцкой. В основе такого классификационного деления лежит схожесть целевой направленности и характер функционирования услуг. Такая классификация может иметь формальное закрепление, то есть использоваться административными структурами и статистикой (в этом случае она имеет достаточно «жесткие» рамки), но может иметь и более свободные формы. В последнем случае классификация более динамична и подвергается изменениям в зависимости от задач, времени и места ее использования. На практике встречается большое разнообразие внутриотраслевых классификаций, с помощью которых различные бизнес-субъекты решают свои задачи.

Например, существует «жесткая», формально закреплённая классификация услуг культурно-досуговой сферы. К ней относятся услуги в области технического творчества, художественного творчества, физкультурно-оздоровительной направленности и ряд других.

В то же время в сфере туризма, близкой к культурно-досуговой деятельности в отношении потребностей, которые ею удовлетворяются, можно встретить большее разнообразие классификаций.

В настоящее время существует несколько классификаций библиотечных услуг. Ю.Н.Столяров выделяет услуги по содержательному критерию: предоставление абоненту в пользование библиотечного фонда, справочно-поискового аппарата, библиотечных помещений, оборудования и мебели; помощь абоненту в разыскании необходимых сведений о документах; поиск и доставка требуемых документов; информирование абонентов о пертинентных документах и их рекомендация; обеспечение общения абонентов в области интересующих их источников информации, как между собой, так и со специалистами на основе однородных информационных интересов; воспитание библиотечно-библиографической грамотности, культуры чтения.

Развернутую классификацию библиотечных услуг даёт А.С.Арзуханов. Он отмечает возможность классифицировать услуги по виду (материальные и нематериальные), по форме (документные и недokumentные), по диапазону удовлетворения потребностей (информационные, этические и эстетические), по социальным и экономическим последствиям производства и потребления услуг. Но наиболее подробно автор рассматривает классификацию услуг по назначению и способу осуществления.

В соответствии с потребностями абонентов С.А.Басовым было выделено три класса библиотечных услуг:

- документные, в основе которых лежит потребность абонента в получении первичного документа или библиографической информации;
- коммуникативные, в их основе – потребность в общении через встречу с писателем, дискуссию, потребность в улучшении коммуникации с библиотечной системой;
- услуги библиотечного сервиса, без которых невозможно реализовать документные и коммуникативные услуги.

Детально разработанная классификация библиотечных услуг принадлежит М.Я.Дворкиной. Основой служат классификация запросов в соответствии с предметом потребности, выраженной в запросе. Выделены

услуги по выдаче (абонированию) первичных документов; справочно-аналитические, переводческие, копировальные, переплетные услуги, услуги информирования о новых поступлениях, учебно-консультационные услуги.

В соответствии с предметом потребности называются также услуги распространения знаний, услуги раскрытия и актуализации документов, услуги организации общения, услуги организации библиотечного комфорта. Все эти услуги можно детализировать по формам.

Достоинством классификации библиотечных услуг, предложенной М.Я.Дворкиной, является широкая возможность ее использования в организации маркетинговой деятельности.

В этой связи, необходимо подчеркнуть ряд отличительных признаков услуг неприбыльных организаций, определяющих характер маркетинговой деятельности в этой сфере.

### **1. Гибкость и способность к адаптации.**

Под воздействием изменений, происходящих в социальной среде (появление новых социальных проблем, смещение приоритетов и т.п.), социальная услуга может обновляться достаточно быстро. Например, прежде чем появились книги, описывающие направления библиотечного маркетинга, отдельные маркетинговые элементы уже использовались в библиотечном обслуживании. В соответствии с потребностями пользователей быстро появились новые формы и методы библиотечного обслуживания.

### **2. Зависимость услуг от мотиваций и форм стимулирования персонала.**

Социальные мотивации в библиотечном деле приобретают особое значение, так как часто библиотеке помогают добровольные помощники, движимые социальными, моральными и этическими стимулами. Многие читатели ведут кружки, участвуют в массовых мероприятиях, помогают в обработке литературы и осуществлении других библиотечных процессов.

### **3. Сложность процесса реализации услуг.**

Услуги неприбыльных организаций, как правило, лишены стандартов качества, что затрудняет создание чувства удовлетворенности и требует использования особых методов стимулирования – комфортности, продуманного интерьера, участия профессиональных артистов в проведении массовых мероприятий т.п. В библиотечной сфере используется преимущественно институциональная реклама, нацеленная на создание имиджа. Широко распространены презентации, встречи с читателями, пропаганда. Особая роль отводится процессу управления общественным мнением (паблик рилейшнз) с использованием средств массовой информации.

При том, что библиотека обладает ограниченными средствами для использования коммерческой рекламы, она привлекает средства различных предприятий, заинтересованных в создании собственного имиджа с помощью поддержки программ, осуществляемых библиотекой.

#### **4. Крайняя узость товарного ассортимента и отсутствие возможности для его осуществления.**

Неприбыльная организация реализует, как правило, одну социальную идею, используя принципы концентрированного маркетинга. В библиотечном деле такой идеей может быть обеспечение полного удовлетворения информационных запросов пользователей или создание широкого доступа к информационным ресурсам с помощью автоматизированной технологии библиотечного обслуживания.

## **Глава 5.**

### **Стратегическое управление персоналом библиотеки**

#### **5.1. Концепция и система персонал-стратегии библиотеки**

Управление персоналом, как самостоятельное научное направление, возникло в рамках менеджмента относительно недавно. В создании и развитии кадрового менеджмента участвуют разные общественные науки – право, социология, психология, экономика. Управление персоналом синтезирует знания этих наук, а профессиональное углубление в эту область знаний возможно с помощью более внимательного освоения каждой из них. В результате их совместных усилий складываются и совершенствуются разнообразные технологии управления персоналом.

В последние десятилетия в управлении персоналом происходят кардинальные изменения. По мере ослабления централизованной системы управления экономикой перед организациями начали вставать принципиально новые задачи в области управления человеческими ресурсами. Сначала это были вопросы стимулирования труда и создания конкурентоспособных пакетов компенсации, сохранения на предприятии высококвалифицированных специалистов, у которых появилась возможность выбирать место работы и вознаграждение, затем индексации заработной платы в условиях высокой инфляции и, наконец, проблемы повышения производительности и сокращения численности сотрудников под давлением конкуренции.

Особым испытанием для специалистов по управлению персоналом стал августовский кризис 1998 года, который привел к банкротству тысяч организаций и существенному сокращению деловой активности сотен тысяч других. Компании были вынуждены в срочном порядке предпринимать беспрецедентные меры по сокращению издержек, включающие массовые увольнения, отпуска без содержания, перевод на неполную рабочую неделю, сокращение заработной платы, ликвидацию льгот. То, как проводились эти мероприятия, демонстрирует насколько неподготовленным оказалось большинство российских менеджеров к самому кризису и его последствиям в области управления людьми.

Это в очередной раз показывает, насколько полезным является для наших специалистов по управлению человеческими ресурсами изучение опыта стран, в которых организации решают подобные проблемы в течение многих десятилетий. Безусловно, до всего можно дойти своим умом, но путь этот, как показывает совсем недавняя история, долог, труден и чреват повторением множества ошибок, давно сделанных и исправленных другими.

В 90-х годах именно в менеджменте происходит изменение общей парадигмы управления. Персонал начинает рассматриваться как основной ресурс, определяющий в первую очередь успех деятельности всей организации. На смену теории, рассматривающей персонал как издержки, которые надо сокращать, появилась теория управления человеческими ресурсами. В соответствии с этой теорией персонал представляет собой один из ресурсов, которым надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства. Взаимосвязь перечисленных факторов привела к появлению стратегического управления персоналом, или персонал-стратегии.

Персонал-стратегия создается на основе стратегии развития организации, то есть такого курса действий, который направлен на точное определение высшим руководством места организации во внешней среде, занятие этого места и укрепление позиций представляет собой курс действий в отношении сотрудников организации, позволяющий добиться реализации организационных целей. По существу, стратегия управления человеческими ресурсами состоит в определении компетенций, необходимых организации для реализации стратегии развития, выявлении из их числа наиболее важных, разработке общего направления их развития и создании планов организационно-технических мероприятий по развитию этих компетенций. Как и стратегия развития, стратегия управления человеческими ресурсами строится на основе анализа динамики внешней среды, внутренних ресурсов и культуры организации.

В развитии функциональных особенностей управления персоналом в зарубежных странах проявляются следующие достаточно устойчивые тенденции, сформировавшиеся в последние годы:

- полный охват практически всех функциональных направлений работы с персоналом, независимо от размера организации и ее финансовых возможностей;
- делегирование полномочий и ответственности по выполнению функций управления персоналом линейным руководителям подразделений и опытным специалистам с одновременной организацией их глубокого и непрерывного обучения;
- широкое развитие внешних консультативных фирм, работающих с организациями на договорной основе, а также достаточно активная интеграция между организациями по реализации задач управления персоналом;
- интернационализация управления персоналом, выражающаяся в развитии международных контактов в деятельности посреднических организаций, центров подготовки персонала, специализированных кадровых подразделений предприятий и учреждений, государственных органов, информационных служб и формирование на этой основе единой международной «школы» управления персоналом.

Все более эволюционируют в сторону определения стратегии функции отдела кадров: внедрение культуры инновации, настройка бизнес-процессов, участие во внедрении информационных систем и решение экстраординарных ситуаций, таких, как увольнения или кризисные ситуации на рабочем месте. В то же время линейный менеджмент принимает все оперативные кадровые решения в контексте реальных рабочих ситуаций в отношении своих подчиненных. Повышается оперативность, уменьшаются искажения при принятии решений, а функционирование кадровой службы существенно удешевляется за счет ликвидации рутинной работы.

В рамках нового подхода к управлению персоналом человеческие ресурсы библиотеки рассматриваются как наиболее ценный ресурс, а развитие их потенциала – как важная стратегическая задача библиотеки для достижения целей. Персонал библиотеки признается объектом стратегии, фактором преимущества в развитии библиотечной деятельности. Другими словами, управление персоналом не существует вне стратегического контекста. В свою очередь, одной из важнейших задач стратегического управления является обеспечение гармоничного включения сотрудников в жизнь библиотеки.

Подчеркнем, что среди других направлений менеджмента – планирования, организации, освоения инноваций - проблемы управления персоналом по своему значению выходят сейчас на первый план. И это неслучайно. Как часто наше стремление что-либо изменить в деятельности библиотеки или осуществляется легко, поддерживается сотрудниками, их опытом, компетенцией, квалификацией, даже психологической поддержкой, или, наоборот, самые прогрессивные нововведения не проходят, ставя библиотеку перед невозможностью сориентироваться в современной обстановке.

По свидетельству исследователей, профессия эксперта по кадрам на рынке труда стала чуть ли не самой модной и популярной. Сами же кадровики на Западе оказались в первой десятке рейтинга высокооплачиваемых и престижных профессий. Современные кадровые службы должны вникать во все дела. Если раньше отделы кадров напоминали тихую заводь, где заполнялись трудовые книжки да учитывались всевозможные заявления на отпуск и отгулы, то теперь менеджер по персоналу не только принимает специалиста на работу, но и занимается его карьерой, зарплатой, отношениями в коллективе.

Кадровая работа становится важной сферой деятельности современного руководителя. Он должен определять критерии отбора кандидатов, разрабатывать политику поощрений и наказаний, проводить аттестацию, заботиться о повышении квалификации сотрудников.

В этом аспекте постулируется тесная взаимосвязь управления человеческими ресурсами с другими управленческими функциями. Каких бы сфер функционирования библиотеки не касались управленческие решения (направлений комплектования, введения новых форм обслуживания, финансов, смены руководства), они во всех случаях проходят через отношения людей и выражаются в их трудовом поведении. И если руководство библиотеки размышляет перспективно, то оно должно подвергать человеческому измерению все свои управленческие решения.

