

# ПЛАНЫ-КОНСПЕКТЫ ЗАНЯТИЙ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ «ИНФОРМАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

## МДК.02.01. Менеджмент библиотечного дела

### Раздел 1. Информационный менеджмент

#### Тема 1 Введение. Задание и содержание учебной дисциплины.

**Цель занятия:** ознакомить учащихся с учебной дисциплиной, ее задачами и содержанием.

#### План занятия

1. Роль курса в профессиональной подготовке библиотекаря средней квалификации. Структура курса. Взаимосвязь с другими учебными дисциплинами.

#### Ход занятия

##### *ВВЕДЕНИЕ*

Предмет, структура и задачи курса “Информационный менеджмент”, его роль и значение в профессиональной подготовке библиотечноинформационных кадров, взаимосвязь с другими курсами.

Междисциплинарный характер менеджмента. Становление профессии библиотечного менеджера.

Методологические и методические аспекты изучения курса, виды и формы занятий, варианты контроля знаний.

**Литература** [[3](#), [16](#), [19](#)]

#### Тема 2. Основы менеджмента как науки

**Цель занятия:** ознакомить студентов с основами менеджмента; проанализировать основные элементы менеджмента как науки; возникновение менеджмента как науки.

#### План занятия

1 Возникновение и эволюция менеджмента как научной дисциплины. Возникновение менеджмента как науки. Эволюция менеджмента - одно из самых продуктивных направлений в изучении проблематики современного управления. Эволюционный путь менеджмента.

2 Определение развития менеджмента достижениями других наук: математика, кибернетика, информатика, социология и психология, философия.

### **Ход занятия**

#### ***Сущность понятий «управление» и «менеджмент»***

Термины «менеджмент», «менеджер» быстро и прочно вошли в словарный обиход, заменив используемые нами ранее термины «управление», «управленческая деятельность», «руководитель», «директор».

Термин «менеджмент» по своей сути является аналогом термина «управление», это его синоним, однако не в полной мере. Термин «управление» намного шире, поскольку применяется к разным видам человеческой деятельности (например управление автомобилем); к разным сферам деятельности (управление в неживой природе, в биологических системах, управление государством); к органам управления (подразделениям в государственных и общественных организациях, а также на предприятиях и в объединениях).

Управление – это целенаправленное влияние на объект с целью изменения его состояния либо поведения в связи с изменением обстоятельств Менеджмент – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

Термин «менеджмент» применяется лишь к управлению социальноэкономическими процессами на уровне фирмы, действующей в

рыночных условиях, хотя в последнее время его стали применять и в отношении непредпринимательских организаций.

Содержание понятия «менеджмент» можно рассматривать как науку и практику управления, как организацию управления фирмой и как процесс принятия управленческих решений.

Менеджмент имеет свой собственный экономический механизм, который направлен на решение конкретных проблем взаимодействия в реализации социально-экономических, технологических, социально-психологических задач, возникающих в процессе хозяйственной деятельности.

Экономический механизм менеджмента объективно обусловлен осуществлением хозяйственной деятельности фирмы в рыночных условиях, когда результаты управленческой и хозяйственной деятельности получают оценку на рынке в процессе обмена.

Экономический механизм менеджмента состоит из трех блоков: внутрифирменное управление; управление производством; управление персоналом.

### ***Объект, предмет и субъект менеджмента***

Профессиональный менеджмент как самостоятельный вид деятельности предполагает наличие в качестве субъекта этой деятельности специалиста-менеджера и в качестве объекта — хозяйственную деятельность фирмы в целом или ее конкретную сферу (производство, сбыт, финансы и др.).

Предметом менеджмента являются:

теоретические основы управленческой деятельности (законы, закономерности, принципы, категории, механизмы, модели и др.);

практика управления организациями (фирмами, предприятиями, корпорациями и др.);

проектирование систем менеджмента

3. Менеджеры и предприниматели Понятие «менеджер» в современном понимании — это руководитель или управляющий, занимающий постоянную

должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующей в рыночных условиях.

Предполагается, что принимаемые менеджером решения являются обоснованными и вырабатываются на базе использования новейших методов управления: многовариантных расчетов с помощью компьютерной техники.

Термин «менеджер» имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно:

к организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;

к руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов);

к руководителю по отношению к подчиненным;

к администратору любого уровня управления, организующего работу в соответствии с современными методами.

К менеджеру любого уровня предъявляются высокие требования, в частности, следующие:

наличие общих знаний в области управления предприятием;

компетентность в вопросах технологии производства в той отрасли, к которой относится фирма по виду и характеру своей деятельности;

владение не только навыками администрирования, но и предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынках, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодных сферах применения;

принятие обоснованных и компетентных решений на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками и распределение участия каждого в их исполнении;

наличие практического опыта и знаний в области анализа экономической ситуации на основных рынках или их сегментах, на которых уже работает или намеревается работать;

умение анализировать деятельность и действия фирм-конкурентов;

умение предвидеть тенденции развития хозяйственной конъюнктуры, особенности спроса, мер государственного регулирования экономики в своей стране и в других странах, на рынках которых фирма стремится усилить либо удержать свои позиции.

Важнейшим требованием к менеджеру любого уровня является умение управлять людьми. К ним относятся:

знание в совершенстве своих прямых подчиненных, их способностей и возможностей выполнения конкретной поручаемой им работы;

знание условий, связывающих предприятие и работников, защита интересов тех и других на справедливой основе;

устранение неспособных с целью удержания единства и правильности функционирования фирмы.

Предприниматель осуществляет хозяйственную деятельность от своего имени и на свой риск. Предприниматель – это лицо, которое вкладывает собственные средства в организацию дела и принимает на себя личный риск, связанный с его результатами. Осуществляя хозяйственные связи с другими участниками рыночных отношений, предприниматель выступает стороной договора (сделки). Он может предоставить право подписания контрактов от своего имени или от имени фирмы, которую он возглавляет, конкретному представителю (управляющему) и установить пределы таких полномочий.

Предприниматель, осуществляющий свою деятельность в качестве юридического лица, несет имущественную ответственность в зависимости от правового положения фирмы: либо всем своим капиталом и личным имуществом, либо только капиталом.

Менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности предполагает, что менеджер независим от собственности на капитал фирмы, в которой он работает. Он может владеть акциями фирмы, а может и не иметь их, работая по найму на должности менеджера. Труд менеджера – это производительный труд, возникающий в условиях комбинирования высокотехнологичного производства с высоким уровнем специализации работников, обеспечивающий связь и единство всего производственного процесса. Поэтому менеджмент объединяет работников различных специальностей: инженеров, проектировщиков, маркетологов, экономистов, статистиков, психологов, плановиков, бухгалтеров и др., работающих под руководством менеджера, управляющего предприятием, производственным отделением или фирмой в целом.

Возросшие требования к управлению обусловлены увеличением размеров предприятия, сложностью технологии, необходимостью владения управленческими навыками. В современных условиях все решения по финансовым, организационным и экономическим вопросам подготавливаются и вырабатываются профессионалами в области организации управления – менеджерами, которые осуществляют также наблюдение и контроль за выполнением принятых решений.

**Литература [3, 18, 19]**

### **Тема 3. Формирование концепции библиотечного менеджмента.**

**Цель занятия:** раскрыть основные предпосылки возникновения концепций, теорий и учений по организации человеческой деятельности; ознакомление студентов с разработками ученых и практиков, экономистов, философов по вопросам поведения человека в условиях коллектива и в рамках организации.

#### **План занятия**

1 Управление и менеджмент в системе человеческого знания с момента возникновения и до настоящего времени. Формирование менеджмента на стыке

19 и 20 - го вв. Разработки учёных и практиков: экономистов, социологов, историков, психологов, философов по вопросам поведения человека в условиях коллектива и в рамках организации.

2 Предпосылки возникновения концепций, теорий и учений по организации человеческой деятельности.

### **Ход занятия**

В самом начале 90-х гг. сформировалась концепция библиотечного менеджмента, отразившая новые подходы к пониманию и интерпретации важнейших положений теории и практики руководства библиотеками различных типов и видов. Идея преобразования современного управления на основе достижений мирового менеджмента оказалась настолько востребованной, что за прошедшие годы процесс развития концепции библиотечного менеджмента ознаменован значимыми результатами:

) найдены подходы к решению многих "болевых" проблем управления библиотечной деятельностью;

) определены конструктивные пути реорганизации управленческих механизмов;

) сформирована, научная школа, в рамках которой издано значительное число публикаций и защищены диссертации;

) трансформирована вузовская программа обучения управленческой тематике и программа переподготовки управленческих кадров библиотек, создан цикл курсов, в который, помимо основной дисциплины, вошли "маркетинг библиотечно-информационной деятельности", "стратегический менеджмент библиотеки", "организационное развитие систем управления", "психология управления библиотекой" и др.

В менеджменте сформирована новая парадигма, управления, отвечающая реалиям современности. Он значительно расширяет представления о возможностях управления за счет: во-первых, эффективного использования

человеческого потенциала; во-вторых, маркетинговой ориентации на запросы потребителей; в-третьих, гибкого реагирования на процессы изменений, происходящих во внешней среде. Интеграция России с мировым сообществом обуславливает обогащение отечественной теории управления концепцией менеджмента развитых стран.