Для развитых стран в сфере управления персоналом сформировалась устойчивая ориентация на гуманистические ценности, уже имеющая развитую практику вовлечения работников во всю деятельность организации, активизирующую их творческий потенциал.

В России эти ценности могут быть только стратегическим ориентиром. Однако изучение принципов персонал-стратегии, сформированной в развитых странах, позволит уже сейчас решать сложные социальные проблемы деятельности библиотек.

Следовательно, для эффективного использования потенциала сотрудников, необходимо, чтобы кадровый менеджмент стал частью стратегии





**Рис. 7. Схема персонал-стратегии**

Реализация стратегических задач библиотеки предполагает выполнение ее персоналом определенных действий, часто называемых функциями. Более правильно употребить термин «функциональное поведение», поскольку в это понятие включаются не только производственные навыки (умение работать с фондами и каталогами или на компьютере), но и поведенческие умения (отношение к читателю, способность работать с большой нагрузкой). Конкретное функциональное поведение зависит от используемых библиотекой материальных ресурсов, ее структуры и культуры, однако в первую очередь определяется целями библиотеки. Библиотека, организующая центр правовой информации, получает поддержку региональной администрации, но необходимым требованием становится наличие специалистов, обладающих знаниями в области информационных технологий.

Чем ближе функциональное поведение сотрудников библиотеки к «образцовому», которое обеспечивает достижение целей, тем выше эффективность их работы, то есть эффективность использования человеческих

ресурсов. Следовательно, задача управления человеческими ресурсами состоит в обеспечении требуемого для достижения целей поведения каждого сотрудника. Помимо этого, качественного, существует еще количественный аспект управления персоналом – библиотека должна иметь достаточное для реализации своих целей число сотрудников.

Одного умения выполнять профессиональные обязанности недостаточно, поскольку каким бы квалифицированным ни был библиотекарь, его результативность зависит от мотивации к труду. Только сочетание сильной трудовой мотивации и профессионального мастерства обеспечивает достижение результата.

В последнее время широкое распространение получило понятие компетенции, под которой понимается демонстрируемая способность сотрудника выполнять должностные обязанности. Компетенция объединяет способности, мотивацию сотрудника и представляет его функции. Это знания, применимые и применяемые на практике. В качестве примера компетенции руководителя можно привести решение управленческих проблем (сбор и анализ информации, определение проблем, выработка альтернативных решений, выбор курса действий), влияние на окружающих (передача информации, преодоление барьеров и сопротивления инновациям, способность определять действия людей).

На мотивацию человека влияют многие факторы – вознаграждение, оценка деятельности, профессиональное развитие, перспективы профессионального роста, общая культура.

Способности человека, в свою очередь, определяются:

- потенциалом, которым он обладает, приходя в библиотеку;
- профессиональным обучением, полученным ранее и которое он получает в библиотеке;
- моральным и физическим состоянием, которое зависит от целого ряда факторов, в том числе от материального вознаграждения;
- оценкой, получаемой от библиотеки, будь то формальная аттестация или ежедневные наставления руководителя.

Соответственно, управление человеческими ресурсами состоит в подборе и сохранении требуемого библиотеке персонала, его профессиональном обучении и развитии, оценки деятельности каждого сотрудника с точки зрения стратегических целей, вознаграждении персонала за его усилия.

При всем многообразии библиотек можно увидеть, что названные функции присутствуют в деятельности каждой из них. В работе с

человеческими ресурсами каждая библиотека решает одни и те же задачи вне зависимости от специфики ее деятельности.

Во-первых, каждая библиотека привлекает необходимые для достижения ее целей ресурсы, то есть сотрудников.

Во-вторых, все без исключения библиотеки проводят обучение своих сотрудников в той или иной форме, чтобы объяснить стоящие перед ними задачи и привести навыки и умения людей в соответствие с этими задачами.

В - третьих, библиотеки осуществляют оценку участия каждого из своих сотрудников в достижении своих целей.

И, наконец, каждая библиотека в той или иной форме вознаграждает своих сотрудников, то есть компенсирует затраты времени, энергии, интеллекта, которые они несут, работая над достижением общебиблиотечных целей.

Итак, для того, чтобы успешно развиваться, библиотека должна управлять подбором, обучением, оценкой, вознаграждением и коммуникацией, то есть создать, использовать и совершенствовать особые методы, процедуры, программы организации этих процессов. Кроме того, эффективная система работы с персоналом предполагает совокупность факторов социально-психологического, неформального характера – стиль управления, отношение к нуждам человека, забота о человеке, понимание человека, учет его индивидуальных способностей.

Жизнь современной библиотеки – это ее сотрудники. Успешные современные библиотеки вкладывают значительные средства в подготовку и повышение квалификации своих работников.

Персонал – это лицо библиотеки. Достаточно одному единственному библиотекарю проявить по отношению к читателям грубость или некомпетентность, и они уже склонны судить по его поведению обо всем учреждении. Если гардеробщица вечно угрюма (а ведь она и есть то первое лицо, с которым сталкивается посетитель), то таким и будет первое впечатление о вашей библиотеке, а первые впечатления обычно «прилипчивы». Если на читателя накричит сотрудник читального зала, страдающий чрезмерным рвением, то это может все испортить – ведь тогда от посещения останется неприятный осадок.

Человек может рассматриваться, как рабочая сила и может рассматриваться как капитал. Понятие «капитал» в первоначальном его смысле означает главное в каких-либо процессах общественного развития. Капитал – это отношения между людьми, определяющие успех их совместной деятельности. Следовательно, человек, с одной стороны, это – исполнитель

функций и распоряжений. Необходимое количество людей действительно есть сила. Но человек определенной индивидуальности, интеллекта, психологии – это нечто большее, чем рабочая сила, - это капитал. В управлении все зависит от того, как строится работа с персоналом, каково отношение к человеку. Человек может выступать либо рабочей силой, либо капиталом.

Характерный подход к формированию общей концепции и структуризации функционального разделения труда в области управления персоналом можно проследить по работам И.Хентце – одного из ведущих германских авторов, разрабатывающих эту проблему. Он выделяет несколько функциональных блоков и определяет содержание задач в каждом из них.

**Таблица 19 . Состав функциональных блоков по управлению персоналом**

<b>Функциональный блок</b>	<b>Содержание задач</b>
Определение потребности в персонале	Планирование качественной и количественной потребности в персонале.
Обеспечение персоналом	Получение и анализ маркетинговой информации. Отбор персонала, его деловая оценка.
Развитие персонала	Планирование и реализация карьеры и служебных перемещений. Организация и проведение обучения.
Использование персонала	Определение содержания и результатов труда. Социализация персонала. Адаптация персонала. Упорядочение рабочих мест. Обеспечение безопасности труда. Высвобождение персонала.
Мотивация результатов труда и поведения персонала	Управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения. Управление конфликтами. Использование монетарных побудительных систем: оплата труда,

	<p>участие персонала в прибылях.</p> <p>Использование немонетарных побудительных систем: социальные коммуникации, стиль и методы руководства, регулирование рабочего времени.</p>
<p>Правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом</p>	<p>Правовое регулирование трудовых взаимоотношений.</p> <p>Учет и статистика персонала.</p> <p>Информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам.</p> <p>Разработка кадровой политики.</p>

Систему работы с персоналом характеризуют следующие параметры:

- 1) соответствие персонала целям и миссии библиотеки (уровень образования, квалификация, отношение к работе, понимание миссии);
- 2) избыточность или недостаточность персонала, расчет потребности, планирование количества;
- 3) сбалансированность персонала по определенным группам профессиональной деятельности (библиотекарей, библиографов, методистов, программистов), по социально-психологическим характеристикам (работники инновационного склада и консерваторы);
- 4) структура интересов и ценностей, господствующих в группах персонала, их влияние на отношение к труду и его качество;
- 5) ритмичность и напряженность деятельности, определяющие психологическое состояние и качество работы;
- 6) интеллектуальный и творческий потенциал персонала управления, отражающий подбор и использование персонала, организацию системы его развития;
- 7) эффективность системы работы с персоналом – выбор критериев оценки результатов работы с персоналом, соотношение затрат и результатов, потребность в инвестициях.

На понимании персонала, как человеческого капитала, строится осознание того, что потенциал работников становится все более явно критическим фактором развития. Во многих случаях оказывается, что не хватает не просто человеческих ресурсов – не хватает человеческого капитала, то есть таких специалистов, которые были готовы к высокоэффективному труду и заинтересованы в творческой отдаче. Из идеи человеческого капитала

вырастает и идея социального партнерства. Рабочую силу можно рассматривать как фактор затрат, но человеческий капитал – это потенциал и гарантия успеха.

Социальная эффективность проявления человеческого капитала, его использования и реализации зависит от совокупности «полей напряженности». Они определяются характеристиками системы управления и заключаются в следующем.

- Централизация и децентрализация управления, свобода творчества и инициативы, свобода проявления человеческих качеств и вероятность их видения и соответствующей оценки на разных уровнях управления. Иногда у человека возникает ощущение блокирования непосредственным его руководителем всей информации о способностях, потенциале и интересах человека. Его индивидуальность пропадает в коллективных отчетах, решениях, справках, докладах, обзорах. Траектория карьеры прерывается, перспективы развития исчезают, энтузиазм гаснет. Человек превращается просто в хорошего исполнителя.
- Интеграция и дифференциация деятельности также влияют на проявление индивидуальных способностей. Интеграция – это важнейший фактор успешного управления, но она должна быть построена так, чтобы не уничтожать индивидуальность, а способствовать ее проявлению, утверждению и развитию. Возможно ли такое? Конечно, если существует установка на это в системе работы с персоналом, если исследования персонала ориентированы на поиск таких средств и условий работы с ним, которые не превращали бы интеграцию в механистическое объединение, уничтожающее всякое проявление индивидуальности.
- Коллективизм и индивидуализм как ориентация личности и требования к персоналу в его работе. Каждый человек имеет индивидуальные и личные интересы, но у каждого человека они находятся в собственном сочетании – по приоритетам, роли в поведении, отношению к людям, признакам развития. Бывают случаи, когда коллективизм прямо-таки уничтожает всякое проявление личных качеств, вызывает болезненное представление о справедливости, сковывает и ограничивает все возможности развития индивидуальности. Бывает и противоположное, когда индивидуализм захлестывает все коллективистские интересы, подчиняет их исключительно индивидуальным интересам и приравнивает их к индивидуальным интересам. Обе крайности характеризуют поле

напряженности. Работа с персоналом призвана снимать эту напряженность.

- Одно из полей напряженности характеризует возможность возникновения противоречия между экономией персонала и экологией персонала. Экономия – стремление получить от персонала ту отдачу, которая отражает его возможности, потенциал, которая необходима учреждению и которая отражает реальные условия организации управления. Экология персонала – бережное отношение к нему, защита от перегрузок и стрессов, поддержка позитивных изменений.
- Напряженность в работе с персоналом возможна в отношениях политики и экономики, что проявляется в стратегии и тактике управления.

Конец 90-х ознаменовал определенную стабилизацию экономической обстановки в стране. Кадровым службам приходится, по счастью, все меньше и меньше решать вопросы «пожарного порядка». Тем не менее, трудно судить, насколько велика их готовность к таким макроэкономическим и социальным феноменам начала нового века, как прогнозируемая демографическая яма, усиление конкуренции на рынке труда за наиболее квалифицированный персонал, опережающий рост заработной платы по сравнению с ростом производительности труда, все более заметная ориентация общества на более традиционные для него ценности – семья, здоровый образ жизни, стабильность.

Современные руководители все чаще и настойчивее повторяют тезис о том, что ключ к овладению искусством перемен, а следовательно, к обеспечению поступательного развития библиотеки лежит в эффективном использовании человеческих ресурсов, раскрепощении творческой энергии сотрудников.

Однако в реальной жизни по-прежнему существует значительный разрыв между потенциалом сотрудников и степенью его использования. Авторы интересной книги «Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета» С.В. Шекшня и Н.Н. Ермошкин называют несколько причин такого несоответствия между программными заявлениями руководителей и организационной практикой:

- управление персоналом по-прежнему рассматривается как чисто функциональная область управления, слабо связанная с основной деятельностью;

- сотрудники отдела кадров не знакомы со стратегией развития организации, поэтому не способны создать систему управления персоналом, обеспечивающую реализацию этой стратегии;
- существующие методы управления персоналом отстают от стоящих перед организацией задач, мешают развитию сотрудников и ограничивают их вклад в достижение организационных целей<sup>26</sup>.

## **5.2. Особенности коллектива библиотеки в аспекте персонал-стратегии**

Одной из важнейших задач стратегического управления является обеспечение гармоничного и эффективного развития коллектива. Помимо того, что человек получает в организации определенную работу, он выполняет ее в окружении людей, во взаимодействии с ними. Другими словами, каждый работающий человек – член коллектива или группы, в которой он действует.

В отечественной психологии управления значительное внимание уделялось изучению коллектива. Широкое понятие «коллектив» приложимо к любому официально организованному объединению людей, занятых каким-либо общественно полезным видом деятельности.<sup>27</sup>

Западная психология оперирует понятием «малая группа». В последние годы происходит взаимообогащение этих понятий, и теперь признается наличие и коллектива, и малой группы как в отечественной и зарубежной психологии, так и в менеджменте.

Библиотечный коллектив, имея с другими общие закономерности функционирования и развития, в то же время обладает специфическими особенностями. Многие процессы и в библиотечном обслуживании, и в методической и научной работе носят творческий характер, поэтому в коллективе библиотек много людей творческой и исследовательской направленности. Руководство такими людьми всегда связано с большими сложностями. Исследователи отмечают следующие характерные черты творческой личности: открытость ума, отсутствие конформизма, склонность к самоутверждению, потребность в свободе, стремление работать «по своему расписанию», неуважение к строго установленным правилам и нормам,

---

<sup>26</sup> Шекшня С.В., Ермошкин Н.Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета: Учебно-практическое пособие. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. - 236 с.

<sup>27</sup> Машков В.Н. Психология управления: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2002. – 254 с.

способность напряженно работать в течение длительного времени, интерес к неизвестному, желание к рассмотрению необычных идей, потребность к новым впечатлениям, терпимость к ситуациям неопределенности, уровень интеллигентности, превышающий средние показатели, склонность к юмору. Очень важно, чтобы руководитель предоставил возможность реализации тех качеств, которые обеспечивают перспективу развития библиотеки, одновременно снимая напряженность в межличностных отношениях в коллективе, создаваемую неординарностью творческой личности.

Очевидно, поэтому в руководстве библиотечным коллективом практически непригодно формальное администрирование, снижающее роль моральных оценок. Понятно, что библиотекари выполняют свои обязанности, не дожидаясь принудительных мер воздействия. Руководитель библиотеки должен постоянно учитывать этот момент и управлять так, чтобы приказы, распоряжения, правила не создавали предпосылок для сковывания творческой инициативы. Отсюда главное требование – высокая нравственность самого руководителя, обеспечивающая и высокий моральный настрой всего коллектива. Не может быть превалирующим авторитарный стиль, когда любое действие библиотекаря предписывается начальством и находится под его неусыпным контролем. Автократ подавляет инициативу, игнорирует творчество. С ростом опыта и честолюбия талантливого библиотекаря руководитель-автократ становится все более раздражающим фактором.

Конфликтные ситуации могут возникать в коллективе, если руководителем оказывается человек некомпетентный, лишаящий библиотечную работу ее творческого содержания. И, наоборот, внимание, чуткость к творческой личности, душевная простота и щедрость делают руководителя признанным лидером коллектива, в котором есть талантливые генераторы идей, активные эрудиты, заинтересованные исполнители.

В силу специфики такого рода коллективов выделяют две достаточно эффективные формы управления. Первая характеризуется тем, что руководитель – центр организационных и межличностных связей коллектива. Именно на нем замыкаются нити влияний и право принятия решений. Такая форма может быть эффективна: во-первых, со стороны руководителя, обладающего непререкаемым авторитетом, высокой харизмой, во-вторых, в коллективе еще неопытных сотрудников. В таких коллективах сотрудники, признавая авторитет начальника, проявляют лояльность даже к некоторой авторитарности стиля. В нем, как ни парадоксально, усматривается забота о подчиненных, поскольку руководитель берет на себя тяжелые для творческих личностей организационные функции, создавая им соответствующие условия активной работы.

В рамках второй формы роль руководителя сводится, в основном, к координации деятельности подчиненных, которые получают определенную самостоятельность в осуществлении своих творческих и научных планов. Наиболее эффективно такое управление в автономных группах или подразделениях внутри библиотеки, работающих над инновационной проблематикой: библиотечным маркетингом, компьютеризацией и информатизацией библиотечной деятельности, освоением новых форм библиотечного обслуживания. В данном случае управленческие связи развиваются по горизонтали, когда руководитель воспринимается, в основном, как коллега по работе.

И в том, и в другом варианте ценится руководитель библиотечного коллектива, чуждый формализма, проявляющий тактичность, справедливость, учитывающий потребности и мотивы подчиненных.

Объективная необходимость наличия этих качеств в библиоменеджере усиливается еще одной специфической особенностью библиотечного коллектива. Статистика свидетельствует, что 91% работающих в библиотеке – женщины. Женские коллективы психологически неустойчивы, изначально конфликтны. Бывает так, что причина конфликта уже устранена, а переживания, связанные с этой ситуацией, сохраняются и обсуждаются еще очень долго.

В то же время женские коллективы более стабильны, текучесть кадров в библиотеке, как правило, довольно низкая. Женщины более законопослушны и уважительны по отношению к руководству, более устойчивы к стрессовым ситуациям.

Интересно, что в числе талантов, которыми традиционно на бытовом уровне наделяют мужчин (аналитические способности, способность принимать самостоятельное решение, напористость, лидерские качества, коммуникабельность, способность к саморазвитию), психологи не находят никакой разницы между мужчинами и женщинами. Однако установлено, что женщины имеют более высокие показатели абсентеизма, чем мужчины, уклоняясь от участия в собраниях, совещаниях, других официальных мероприятиях и организационных структурах.

Женщины предъявляют особые требования к руководителю. Для них гораздо важнее руководитель эмоционально стабильный, спокойный, уравновешенный, чем компетентный.

Насколько различны требования к руководителю среди женщин и мужчин согласно опросу иллюстрирует таблица 20.

**Таблица 20. Качества руководителя**

<b>Женщин</b>	<b>Мужчин</b>
<b>Эмоциональная стабильность</b> <b>Такт</b> <b>Организаторские способности</b> <b>Готовность помочь</b> <b>Компетентность</b> <b>Хорошая информированность</b> <b>Ум</b> <b>Принципиальность</b>	<b>Компетентность</b> <b>Ум</b> <b>Принципиальность</b> <b>Организаторские способности</b> <b>Хорошая информированность</b> <b>Эмоциональная стабильность</b> <b>Такт</b> <b>Готовность помочь</b>

И еще один немаловажный фактор. По мнению исследователей, библиотечные коллективы относятся к социально неблагополучным из-за высокой степени феминизации. Наряду с чисто эмоциональными чертами, женский коллектив имеет и объективные характеристики, также оказывающие определенное и весьма значимое влияние на его функционирование. По данным исследования библиотечной профессии, среди библиотекарей России 36% незамужних и одиноких женщин, из которых каждая третья имеет одного - двух детей; 64% - замужем. Половина из них имеет двух детей, 23% - одного, 4% - троих, 5% - бездетны. При этом отмечается, что среди женщин-библиотекарей замужних меньше (64%), чем в среднем по России (75%). Данная проблема имеет с точки зрения руководства не только морально-этическую сторону, но и организационно-управленческую.

Резюмируя сказанное, можно утверждать, что специфика библиотечных коллективов (преимущественно женский состав и требуемое соответствующим характером деятельности наличие творческих личностей) предопределяет особенности методики и организации управления, а также совокупность профессиональных и личностных качеств руководителя библиотеки.

Далее остановимся на особенностях руководства малыми группами. Не существует канонизированного определения малой группы, так как это гибкое и подверженное влиянию различных обстоятельств явление. Однако принят достаточно общий, установившийся взгляд на малую группу. Это относительно обособленное объединение небольшого количества людей (обычно не более десяти), находящихся в устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение определенного промежутка времени. Взаимодействие членов группы базируется на общих интересах и может быть связано с достижением общей цели. Каждая группа обладает групповым потенциалом или групповыми возможностями, позволяющими ей вступать во

взаимодействие с окружением и адаптироваться к изменениям в окружающей среде.

По характеру контактов выделяются реальные и условные группы. Реальные группы характеризуются наличием непосредственных контактов в совместной деятельности. Условные группы – это объединение людей по какому-либо общему условному признаку, не предусматривающее реальных контактов между ее членами, например по профессиональному, возрастному, национальному, половому и иному признаку.

По уровню общности выделяют первичные и вторичные группы. Первичные группы – это далее неразложимые в системе официальной организации структурные единицы (сектор, отдел, лаборатория, группа). Вторичные группы состоят из ряда первичных (подразделение, организация).

По значимости конкретной группы для личности выделяют группы включения и референтные группы. Группа включения – это малая контактная группа, в которую включен конкретный человек. Референтной называют реальную или условную группу, которую человек считает для себя эталонной, на нормы и ценности которой он ориентируется в своем поведении и самооценке. Хорошо, когда в качестве референтной группы выступает то непосредственное подразделение, в котором работает библиотекарь.

Наибольшее внимание в менеджменте уделяется формальным и неформальным группам.

Формальные группы создаются руководством на основе специальных правил, постановлений, решений, описывающих их деятельность. Различаются три вида формальных групп.

1. Группа руководителей (командная) состоит из директора и его непосредственных подчиненных.
2. Рабочая (целевая) группа, состоит из лиц, работающих вместе над одним заданием или проектом.
3. Комитет (совет, комиссия), которому делегированы определенные полномочия для выполнения той или иной задачи.

Все разновидности формальных групп имеют общие характеристики:

- существуют внутри единой системы социальных отношений как элементы, наделенные строго определенными функциями;
- существуют объективно, вне зависимости от воли и желания составляющих группу индивидов;
- обуславливают социальное поведение группы;
- выступают по отношению к другим группам как единое целое;

- имеют специфические социально-психологические особенности, отражающие групповые интересы и системы ценностей.

Значительное внимание в менеджменте уделяется изучению различных факторов, влияющих на эффективность работы формальных групп и управление ими. Такими факторами считаются: численность и состав группы, групповые нормы, сплоченность, конфликтность, статус и функциональная роль членов группы.

Численность группы. Теоретики управления посвятили много времени определению оптимальной численности группы. По некоторым исследованиям можно заключить, что группы, насчитывающие от 5 до 11 членов, обычно принимают более точные решения, чем те, которые выходят за пределы этой численности. Объяснение этому, по-видимому, заключается в том, что в группах из 2-3 человек персональная ответственность за принимаемые решения слишком очевидна. С другой стороны, в больших группах участие каждого человека в принятии решения затруднено. В общем, по мере увеличения размера группы общение между ее членами усложняется, и становится более трудным достижение согласия по вопросам, связанным с деятельностью группы и выполнением ее задач. Увеличение размера группы также усиливает тенденцию к неформальному разделению групп на подгруппы, что может привести к появлению несогласующихся целей и к образованию неформальных групп.

Результаты исследований показывают, что при выполнении конкретной задачи малые группы (примерно в 7 человек) оказываются более продуктивными, в то время, как при обсуждении и коллегиальном принятии решения лучшие результаты показывают группы из 11 человек. Выявлена другая тенденция: работая в группе, человек делает меньше, чем при индивидуальной деятельности. В связи с этим, очевидно, что группы, состоящие из 5-7 человек, трудятся наиболее эффективно, сочетая разносторонность опыта и мнений членов группы с индивидуальным вкладом каждого.