### *Библиотечный менеджмент стратегия инновация*

За период формирования концепции библиотечного менеджмента выделяются три этапа, отражающие различия в подходах на парадигму управления не только библиотекой, но и в целом на управление как философско-методологическое понятие.

Первый этап - зарождение библиотечного менеджмента, когда представления об эффективных управленческих системах находились в точке перехода от классических подходов к некоторому новому, еще формирующемуся образцу. Состояние перехода выразилось: в кризисе классических представлений о факторах эффективности управления в самых различных формах и модификациях; в выявлении, анализе и резкой критике основ традиционного управления; в выдвижении альтернатив основаниям традиционного управления; в попытках выдвижения новых эталонов научного управления.

Второй этап формирования библиотечного менеджмента можно обозначить как создание новых оснований управления библиотекой как науки, выразившееся в методологической проработке нового подхода к управлению на фундаменте мирового менеджмента.

Третий этап развития библиотечного менеджмента - диверсификация, под которой понимается совмещение разнообразных подходов, целей, функций, форм управления. Наличие этого этапа обусловлено высокой динамикой развития современного управления. В России идет одномоментное освоение всего уже накопленного другими странами управленческого опыта с тем, чтобы трансформировать наиболее перспективные для нашей страны направления менеджмента.

Проанализируем поэтапно становление библиотечного менеджмента.

Уже в конце восьмидесятых - начале девяностых годов многие ученые нашей страны (Карташов Н.С., Пашин А.И., Соколов А.В., Стельмах В. Д.) отмечали кризисные факторы в области библиотечного дела. Ведущие принципы командно-административной системы управления библиотечным делом, такие как централизация, директивность, иерархичность, привели к застою, стагнации, стандартности в той области деятельности, которая требует инициативы и творчества. В новых условиях стали неосуществимыми методы государственной поддержки библиотечного дела.

На уровне библиотеки, где управление было всегда ориентировано на обеспечение текущей деятельности, кризис отразился в невозможности разрабатывать стратегию и реализовывать долгосрочные цели, создавать гибкие организационные структуры, поддерживать развитую систему деловых контактов.

Глубинные кризисные процессы в сфере библиотечного обслуживания в начале девяностых годов прошлого столетия отмечали специалисты самых различных идеологических воззрений. С одной стороны, управленцы (Б.Н. Бачалдин, А. М. Волик, Н.С. Карташов, А.Н. Пашин, В.В. Серов, Е.А. Фенелонов), с другой, ведущие библиотековеды страны и общественность (А.В. Соколов, В.Р. Фирсов, Б.Н. Володин, Е.И. Кузьмин) с различной долей экспрессии признавали низкий социальный престиж библиотек, отставание библиотековедения от потребностей практики.

Наиболее глубокие исследования факторов кризиса представлены в работах социологов: В.Д. Стельмах, Л. Гудкова, Б. Дубина, А. Рейтблата. В 1990 году В.Д. Стельмах писала о том, что кризис "нарастал исподволь, в течение последних десятилетий, тщательно маскируемый парадной статистикой и пышными декларациями".

Факторами кризиса стали:

) стагнация основных показателей библиотечного обслуживания, что служит свидетельством замедления темпов и прекращения развития отрасли;

) отслоение от библиотек наиболее квалифицированных слоев читающей публики;

) резкое падение социального статуса библиотеки.

Указывалось, что "вся система организации библиотечного дела в стране вступила в противоречие с общественными потребностями. Ситуация была усугублена централизацией, усилившей унификацию и ухудшившей комплектование фондов. Все стадии управления библиотечным делом (планирование, руководство, отчетность) оторвались от реальных процессов деятельности библиотек и превратились в самоцель: планы развития не выполняются, отчетность не отражает действительного положения дел, руководство осуществляется не для удовлетворения читательских запросов, а с целью выполнения планов"

Наиболее последовательная критическая позиция относительно систем и структур централизованного управления библиотечным делом обозначена в работах авторов концепции библиотечного менеджмента, прежде всего, И.М. Сусловой. Вторую половину восьмидесятых годов И.М. Сулова определила как "разрушительную пятилетку". В этот период резкой критике были подвергнуты исходные принципы командно-административной системы. Выявлено пагубное воздействие директивного планирования, ориентированного на обязательные, усредненные, нередко извращенные представления центральных органов о библиотеке. Важнейшие решения в масштабе страны (цели и развитие библиотек, основные программы в области библиотечного дела, их сроки, распределение средств) принимались на самом верхнем уровне, а затем спускались на нижние и детализировались. Господствующей была рациональная модель управления, построенная на жесткой властной вертикали и безграничном преувеличении организационного фактора. С этим связан глубоко укоренившийся

административный взгляд на все библиотечные проблемы, вера в единую систему библиотек, организованных по единым правилам и стандартам.