Состав группы рассматривается в аспекте степени сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем совместной деятельности. Речь идет о психологической совместимости, основанной на оптимальном сочетании индивидуально-психологических характеристик работающих, когда каждый человек ощущает удовлетворенность процессом взаимодействия с другими членами коллектива и когда не требуется специальных усилий по установлению взаимопонимания. Результаты многочисленных исследований показывают, что обычно совместимость связана со сходством или контрастом

(взаимодополнительностью) индивидуальных характеристик партнеров по совместной работе. Причем, учитываются не только психологические характеристики. Так, возникновению психологической совместимости способствует высокая степень однородности группы по таким признакам, как пол, возраст, образование, уровень квалификации.

Выделяются два вида психологической совместимости: психофизиологическая и социально-психологическая. Первый вид предполагает согласованность таких характеристик людей, как тип нервной системы (темперамент), сенсомоторные реакции, работоспособность и др. Социально-психологическая совместимость основывается на сочетании типов поведения людей в группах, ценностных ориентаций, интересов и склонностей, коммуникабельности и т.д.

При совпадении на психофизиологическом и социально-психологическом уровне можно констатировать полную психологическую совместимость людей. При полном их несовпадении возникает психологический барьер, когда люди не желают общаться, не воспринимают друг друга, не желают сотрудничать ни в какой области. Однако такие полярные совпадения или несовпадения бывают сравнительно редко. Чаще наблюдается преимущественная совместимость по ряду признаков, а уровень психологической совместимости оценивается с точки зрения требований определенной деятельности. В обеспечении стабильности функциональных участков библиотечной работы, например отдела обслуживания, необходим высокий уровень психологической совместимости. Иначе постоянные столкновения и конфликты, вызванные несовпадением личностных интересов, склонностей, ценностных ориентаций, даже темперамента, несомненно отрицательно скажутся на работе с читателями.

В то же время в научно-исследовательских, методических подразделениях, занятых решением инновационных проблем, необходимо использовать различные позиции при нахождении оптимального решения. Поэтому неудивительно, что на базе исследований рекомендуется, чтобы подобные группы состояли из непохожих личностей, так как это сулит большую эффективность, чем если бы члены группы имели схожие точки зрения. Некоторые люди обращают внимание на важные детали проектов и проблем, другие могут взглянуть на картину в целом. Некоторые умеют подойти к проблеме с системных позиций и увидеть взаимосвязь различных аспектов. Множество точек зрения и восприятия перспектив приносят свои плоды.

В целях определения компонентов совместимости экспериментально были выделены различные типы коммуникационного поведения<sup>28</sup>.

1. люди, стремящиеся к лидерству, которые могут решать задачу, лишь подчиняя себе других членов группы;
2. индивидуалисты, пытающиеся решить задачу в одиночку;
3. приспособливающиеся к группе, легко подчиняющиеся приказам других;
4. коллективисты, которые стремятся решить задачу совместными усилиями, не только принимая предложения других, но и выступая с собственной инициативой.

Групповые нормы. Психологическая совместимость достигается не только благодаря разработанной методике формирования групп. Определенный психологический отбор происходит естественным путем, постоянно. Как было выявлено исследователями, сильное влияние на поведение отдельной личности и на то, в каком направлении будет работать группа, оказывают нормы, принятые в группе. Здесь закрепляются люди, чьи деловые и личностные качества соответствуют установленным правилам, традициям, что и обозначается понятием «групповые нормы». Групповые нормы ориентируют каждого на то поведение и ту работу, которая от него ожидается. В свою очередь, придерживаясь этих групповых норм, каждый член коллектива вправе рассчитывать на поддержку и признание. Вот почему групповые нормы оказывают такое большое влияние на сотрудников.

Групповые нормы могут иметь положительный и отрицательный характер. Положительными нормами считаются те, которые поддерживают цели и задачи библиотеки, поощряют поведение, направленное на достижение этих целей. Отрицательные нормы имеют противоположный эффект: они поощряют поведение, которое не способствует достижению целей библиотечного обслуживания. Нормы, которые поощряют усердие, старательность, преданность библиотеке, внимание к читателям – положительные нормы. Примером отрицательных норм могут служить такие нормы, которые поощряют неконструктивную критику руководства, прогулы, безразличное отношение к делу.

Один из исследователей привел классификацию групповых норм: 1) гордость за организацию; 2) целеустремленность; 3) результативность; 4)

---

<sup>28</sup> Машков В.Н. Психология управления: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2002. – 101 с.

коллективный труд; 5) планирование; 6) контроль; 7) профессиональная подготовка кадров; 8) нововведения; 9) отношения с потребителями; 10) защита честности<sup>29</sup>.

Руководителям следует внимательно относиться, как к воспитанию положительных групповых норм в коллективе, так и с осторожностью выносить свои суждения о существующих групповых нормах. Например, может показаться, что постоянное согласие с выносимыми решениями говорит о высокой степени лояльности. Однако на самом деле такая норма приводит к подавлению очень необходимых и выигрышных для библиотеки инициатив и мнений.

Сплоченность – стремление членов группы иметь сходное мнение по решаемым проблемам и ситуациям. Сплоченность признается эквивалентом высокой эффективности работы. Доказано, что у высоко сплоченных групп меньше проблем в общении, а те, что бывают, менее серьезны, чем у других. Здесь меньше недопонимания, напряженности, недоверия. Руководство может усилить эффект сплоченности тем, что будет привлекать коллектив к участию в решении главных проблем библиотеки, периодически устраивая обсуждение перспектив и других актуальных вопросов.

Отмечая положительные моменты сплоченности, зарубежные исследователи указывают на такой отрицательный фактор как групповое единомыслие – тенденции подавления отдельной личностью своих действительных взглядов в угоду гармонии группы. В атмосфере группового единомыслия первостепенная задача для каждого сотрудника – держаться общей линии, даже если он имеет другое суждение. В результате возникает опасность посредственного решения, которое никого не удовлетворяет.

Конфликтность. Хотя различие во мнениях способствует более эффективному решению проблем, не следует доводить его до уровня конфликтности, когда активный обмен мнениями приводит к деструктивному противопоставлению крайних позиций.

Статус членов группы. Статус того или иного сотрудника в группе может определяться рядом факторов: должностная иерархия, название должности, расположение кабинета, образование, социальные таланты, информированность, накопленный опыт. Эти факторы могут способствовать повышению и понижению статуса в зависимости от ценностей и групповых норм. Исследования показали, что сотрудники с высоким статусом (давно работающие в библиотеке, окончившие МГУ, члены профкома) способны

---

<sup>29</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992. – С. 449.

оказывать серьезное влияние на принимаемые решения. Однако это не всегда ведет к эффективности работы. Молодой библиотекарь может иметь более ценные инновационные идеи, чем человек с большим опытом работы. Поэтому, чтобы принимать эффективные решения, необходимо учитывать всю информацию, относящуюся к этому вопросу, и объективно взвешивать все предложения, независимо от того, каким статусом обладают сотрудники.

Изучение факторов, влияющих на эффективность деятельности формальных групп, позволяет сделать вывод, что оптимальная группа та, чей размер соответствует ее задачам, в составе которой находятся люди с разными чертами характера, чьи нормы способствуют целям библиотечного обслуживания и созданию духа коллективизма, где здоровый уровень конфликтности и где не доминируют сотрудники, имеющий высокий статус.

Многие рекомендации по управлению формальной группой могут быть распространены и на неформальную группу. Неформальные группы создаются членами коллектива в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками. Это спонтанно образованная группа людей, регулярно взаимодействующих для достижения общей цели.

Структуру и тип неформальной группы определяет различие социальных контактов. Например, объединятся в неформальную группу заставляет одна из самых сильных эмоциональных потребностей – чувство принадлежности и связанная с ним необходимость в общении, помощи, защите. Еще одна причина возникновения неформальных групп – получение необходимой информации. Предстоящие сокращения, изменения в структуре, грядущие перемещения и повышения, личная жизнь сотрудников – типичная информация, передаваемая по каналам неформального общения.

Материалы и отечественных, и зарубежных исследований свидетельствуют, что принадлежность к неформальной группе дает человеку значительные психологические преимущества. В группе человек учится, перенимая опыт других, лучше осознавая свои возможности и потенциал. Группа придает человеку больше уверенности в себе во внешних взаимодействиях, способствует развитию его «айдентити» (самосознанию человека, его идентификации с определенным стабильным явлением).

Наконец, группа предоставляет возможность человеку работать в приятном для него окружении, возможность избежать одиночества, состояния потерянности (например, с переходом на новую работу). Каждый человек стремится к тому, чтобы быть любимым, нужным кому-то. И неформальная группа может стать источником решения этих проблем.

Когда люди объединены в неформальную группу, она обретает свойства, которые необходимо учитывать в управлении. Первое из них – социальный контроль, предписывающий придерживаться каждого члена группы строгих, хотя и негласных, правил относительно этикета, поведения, характера одежды.

Вторая специфическая черта неформальной группы – сопротивление изменениям, поскольку грядущие перемены всегда таят угрозу существованию группы как таковой.

Еще одна важная особенность неформальной группы – наличие лидера. Он обладает влиянием точно так же, как и официальный руководитель. Но опора неформального лидера – это признание его группой, поэтому в своих действиях он может делать ставку только на людей и их взаимоотношения.

Администрации библиотеки важно учитывать закономерности возникновения неформальных групп, чтобы сознательно тормозить или стимулировать их развитие. Неправы те руководители, которые считают существование неформалов просчетами управления. Современный менеджер знает не только отрицательные проявления неформальных объединений (сопротивление инновациям, сохранение укоренившихся стереотипов, распространение ложных слухов), но и положительные (сплоченность, высокий дух коллективизма, неформальность контактов).

### **5.3. Формирование и развитие персонала библиотеки**

**Планирование работы с кадрами.** Планирование можно определить, как попытку спрогнозировать будущую потребность библиотеки в кадрах и оценить возможности удовлетворения этой потребности. В этот процесс входит сопоставление нынешних человеческих ресурсов библиотеки с возможной потребностью в будущем и, следовательно, с организацией соответствующих мероприятий по найму, обучению, перераспределению и возможно увольнению сотрудников. Эффективное планирование кадров должно иметь своим результатом наличие нужных людей, выполняющих нужную работу на нужных местах точно в нужное время.<sup>30</sup>

Кадровое планирование помогает в решении многочисленных задач, к которым относятся:

- набор персонала;
- избежание увольнений;
- подготовка персонала (по численности и категориям);

---

<sup>30</sup> Грэхем Х.Т., Беннет Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие / Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с. – С. 231.

- управление развитием персонала;
- расчет затрат на персонал;
- коллегиальное обсуждение эффективности работы;
- размещение персонала.

Само по себе планирование представляет комплексную деятельность, включающую значительное число факторов: новые направления, методы и формы библиотечной работы, демографические изменения, государственная политика, конкуренция, социальные и экономические условия.

На первом этапе планирования устанавливаются главные задачи, исходя из целей библиотеки в области обслуживания, комплектования, систематизации, хранения и т.д. Отсюда вытекает необходимость в кадрах, которая соотносится с существующей на рынке труда конъюнктурой.

На втором этапе вырабатывается кадровая стратегия библиотеки в связи с общими условиями ее развития и обновления, чтобы создавать предпосылки должностного и профессионального продвижения сотрудников, необходимые условия труда и обеспечивать реализацию индивидуальных возможностей каждого библиотекаря.

Система кадрового планирования включает долгосрочные и текущие планы. Долгосрочный план, как правило, рассчитан на пять лет. Библиотека должна оценить спрос на библиотечный труд, потенциальные возможности предложения и состояние внешней среды библиотеки. Путем анализа всех названных факторов можно составить план, указывающий, какое количество и каких именно работников может потребоваться в будущем. Созданию долгосрочного плана предшествует внимательная исследовательская работа, в которой следует учитывать следующие пункты:

1. Потребность в персонале с учетом:

- планов реорганизации;
- освоения информационных технологий;
- изменений в обслуживании, комплектовании и других библиотечных процессах;
- маркетинговых планов;
- финансовых ограничений.

2. Характеристика использования персонала, в частности:

- численность работников разных категорий;
- расчет текучести кадров по каждой категории работников;
- число неполных рабочих дней;
- оценка эффективности деятельности нынешнего персонала и его потенциала;

- общий уровень оплаты труда в сравнении с уровнем оплаты в других библиотеках и аналогичных учреждениях.

### 3. Внешняя среда библиотеки:

- положение с набором персонала;
- демографические тенденции;
- региональные планы в социально-культурной сфере;
- государственная политика в области образования, выхода на пенсию, предоставления региональных субсидий и т.д.

### 4. Потенциальное предложение на рынке труда, в частности:

- влияние локальной иммиграции и эмиграции;
- последствия набора и увольнения избыточной рабочей силы региональными учреждениями;
- возможность привлечения в библиотеку тех категорий работников, которые не привлекаются в настоящее время, например, студентов или работников, занятых неполный рабочий день;
- изменения рабочих часов или времени работы библиотеки.

После рассмотрения и координации всех названных факторов можно составлять долгосрочный план, отражающий, сколько именно работников по количеству, функциям, квалификации, местам работы и размещению следует использовать на разных стадиях будущего периода. В плане должно быть отражено следующее:

- перечень мест работы и должностей, которые могут появиться, претерпеть какие-то изменения или быть упраздненными;
- в какой степени возможна перестановка или переподготовка персонала;
- необходимые изменения на уровне руководителей низового и среднего звена;
- потребности в профессиональном обучении;
- программы набора, сокращения избыточного персонала или увольнения в связи с выходом на пенсию;
- последствия отношений между коллективом и администрацией;
- возможности обратной связи в случае необходимости корректировки плана или задач библиотеки;
- меры, предусмотренные для решения проблем в связи с дефицитом или избытком рабочей силы (например, ранний выход на пенсию или другие процедуры сокращения персонала).

К преимуществам долгосрочного кадрового планирования можно отнести следующее:

- 1) исследование сильных и слабых сторон кадровой политики библиотеки;
- 2) подготовленность библиотеки к изменениям внешней среды;
- 3) возможность найти новые и более эффективные способы управления кадрами;
- 4) возможность избежать как избытка, так и дефицита персонала;
- 5) обеспеченность программами обучения персонала
- 6) создание преемственности руководства;
- 7) ослабление последствий освоения инноваций;
- 8) совершенствование координации и интеграции трудовых усилий, устранение дублирования усилий сотрудников.

Текущее (оперативное) планирование рассчитано на период не более одного года и распространено в практике работы руководителей. Для разработки оперативного плана работы с персоналом с помощью специально разработанных анкет необходимо собрать следующие данные:

- ❖ о постоянном составе персонала (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу);
- ❖ о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура, удельный вес специалистов, технических работников);
- ❖ о текучести кадров;
- ❖ о потерях времени по болезни;
- ❖ о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько смен, продолжительность отпусков);
- ❖ о зарплате (структура зарплаты, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);
- ❖ об услугах социального характера, предоставляемых государством и правовыми организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

Сведения о персонале можно систематизировать и представить в виде схемы.





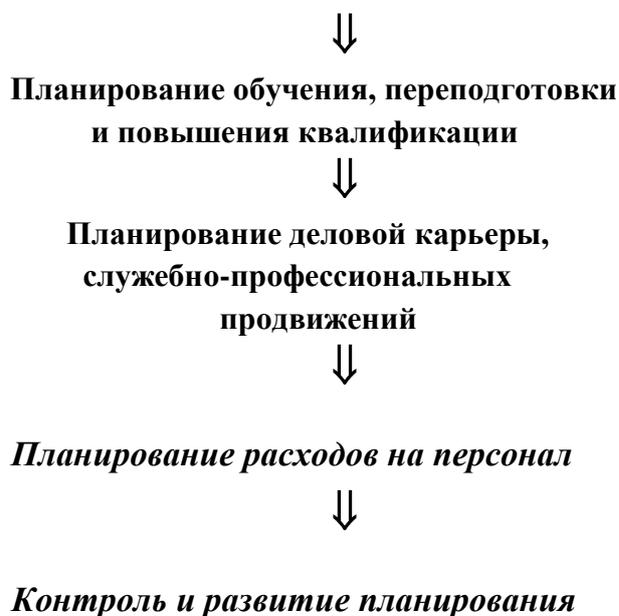


Рис. 9. Структура типового оперативного плана работы с персоналом

**Формирование персонала** включает в себя этапы набора и отбора кадров.

*Набор персонала* заключается в создании необходимого резерва кандидатов, обладающих качествами, нужными для достижения поставленных библиотекой целей. Объем работы в этом направлении определяется разницей между реальным наличием штата и будущими потребностями. Учитываются такие факторы, как расширение деятельности библиотеки, текучесть кадров, выход на пенсию.

При наборе возникают два принципиальных вопроса: где искать потенциальных работников (источники) и как известить заявителей об имеющихся вакансиях (методы)?

Имеются два возможных источника набора: внутренний (из работников библиотеки) и внешний (из людей, не связанных с данной библиотекой). Каждый имеет свои достоинства и недостатки.

Многие библиотеки практикуют пополнение кадров из внутренних источников, выигрывая в мотивации сотрудников продвижениями по служебной лестнице. Руководители знают достоинства и недостатки работника, поэтому имеют точное представление о возможностях библиотекаря на новой должности. Кроме того, это экономичнее, так как сокращаются затраты на наем. И конечно, усиливается привязанность к

библиотеке. В то же время внутренний набор – это угроза накопления сложных личных взаимоотношений сотрудников и «семейственности», приводящей к застою в появлении новых идей.

Внешние источники набора обеспечивают выбор из большего числа кандидатов. Приток новых людей «со стороны» является источником свежих взглядов, идей, приемов в работе. Меньше становится угроза возникновения интриг внутри коллектива. Однако, наряду с этим, проходит долгая адаптация к работе, ухудшается моральный климат среди давно работающих библиотекарей, да и оценить потенциал такого сотрудника бывает довольно трудно.

Внешними источниками могут быть.

- Прежние сотрудники, ушедшие из библиотеки по собственному желанию в силу определенных обстоятельств. Они могут назвать других претендентов. Независимо от их прежней работы, необходимо тщательное рассмотрение этих кандидатур.
  - Случайные претенденты, самостоятельно обращающиеся по поводу работы. Эти люди должны составить банк данных (или картотеку) о внешних кандидатах. В их пользу говорит тот факт, что они обычно не только имеют представление о деятельности данной библиотеки, но и вероятно благоприятное впечатление о ней.
  - Университеты, институты, колледжи, преподаватели учебных заведений. Имея хорошие связи с учебными заведениями, библиотека вправе рассчитывать на достойное пополнение кадрами.
  - Государственные агентства по трудоустройству стали играть немалую роль в подборе кадров для библиотек. Такое агентство проведет предварительное собеседование кандидатов, даст соответствующую рекомендацию.
  - Рекламные объявления могут дополнять вышперечисленные источники и выступать самостоятельным источником набора. Рекламное объявление содержит информацию о ключевых элементах работы, требуемой квалификации, местонахождении, предполагаемом жалованье. Хорошо составленное объявление способствует одновременно созданию высокого имиджа библиотеки.

*Отбор кадров* – процесс, с помощью которого из числа заявителей выбирается один кандидат, наилучшим образом подходящий на вакантное место. Критериями отбора служит совокупность качеств, необходимых

кандидату на должность для выполнения работы. Их условно можно сгруппировать по трем направлениям:

1. сможет ли претендент принять данную работу (требования, предъявляемые самой работой);
2. будет ли претендент выполнять работу на должном уровне (мотивация, стимулы, усердие, энтузиазм);
3. будет ли претендент наилучшим из числа кандидатов (личностные качества, манеры, поведение, внешний вид, одежда).

В соответствии с этим руководством библиотеки следует формировать критерии так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: образование кандидата, уровень его профессиональных знаний, опыт предшествующей работы, свойства личности. Эталонные уровни требований по каждому из критериев могут определяться, исходя из характеристик уже работающих в библиотеке сотрудников, хорошо справляющихся со своими обязанностями.

Важным критерием отбора служит образование. При равных показателях предпочтение отдается специалистам с высшим образованием. Конечно, работать будут более эффективно библиографы, библиотекари, менеджеры, имеющие специальную подготовку. В то же время критерий образованности должен быть увязан с требованиями выполняемой работы.

Опыт часто отождествляется с возможностями работника и его отношением к работе, справедливо считая, что более опытные сотрудники будут лучше справляться с заданиями. В принципе такой подход оправдан, но не всегда. Бывает, что ориентация на прошлый опыт мешает освоению новых идей и направлений.

Личностные качества при отборе претендентов на должность учитываются как сознательно, так и неосознанно. Некоторые руководители при приеме на работу предпочитают степенных замужних женщин, другие – молодежь, не обремененную заботами о семье. Важной персональной характеристикой претендента является его возраст. Здесь, несомненно, требуется внимательный неформальный анализ соответствия кандидата на должность характеру работы. В компьютерных отделах библиотеки, как правило, отдается предпочтение молодым людям, выросшим в «условиях виртуальности». В краеведческом отделе возрастной критерий будет более размытым. Очевидно, на руководящую должность будут отбирать человека не моложе 20-25 лет. В процессе отбора кандидатов для различных рабочих участков учитывается также тип личности. В отделе обслуживания вряд ли

уместен человек замкнутый, здесь предпочтителен общительный библиотекарь, умеющий завоевать симпатии читателей. Для других рабочих мест, например, в отделе систематизации, такие качества не имеют принципиального значения.

Необходимо учитывать, что объективный отбор станет невозможным, если список требований к сотруднику будет слишком велик. Например, часто декларируемая точка зрения относительно должности методиста, который обязан «все знать, все уметь», вряд ли поможет найти профессионала, удовлетворяющего таким требованиям.

Различают три группы методов сбора информации, необходимой для отбора: собеседование (интервью), испытание, центр оценки.

Собеседование для 90% руководителей – основное средство отбора кадров. В то же время большинство специалистов, занимающихся проблемами управления персоналом, считают, что собеседование является слабым средством выявления подходящих кандидатов, так как в большинстве своем люди, проводящие собеседование, формулируют свои оценки по первым впечатлениям.

Современной наукой разработаны приемы и методы, позволяющие добиться главной цели собеседования: составить объективное суждение о том, насколько успешно претендент будет выполнять предлагаемую работу. Поэтому необходимо «разговорить» претендента, что на практике означает, что 70% времени собеседования говорит кандидат и 30% - принимающий на работу. Еще одно требование к собеседованию – умение слушать, то есть адекватно воспринимать услышанное, запоминать и анализировать. При проведении собеседования не менее важно все время контролировать его ход, то есть сделать так, чтобы претендент изложил необходимую информацию. Определяющим фактором отборочного собеседования служит умение составлять суждение, что равнозначно принятию решения.

Ниже приводятся характерные ошибки, совершаемые при проведении отборочного собеседования:

- проводящий собеседование имеет собственное стереотипное представление о «хорошем» кандидате и применяет его к претенденту, не оценивая последнего по действительным достоинствам;
- зачастую мнение о претенденте складывается лишь на основе первого впечатления, в самом начале собеседования;
- большее влияние оказывает отрицательная, а не положительная информация о претенденте;

- причиной предубеждения выступает внешний вид и формальное заявление;
- заранее сложившееся мнение, подтверждение которому ищут в ходе собеседования;
- собеседование носит слишком эмоциональный характер.

Однако, несмотря на все сложности, собеседование остается наиболее широко практикуемым методом отбора, потому что использует столь значимый фактор, как возможность познакомиться лично с претендентами.

Приведем бланк собеседования, который в значительной мере облегчает его проведение, позволяя в процессе беседы, не отвлекаясь, делать только небольшие пометки. Затем это послужит существенной аналитической базой для подготовки обоснованного заключения.

### ***Бланк проведения собеседования***

#### **Примерные вопросы собеседования с интерпретацией**

**Фамилия**.....

**На какую должность претендуете?**.....

**Как Вы понимаете обязанности работника в этой должности?**.....

(Проверяется, правильно ли претендент представляет себе круг обязанностей и ответственность, связанные с исполнением должности)

**Какими основными квалификациями Вы располагаете?**.....

(Проверяется, нет ли изъянов в квалификации, мешающих исполнению основных обязанностей)

**Как скоро сможете приступить к работе?**.....

**Какой оклад хотели бы получать?**.....

**Служили ли Вы в Вооруженных силах?**.....

Если да, то род войск... Период службы..... Звание....Служба за рубежом...

Участие в боях.... Госпитализация... Причины...Степень реабилитации.....

#### **Трудовая деятельность**

Имеете ли работу в настоящее время?.....

Если нет, сколько времени являетесь безработным?.....

Чем занимаетесь?.....

Являетесь ли Вы гражданином России?.....

Последняя работа и занимаемая должность

Место работы.....

Вид деятельности.....

Как была найдена работа?.....

Характер работы в начале деятельности.....

Последующие обязанности.....

(Продемонстрировал ли претендент самостоятельность? Постоянство интересов? Требуется ли работа энергии и профессионализма? Заметен ли прогресс? Есть ли указания на сильную мотивацию претендента?)

Характер работы при увольнении.....

(Проявление профессионализма. Принятие ответственности. Лидерство. Самостоятельность)

Оплата: начальная... при увольнении..... ставка.....

Серьезные заболевания или продолжительные отпуска за свой счет.....

(Насколько регулярно претендент может работать? Указание на состояние здоровья)

Последний руководитель..... Должность.....Возраст.....

Частота общения: лично..... по телефону.....

(Насколько был близок претендент со своим руководителем)

Делегированные Вам полномочия.....

(Насколько сильно структурирована прежняя деятельность претендента?)

Число Ваших подчиненных?....

Какие Вы испытывали затруднения (проблемы) в работе?.....

Как Вы их решали?.....

(К какому типу руководителя относится претендент: автократ, невмешивающийся руководитель, жесткий, справедливый?)

Совместимость с начальником (очень высокая, умеренная, невысокая).....

Почему?.....

(Проявление лояльности? Враждебности?)

Что больше всего нравится Вам в работе?.....

Что меньше всего?.....

(Нравилась ли претенденту его прежняя работа? Умеет ли ладить с людьми? Склонен ли быть критичным? Оправданы ли претензии?)

Причины увольнения.....

Почему именно в это время?.....

(Можно ли считать причины адекватными и реалистичными? Не спасовал ли претендент перед трудностями?)

Занятость на стороне.....

Деятельность в промежутке между данной и предшествующей работами.....

(Нет ли указаний на финансовые затруднения? На отсутствие лояльности? Обеспечивает ли претендент себя сам? Стремится ли к постоянной занятости?)

Пособие по безработице.....

Прочие должности (включая в вузе, колледже, старших классах).....

Характер работы...Зарботок...Что понравилось?... Что нет?...

Какие достижения на прежних работах Вы считаете самыми важными?...

(Могут ли быть эти достижения полезными на данной работе?)

Сколько часов в неделю Вы обычно работали?.....

(Показатель профессионализма. Амбиций. Способен ли претендент работать, не считаясь со временем?)

Для какой работы Вы лучше всего подходите?....  
Какие есть основания так считать?....  
(Соответствует ли квалификация предполагаемой должности?)  
Какими видами деятельности Вы предпочли бы не заниматься и почему?.....  
(Включает ли рассматриваемая должность этот вид деятельности? Насколько серьезно это отразится на исполнении обязанностей?)  
Город, в котором вы учились в старших классах, это там, где Вы росли?....  
Поощрительные стипендии, членство в научных обществах, похвальные грамоты, дипломы.....  
(Демонстрировал ли претендент стабильность интересов? Настойчивость? Прилежание?)  
Участие в различных мероприятиях....  
(Насколько активен претендент? Носили ли его действия целенаправленный характер? Как ему удается ладить с другими людьми?)  
Какие общественные посты Вы занимали?....  
(Избирали ли его другие для руководства ими? Готов ли претендент для принятия ответственности?)  
Чем занимались в период каникул?....  
(Наличие установки на труд)  
(Исключите из ответов наименование любых социальных групп, указывающие на расу, пол, цвет кожи, национальное происхождение, вероисповедание)  
(Носили ли занятия целенаправленный характер? Указывают ли они на профессионализм?)  
Что Вы делали в период с ..... по ....  
(Отчет за любой продолжительный промежуток времени между работами, между учебой и работой, перед военной службой и после ее окончания)

Другим методом отбора является использование тестов с типичными примерами рабочих ситуаций, предлагаемых претендентам, и с оценкой их выполнения. Социологи и психологи разработали много видов различных испытаний (тестовых методов), которые помогают предсказать, как эффективно может кандидат выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний предполагает демонстрацию умений претендента. В качестве примера можно привести машинопись или стенографию, технику работы на компьютере, показ речевых способностей путем устных сообщений или письменной работы.

Из зарубежной практики широко известны тесты на определение интеллектуального уровня и графические тесты, предназначенные для определения тех или иных характеристик человека. Однако для проведения тестирования требуются настоящие специалисты в этой области. В пользу достоверности и надежности тестирования свидетельствует тот факт, что в отличие от собеседования результаты тестирования не зависят от способности

интервьюера контролировать ход собеседования, задавать направление беседы и быстро ориентироваться во всем многообразии получаемых ответов.

В тестах, разработанных на научной основе, вопросы тщательно сформулированы и служат для оценки таких характеристик, как:

- профессиональная подготовка – знания, умения;
- интеллектуальный уровень – потенциал человека, умение решать проблемы;
- наклонности – специальные качества (артистизм, коммуникабельность, сноровка, аналитические способности);
- личностные качества – темперамент, характер человека, тип личности;
- физические характеристики.

Однако практика использования тестов не очень обнадеживает в силу определенной условности и ограниченности предлагаемых ситуаций.

Передовые западные организации все шире используют для эффективного отбора, как правило, руководителей высшего звена центры оценки персонала. Здесь способности претендентов к выполнению сложных функций по руководству выявляются методами моделирования управленческих ситуаций. Кандидатов оценивают по таким характеристикам, как умение налаживать межличностные отношения, настойчивость, умение выступать. С этой целью они проводят официальные интервью, делают доклады перед группой слушателей, участвуют в деловых играх, упражняются с «корзиной для бумаг», когда в роли управляющего реагируют на различную информацию.

**Управление развитием персонала.** Конечно, каждый предыдущий этап, который мы охарактеризовали ранее, предполагает нацеленность на развитие персонала. Однако, наиболее полно воплощают в себе развивающие факторы этапы адаптации и обучения персонала, на которых мы остановимся ниже.

*Адаптация персонала*, понимаемая как обеспечение вхождения сотрудника в новую профессиональную, социальную и организационно-экономическую среду, представляет собой важный этап в кадровой работе. В настоящее время проблемы адаптации приобретают все большее научное и практическое значение в связи с высокой динамикой социально-экономической жизни в нашей стране.

Когда человек приходит на новую работу, он приносит с собой ранее приобретенные опыт и взгляды, которые могут вписаться или нет в новые рамки. Например, в секторе НИР, где библиотекарь трудилась прежде, сам характер работы диктовал стиль равноправных отношений с начальством,

приветствовались методы неформального общения. На новом месте, в отделе компьютерных технологий, шеф – человек авторитарного склада – требовал точного соблюдения субординации, что вызвало у сотрудницы известный дискомфорт и непонимание.

В жизнедеятельности любой библиотеки адаптация имеет большое организационное и социально-психологическое значение:

- уменьшает стартовые издержки, сотрудник быстрее достигает общих стандартов выполнения работы;
- снижает озабоченность и неопределенность у новых сотрудников, возникающие из-за боязни сделать что-то не так;
- сокращает текучесть кадров;
- экономит время руководителей и сотрудников, не отвлекаемых на ежеминутную помощь новичку;
- развивает позитивное отношение к работе, реализм в ожиданиях и удовлетворенность работой.

Рассматривая этапы включения работника в деятельность организации, исследователи выделяют адаптацию первичную и вторичную. Первичная адаптация охватывает период первоначального включения личности в деятельность той или иной организации. Вторичная адаптация – все последующие изменения работы или профессии, вызванные не только переходом человека на новое место работы, в другую организацию, но также техническими, технологическими, организационными нововведениями на прежнем месте.

Выделяется несколько аспектов адаптации: 1) приобретение профессиональных знаний и умений, овладение соответствующими трудовыми операциями и приспособление к условиям труда; 2) включение в социальную жизнь организации в качестве полноправного ее члена на основе интернализации как официальных, так и неофициальных ролей.

Несмотря на различие сторон адаптации (профессиональной и социальной), необходимо отметить их тесную взаимосвязь. Усвоение профессиональных знаний и приобретение соответствующих навыков в библиотечной работе обусловлены процессом вхождения новичка в социальную среду библиотеки. И наоборот, полнота включения молодого человека в социальную жизнь библиотеки зависят от его успешности на профессиональном поприще.

Процесс адаптации личности в библиотеке может иметь различные отправные точки. Для девушки или юноши, пришедшей в библиотеку со школьной скамьи, процесс адаптации исчисляется с их первого дня работы. Для

выпускника колледжа, техникума или вуза культуры процесс адаптации, несомненно, начинается еще в учебных стенах. Первый ознакомительный этап начинается с принятия решения получить определенную квалификацию по избранной профессии и продолжается в течение первоначальной теоретической подготовки к обучению, во время ознакомления с учебным заведением или базовой библиотекой. При этом мотивы выбора профессии являются важным социально-психологическим фактором последующей профессиональной адаптации, если вчерашний школьник поступит в институт или колледж, и если он сразу пойдет в библиотеку.

Материалы исследований показывают следующую тенденцию: чем выше уровень осведомленности новичков о профессии, тем лучше у них показатели трудовой деятельности. Обоснованность, продуманность выбора профессии позитивно влияет на уровень адаптированности молодых людей.

Что касается вопроса о временных границах адаптации, то большинство отечественных исследователей считают диапазоном первичной адаптации период с первых дней работы в организации до трех лет. Однако есть и иная точка зрения, подкрепляемая эмпирическими исследованиями социологов и психологов, согласно которой этот диапазон шире – свыше пяти лет.<sup>31</sup>

Среди факторов первичной адаптации исследователи выделяют личностные (включая состояние здоровья) и внешние факторы. Различия в характере протекания адаптации создаются индивидуально-типологическими свойствами человека. Так, инертным людям свойственно превентивное поведение в отличие от подвижных, которые склонны адаптироваться к среде скорее экспромтом. Определенное влияние на процесс адаптации оказывают пол, возраст, уровень общего образования и другие социально-демографические характеристики личности. Однако о роли этих факторов можно говорить только в соотношении с конкретными условиями среды библиотеки. Так, по данным О.А. Морозовой, высшее образование молодого библиотекаря облегчает быстрое овладение профессией и ускоряет процесс адаптации только в том случае, если он поступает на квалифицированную, интересную для него работу. Наоборот, высокий уровень образования затрудняет адаптацию библиотекаря, если он попал на неквалифицированную, не дающую ему удовлетворения работу.

Такие психологические особенности личности молодого сотрудника, как самооценка, уровень притязаний, восприятие самого себя, являются продуктом предшествующих воздействий социальной среды, в которой он находился до

---

<sup>31</sup> Свенцицкий А.Л. Психология управления организациями: Учебное пособие – СПб., Изд. С.-Петербургского университета, 1999. – 224 с. С. 76.

прихода в библиотеку. Сюда относятся: структура семьи, ее психологический климат, статус ребенка в семье, степень успешности и характер адаптации к школьной среде.

Адаптация молодых библиотекарей, приехавших в крупный город из маленького города или села, протекает значительно сложнее, чем адаптация коренных жителей.

Отметим далее роль факторов среды самой библиотеки. К предметной области относится содержание труда, его условия и организация. Под социальной средой подразумевается специфика формальной и неформальной организации, стиль руководства, социально-психологический климат. Накопленные к настоящему времени психологические знания позволяют заключить, что степень адаптированности личности есть результат того, насколько среда организации со всеми ее условиями и предоставляемыми для работников возможностями соответствует их ожиданиям. При этом имеются в виду не только ожидания сегодняшнего дня, но и те, которые связаны с планами на будущее.

Многообразие факторов, влияющих на адаптацию, говорит о том, что для каждого нового сотрудника библиотеки должны применяться индивидуализированные критерии.

Адаптация личности – это процесс, который характеризует не только начальный период включения индивида в деятельность той или иной организации. Все последующие изменения работы, включая порой и приобретение новой специальности, неизбежно влекут за собой определенные периоды его приспособления к наступившим переменам – вторичную адаптацию. Причем, если процесс первичной адаптации в жизни одного и того же человека отмечается только единожды, то в ситуации вторичной адаптации он обычно оказывается не раз и не два. Вторичная адаптация также может сопровождаться значительными затратами интеллектуальных и физических сил, нервно-психической энергии. Самым значительным фактором, диктующим важность вторичной адаптации, являются инновации. Внедрение нововведений в деятельность организации является сложным комплексным процессом, оказывающим весьма противоречивое влияние на социально-психологическое состояние коллектива и отдельных его членов. Так, в сфере ближайшего окружения работника наблюдается улучшение взаимоотношений, которое служит своеобразной компенсаторной функцией, позволяя минимизировать степень напряженности, вызванную нововведением. В то же время возникают оппозиционные группы, в которых преобладают настроения конфронтации.

Большое значение в инновационных процессах имеет целый ряд факторов: пример непосредственного руководителя, источник нововведений, зрелость коллектива, возраст его членов и др.

Таким образом, профессиональная и социальная адаптация персонала занимают важное место в обеспечении эффективного функционирования библиотеки, что требует создания системы управления процессом адаптации.

В качестве возможных организационных решений по технологии процесса управления адаптацией могут быть предложены следующие:

- организация семинаров, курсов по различным аспектам адаптации;
- цикл лекций для новых сотрудников, дающих представление о целях, тенденциях развития, приоритетах библиотеки;
- краткосрочные курсы для руководителей, впервые вступающих в эту должность;
- организационно-подготовительные работы при введении новшеств;
- подготовка замены кадров при их ротации;
- индивидуальные беседы с новыми сотрудниками;
- беседы с новыми сотрудниками, проводимые сотрудниками, ушедшими на пенсию.

*Организация системы обучения персонала.* Организованная должным образом система обучения персонала выполняет двойную функцию наилучшего использования работника и его мотивации. Вследствие усовершенствования знаний и умений в процессе обучения библиотекари эффективнее решают задачи, в которых заинтересована библиотека. Путем создания у работника чувства мастерства и признания руководством его заслуг повышается удовлетворенность человека своей работой.

Преимущества от обучения сотрудников могут быть следующие:

- более высокое качество работы;
- сокращение ошибок;
- лучшая адаптируемость к инновациям;
- меньше необходимость жесткого контроля;
- более высокий уровень удовлетворенности работой, что проявляется в сокращении текучести кадров и пропусках работы.

Необходимость обучения обусловлена различными обстоятельствами.

Создание на базе библиотек правовых, информационных и экологических центров повлекло за собой организацию и проведение целого цикла обучающих семинаров, на которых библиотекари осваивали новые сферы деятельности. В общем виде это: внедрение новых технологий, которые требуют новых или

улучшенных навыков; изменение методов библиотечной работы; изменение групп информационно-библиотечного обслуживания.

- сделанное заключение о неэффективности работы;
- нехватка квалифицированных сотрудников на определенном участке;
- намерение руководства улучшить качество работы;
- продвижение или перевод сотрудника на другой участок работы.

Одно из основных положений, которое мы хотели бы выделить, заключается в том, что обучение не должно оцениваться только по затраченным на него средствам. Более перспективным является отношение к обучению как к вложению средств в человеческие ресурсы библиотеки, которые могут оцениваться аналогично другим инвестициям, а именно с точки зрения того, является ли этот способ вложения средств наилучшим и наиболее эффективным.

Для организации процесса обучения специалисты используют так называемую модель обучения. Это циклическая модель, ее цикл похож на циклы, существующие в других видах проектных работ, и включает следующие этапы: определение потребности в обучении, распределение ресурсов на обучение, составление плана обучения, составление учебной программы, реализация учебной программы, обоснование обучения, оценка процесса обучения.

*Определение потребностей в обучении* может предприниматься на различных уровнях. Потребности библиотеки в целом анализируются высшим руководством, отделом кадров, учебным отделом в соответствии с общими целями и планами работы с персоналом. Эта работа должна также включать в себя анализ ожидаемого эффекта от воздействия обучения на выполнение стоящих перед библиотекой задач.

Следующий уровень анализа – потребности в обучении коллектива структурного подразделения библиотеки. Обычно они определяются руководителем этого отдела. Требуется внимательный ситуационный анализ. Целесообразно изучить, что составляло проблемы в работе отдела, что не получалось у отдельных сотрудников и почему. Изучаются основные показатели отдела (количество жалоб читателей, уровень пропусков, текучесть кадров), а также такие вопросы, как способность замещения отсутствующих коллег, как работают другие подразделения и т.п.

Наиболее детальный анализ потребностей в обучении происходит на уровне самих библиотечных процессов. Основное требование здесь – определить все функции и действия, которые осуществляют сотрудники в

процессе реального выполнения конкретной работы. Здесь может помочь должностная инструкция, детально расширенная для организации обучения.

Уровни определения потребностей обеспечивают систематический подход к обучению. Однако, кроме того, очень важно учитывать мнение и склонности самих библиотекарей, что люди хотят сами, что им самим необходимо для личного развития.

Второй этап в цикле обучения – *распределение ресурсов*. Основными ресурсами, необходимыми для проведения обучения являются средства, выделяемые на покрытие расходов по обучению, и время, затрачиваемое на процесс обучения (время обучающего, если он является сотрудником библиотеки, и время обучаемого).

В некоторых библиотеках обучение персонала не является приоритетным. Следует традиционное оправдание, что в нынешние трудные времена невозможно выделить средства на обучение. Один из способов убедить руководство увеличивать ресурсы на обучение состоит в том, чтобы относиться к обучению как к вложению капитала, а не как к невозвратимым затратам. Такой подход характеризуется понятием «человеческий капитал». Он был разработан Г.С. Беккером, специалистом по трудовым ресурсам. В соответствии с этим подходом обучение оценивается таким же образом, как и любой инвестиционный проект.

Третий этап в процессе обучения – *составление учебных планов и программ*. На основе предварительного анализа задач необходимо определить конкретные функции библиотечной деятельности, требующие улучшения или развития. Желаемый конечный результат должен быть зафиксирован в четко сформулированных целях обучения. Например, цель курса «Менеджмент», преподаваемого в Академии переподготовки работников искусства и культуры, формулируется как «подготовка и повышение квалификации в области управления учреждениями культуры на основе принципов и закономерностей менеджмента». Задачи курса в соответствии с этой целью: обучение специальным знаниям, умениям и навыкам в области теории и практики профильного управления; раскрытие возможностей и перспектив менеджерской деятельности в учреждениях культуры; овладение методами стратегического планирования, организации, анализа, мотивации социально-культурной деятельности; управления кадровыми, информационными, материальными, финансовыми, технологическими ресурсами.

Приведем другой пример. В программе курса «Социальные коммуникации», преподаваемой на Высших библиотечных курсах Российской государственной библиотеки, цель сформулирована так: «ознакомление с историей возникновения и развития различных теорий массовой коммуникации

как видом деятельности и социальным процессом, а также современными теориями коммуникаций».

Цели обучения образуют основу для создания детальной учебной программы, само содержание которой зависит от количества и вида учебных целей.

Выяснение целей обучения дает возможность ответить на ряд вопросов: когда и в течение какого времени проводится обучение? Какова наиболее подходящая методика обучения? Каким должно быть оптимальное содержание курса?

*Методы обучения и их выбор.* Если основываться на принятой в мировой практике классификации методов обучения, то все их следует разделить на три группы:

1. Методы обучения, применяемые в ходе выполнения работы;
2. Методы обучения вне рабочего места (должностных обязанностей);
3. Методы, которые в равной степени подходят для любого из этих двух вариантов.

**Таблица 21. Методы обучения**

<b>Обучение на рабочем месте</b>	<b>Обучение вне рабочего места</b>
<p>«Копирование» – прикрепление начинающего работника к специалисту, он учится, копируя действия опытного человека.</p> <p>Наставничество – занятия менеджера со своим персоналом в ходе ежедневной работы.</p> <p>Делегирование – передача сотруднику задачи из сферы деятельности руководителя.</p> <p>Метод усложняющих заданий – специальная программа действий, выстроенная по степени важности, расширения объема задания и повышения сложности.</p> <p>Ротация – работник переводится на новую работу или должность для получения дополнительной квалификации и</p>	<p>Деловые игры – коллективная игра, включающая разбор учебного примера, в ходе которого участники игры получают роли в игровой деловой ситуации и рассматривают последствия принятых решений.</p> <p>Учебная ситуация – реальная или выдуманная управленческая ситуация с вопросами для анализа.</p> <p>Моделирование – воспроизведение реальных условий работы.</p> <p>Тренинг сензитивности – участие в группе с целью повышения человеческой восприимчивости и улучшения умений взаимодействовать с другими.</p> <p>Ролевые игры (моделирование ролевого поведения) – воспроизведение действий на определенном участке работы с целью получения практического опыта.</p>

расширения опыта. Использование учебных методик, инструкций.	
--	--

Обучение на рабочем месте проводится в обычной рабочей ситуации и осуществляется в различных формах. Определяющим признаком здесь является то, что обучение организовано и проводится специально для данной библиотеки и только для ее сотрудников.

Преимущества обучения на рабочем месте заключаются в следующем.

- это менее дорогостоящее мероприятие, чем обучение с отрывом от основной работы;
- обучение проводится в тех же рабочих условиях и с тем же оборудованием, на котором придется работать дальше, поэтому позже не возникнет никаких проблем;
- с самого начала обучаемый погружен в рабочую атмосферу, впоследствии ему не придется адаптироваться к незнакомой обстановке и незнакомым людям.

В то же время специалисты отмечают недостатки обучения на рабочем месте:

- инструктор, поскольку это коллега по работе, может не иметь навыков преподавания, у него может не быть достаточно времени, чтобы обеспечить должный уровень обучения;
- существует опасность вывода из строя дорогостоящего оборудования;
- обучение происходит в рабочей обстановке, что создает для обучаемого существенные переживания, он стесняется своих ошибок, не застрахован от едких комментариев своих коллег; а как известно, стресс подавляет способности к обучению;
- невозможна теоретическая подготовка, более основательная и фундаментальная.

Обучение вне работы проводится внешними учебными структурами: институтами, академиями, колледжами, методическими центрами.

Преимущества такого обучения заключаются в следующем:

- обучение проводится квалифицированным преподавателем, что создает гарантию высокого качества;
- наличие специального учебного оборудования;
- новая специальность осваивается постепенно в соответствии с плановыми этапами, что позволяет надежно освоить специальность;

- создается психологически более комфортная обстановка, поскольку собираются люди с одинаковой целевой установкой;
- более точно рассчитываются затраты на обучение, поскольку это – самостоятельный вид деятельности.

И все-таки необходимо учитывать недостатки обучения вне работы:

- выше затраты на отдельное помещение, учебное оборудование, преподавателей, которые могут быть оправданы, если имеется регулярный приток обучающихся, или несколько библиотек используют схемы группового обучения своих сотрудников;
- многие виды работ возможно освоить только в реальных условиях библиотеки с их установившимися методами, приемами, сетью взаимоотношений с другими работниками. Например, многие направления методической работы познаются только на практике конкретной библиотеки, поэтому любые теоретические занятия выглядят искусственными;
- иногда возникают трудности, связанные с переносом знаний, полученных в процессе обучения, из благоприятной среды обучения в агрессивную среду библиотеки, где работает данный человек.

*Оценка результатов обучения* является важным этапом построения всей системы обучения. Проверка действительности обучения позволяет сделать процесс обучения целенаправленным, точно определяя направления его совершенствования.

Для сотрудника, прошедшего курс обучения, должны быть созданы возможности практического применения полученных знаний, умений, навыков. Может случиться, что, вернувшись на свое рабочее место, полный энтузиазма, он не встретит поддержки и не сможет воспользоваться обратной связью. Через какое-то время социальная среда заставит его вернуться к тому, как он действовал раньше или вообще уволиться из библиотеки.

К сожалению, программы обучения часто бывают исключительно сложными с точки зрения проверки их действительности. Многие виды библиотечных работ просто неизмеримы, и поэтому проверка остается преимущественно субъективной. Например, деятельность заведующего отделом, который прошел курс обучения менеджменту, может быть оценена только руководством библиотеки до и после прохождения курса. Путем сравнения результатов можно прийти к выводу, что улучшение работы имеет место, но не следствие ли это того факта, что менеджер просто стал старше и

опытнее? Другое возможное объяснение (вероятно, более логичное) улучшения навыков менеджмента – события, которые произошли за время обучения, могли сильно помочь менеджеру в освоении премудростей профессии.

Оценка обучения возвращает нас назад, к началу цикла обучения. С помощью такой информации возможно усовершенствовать учебные планы, сконцентрировать внимание на дальнейших потребностях в обучении.

Полная оценка позволяет оценить эффективность затраченных на обучение средств и их окупаемость. Это наиболее сложный уровень оценки, который должен проводиться специалистами кадровых и экономических служб.

Методы профессионального обучения удачно систематизированы в книге двух английских авторов Х.Т. Грэхема и Р. Беннета «Управление человеческими ресурсами»<sup>32</sup>.

Они выделяют:

- методы по выработке адекватного отношения к работе,
- методы обучения профессиональному умению,
- методы освоения знаний,
- методы повышения квалификации руководящих кадров.

Для руководителя важно выработать адекватное отношение сотрудника к работе, поскольку именно этот фактор определяет общий подход человека к тому, что он делает, например, способ общения с читателями, степень настойчивости и ответственности в выполнении заданий, стремление избежать ошибок. Молодой библиотекарь, только что со школьной скамьи, может проявлять такое отношение к читателям, которое отнюдь не способствует работе и бросает тень на репутацию библиотеки. И если такое отношение не попытаться изменить, человек никогда не добьется успеха на данном поприще. Обучение работника адекватному отношению к работе, если оно отсутствует или неверно, задача крайне сложная, поскольку мотивы того или иного отношения часто слишком глубоко скрыты в тайниках личности, и выявить их за короткое время невозможно. Обычно методы корректировки отношения сводятся к следующему:

- включение в группу других работников, чье отношение к работе считается правильным;
- прикрепление новичка к старшему и опытному сотруднику;

---

<sup>32</sup> Грэхем Х.Т., Беннет Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие / Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с. С.418-440.

- анализ ситуационных примеров, специально разработанных для формирования правильного отношения к работе;
- участие в ролевых играх, когда от работника требуется воспроизведение в заданной ситуации поведения, характерного для специалистов, чьи роли они исполняют, например, связанные с увольнением или беседой с проблемным читателем;
- тренинг-группы – метод обучения, ставший популярным в последнее время. Он заключается в том, что группа обучающихся занимается обсуждением рабочего поведения каждого из участников. Целью работы Т-групп частично является попытка спровоцировать сдвиги в отношении и поведении работников путем демонстрации им того, что думают о них окружающие, частично – показать им важность личного поведения в групповом процессе, а частично – улучшить навыки социального взаимодействия. Надо сказать, что этот метод эффективен в среде молодых, а вот большинством женщин - библиотекарей воспринимается скептически.

## **Заключение**

Внимание, которое в последние годы уделяется стратегическому менеджменту в России, является в большой степени откликом на вопрос о том, с помощью каких методов и какими способами современная библиотека может делать расчеты на будущее, проецировать желаемое будущее на текущую ситуацию, строить планы и достигать поставленных целей. Таким образом, побудительным мотивом обращения к вопросам стратегического управления стала проблематика развития современной библиотеки.

Следующий вопрос, который оставался без ответа в рамках существовавших управленческих моделей, и на который дает четкий ответ стратегический менеджмент, организация эффективного функционирования библиотеки. Этот вопрос отсылает каждого руководителя к долгосрочной перспективе, а именно: стратегический менеджмент связан с определением перспектив деятельности и является распределенным во времени пониманием, в отличие от тактики, которая регулирует театральные процессы в конкретном периоде времени и определяет виды разнообразных ресурсов и последовательность их включения в деятельность библиотеки.

Стратегическое управление в библиотечном деле начинает складываться в пространстве действия управленческих технологий, наиболее успешно

зарекомендовавших себя в корпоративных сферах, как ответ на вызов времени, сформулированный в концепции устойчивого управляемого развития.

Еще раз отметим, что стратегический менеджмент включает элементы всех предшествующих систем управления, то есть предполагает составление бюджета, использование экстраполяции для оценки относительно стабильных факторов, применение стратегического планирования, а, кроме того, дополнительно усовершенствования, необходимые для адаптации стратегических решений, осуществляемых в реальном времени.

Проведенное исследование позволило выделить управленческие модели-подходы, из которых выросло стратегическое управление.

- Метод «исследование и развитие», из которого в проблематику стратегического управления была взята сущностная связь исследования и проектирования. Особое применение данная методика нашла в определении стратегических позиций современной библиотеки в системе социально-культурного программирования.
- Ресурсный подход, в основе которого находится вопрос о ресурсах и одновременно ограничениях на какую-либо деятельность. Проблематика стратегического в ресурсном подходе появляется на различении ресурсов на тактические (оборудование, материалы, финансовое обеспечение проводимых мероприятий и т.п.) и стратегические (человеческие ресурсы, информационные ресурсы, технология, финансирование программ и проектов и т.д.).
- Концепция устойчивого управляемого развития, в рамках которой к стратегическим были отнесены, прежде всего, человеческие ресурсы, от которых зависит жизнедеятельность и успешное развитие любой библиотеки. Такого рода ресурсы наиболее стратегичны и в то же время наиболее трудны в использовании.
- Функциональный подход, в основе которого лежит исследование процессов, на основе которых проектируются, описываются, анализируются и оптимизируются управленческие функции. В рамках этого подхода получила свое развитие линия стратегического планирования информационно-библиотечной деятельности, которая часто представляется как суть стратегического управления.
- Программно-целевой подход, в основе которого лежит парадигма цель – результат - программа. В этом подходе движение от цели к результату описывается посредством программных механизмов, и

таким образом программируется сам процесс движения от момента постановки цели до получения результата.

- Изучение процессов развития, где развитие было положено как отдельный объект исследований. Инновационные техники развития были отделены от технологии функционирования, предприняты попытки объединить функционирование и развитие в единой системе, понимаемой как управление изменениями. Для обеспечения процессов развития разрабатываются новые типы управленческих структур (матричные, проектные, сетевые), ориентированные на инновации.
- Развитие теории принятия решений, в которой типологизация управленческих решений выводит управление на определение стратегических решений. Управленческие решения рассматриваются как средство адаптации к сложным факторам внешней и внутренней среды библиотеки, как часть целеполагания и развития.
- Системный подход к управленческой деятельности. Современный системный подход возвращает управление на макроуровень с новой парадигмой, помогая понять взаимосвязи не только внутри театра, но и взаимосвязи подсистем с их окружением. Такой системный подход учитывает многовариантную природу библиотеки и объясняет, как функционирует библиотека в меняющихся условиях и специфических обстоятельствах.
- Сближение и взаимное влияние различных сфер деятельности, что нашло яркое отражение в концепции информационно-библиотечного менеджмента, взявшей на вооружение достижения, как в области управления, так и других наук – социологии, психологии, управления проектами и т.д.

Стратегический подход к управлению библиотекой – указание на современное, наиболее широкое, релевантное понимание управленческой деятельности. Стратегический подход позволяет руководителям соединять разнонаправленные цели, многообразные ресурсы в границах одного потока деятельности, перейти к сотрудничеству и координации.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акимова Т.А. Теория организации: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 367 с.
2. Андреев С.Н., Мельниченко Л.Н. Основы некоммерческого маркетинга: для политических партий, властных структур, некоммерческих организаций, физических лиц. – М.: Прогресс-Традиция, 2000. – 256 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. –
4. Бобров Л.К. Стратегическое управление информационной деятельностью библиотек в условиях рынка. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2003. – 240 с.
5. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 288 с.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
7. Воропаев В.И. Управление проектами в России: Основные понятия: история, достижения, перспективы. – М.: Аланс, 1995. – 225 с.
8. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление. Учебник. 2-е изд. М.: ОМЕГА-Л, 2006. – 464 с.)
9. Гладкий Ю.Н., Чистобаев А.И. Основы региональной политики: Учебник. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 1998. – 659 с.
10. Грэхем Х.Т., Беннет Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие / Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с. – С. 231.
11. Дракер П. Управление, нацеленное на результаты. Пер. с англ. М.: Технолог. школа бизнеса, 1992. – 210 с.
12. Иванов В.В., Бельц А.В. Основы управления проектами: Учебное пособие. – М., 2000. – 12 с.
13. Ключев В.К., Суворова В.М. Благотворительная ресурсная поддержка библиотеки. – М., 2000. – 79 с.
14. Ключев В.К., Ястребова Е.М. Маркетинговая ориентация библиотечно-информационной деятельности: Учебное пособие. – М.: Профиздат, 1999. – 144 с.  
Книжный маркетинг: Руководство к действию: Сб. статей: Пер. с англ. – М.: ТЕРРА, 1996. – 432 с.
15. Коробейников О.П., Колесов В.Ю., Трифилова А.А. Стратегическое поведение: от разработки до реализации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - № 3. – С. 88-129.
16. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер с англ. – М.: Прогресс, 1992. – 736 с.
17. Красильников Ю.Д. Методика социально-культурного проектирования. – М.: МГИК, 1993. – 73 с.
18. Кузьмин Е.И. Библиотечная Россия на рубеже тысячелетий. – М.: Либерия, 1999. – 224 с.
19. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива: Пер. с франц. – СПб.: Наука, 1996. – 464 с.
20. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление проектами. – М.: Высшая школа, 2001. – 875 с.
21. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. – 288 с.

22. Машков В.Н. Психология управления: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2002. – 254 с.
23. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
24. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: Пер. с англ. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2000. – 170 с.
25. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: Пер. с англ. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2000. – 170 с.
26. Панкрухин А.П. Маркетинг: Учебник. – М.: Ин-т межд. права и экономики, 1999. – 398 с.
27. Песоцкая Е.В. Маркетинг услуг: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2000. – 157 с.
28. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 352 с.
29. Свенцицкий А.Л. Психология управления организациями: Учебное пособие – СПб., Изд. С.-Петербургского университета, 1999. – 224 с. С. 76.
30. Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учебное пособие для вузов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 375 с.
31. Тюлина Н.И. Стратегическое планирование как метод управления библиотекой // Библиотековедение. – 1994. - № 1. – С. 11-17.
32. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
33. Шапиро В.Д. Управление проектами. – СПб.: «ДваТри», 1996. – 248 с.
34. Шекшня С.В., Ермошкин Н.Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета: Учебно-практическое пособие. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. - 236 с.