Логика централизованного менеджмента вывела библиотеку из сферы стратегического управления, переведя ее на уровень управления текущего, оперативного. Так, во всей инструктивной документации основным планом библиотеки назывался текущий (годовой). Этому же соответствовала замена аналитической функции отчетностью, управленческого учета урезанным оперативным.

**Литература [3, 19, 34]**

#### **Тема 4. Характеристика школ менеджмента**

**Цель занятия:** охарактеризовать и раскрыть основные школы менеджмента

1. Школа научного управления, 2. Административная или классическая школа, 3. Школа человеческих отношений.

#### **План занятия**

1 Периодизация человеческой мысли с момента оформления менеджмента как науки. Характеристика ключевых этапов развития управленческой мысли с конца 19 по начало 60-х гг. 20 века.

2 Определение приоритетных направлений развития менеджмента как науки. Характеристика, периодизация и ключевые положения основных классических школ менеджмента: Школа научного управления, Школа бюрократического управления, Школа человеческих отношений

#### **Ход занятия**

#### **Характеристика школ менеджмента**

Несмотря на определенное разнообразие в выделении школ и направлений, можно выделить четыре основные сложившиеся школы

1. Школа научного управления.

2. Административная или классическая школа.

3. Школа человеческих отношений.

4. Математическая школа управления.

Такая классификация условна, ибо в рамках каждой из названных школ можно выделить целый ряд направлений, причем все они взаимосвязаны и взаимно обусловлены.

### *1. Школа научного направления*

Появление школы научного управления во многих исследованиях определяется теоретической и практической системой управления Ф.У. Тейлора (1856-1915). Теория А. Смита положила начало всем ветвям политэкономии, а система Тейлора - всему последующему менеджменту. Известный ученый в области управления П. Дракер считал, что тейлоризм - это скала, на которой мы воздвигаем нашу дисциплину.

Наряду с Тейлором наиболее яркими представителями школы научного управления можно считать Ф. и Л. Гилберт, Г. Гантта, К. Барта и др. Создатели школы научного управления исходили из концепции, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать большинство операций ручного труда, добиться более эффективного их выполнения.

Формирование школы научного управления базировалось на трех основных моментах, которые послужили исходными принципами для развития менеджмента:

- Рациональная организация труда.
- Разработка формальной структуры организации.
- Определение мер по сотрудничеству управляющего и рабочего.

Тем самым складывались основы формальной организации, происходило отделение управленческих функций от фактического выполнения работы. Тейлор утверждал, очевидно, что человек одного типа должен сначала составить план работы, а человек совершенно другого типа должен выполнить ее. Такой подход резко контрастировал со старой системой, когда рабочие сами планировали свою работу и выполняли планируемое.

Определяя меры по сотрудничеству управляющего и рабочего, представители школы научного управления отмечали необходимость систематического использования стимулирования работников с целью заинтересовать их в увеличении производительности труда и объемах производства. Благодаря этой школе управление стало признаваться как область научных исследований, методы и подходы, применяемые в науке и технике, которые могут эффективно использоваться в практическом достижении целей организации. По мнению Тейлора, основной задачей менеджмента должно быть обеспечение наибольшего процветания предпринимателя вкупе с максимумом благосостояния каждого работника. В отличие от Тейлора, Г.Л. Гант (1861-1919) считал, что рабочие - основная переменная в достижении максимальной производительности труда и все остальные параметры должны приспособляться к ним. Другой идеей Гантта была система поощрительных премий для поддержки усилий человека.

Супруги Ф. Гилберг (1868-1924) и Л. Гилберг (1878-1972) анализировали в основном физическую работу в производственных процессах, т.е. изучали движения с использованием измерительных методов и приборов, таких, как шкалограммы, киносъемка, микро хронометр и др. Их изучение движений использовано для установления более точных рабочих норм и устранения излишних движений и усилий, для введения собственной системы вознаграждения и уважения к рабочим. Л. Гилберг положила начало области управления, которая в настоящее время называется «управление кадрами». Она исследовала такие вопросы, как подбор, расстановка и подготовка кадров.

Представители школы научного управления в основном посвящали свои работы управлению производством. Они занимались повышением эффективности труда на уровне ниже управленческого, так называемом внеменеджерском уровне. Идеи, заложенные школой научного управления, были развиты и применены к управлению организацией в целом, прежде всего, представителями административной школы управления.

Основываясь на полученной информации, они изменяли рабочие операции, чтобы устранить лишние, непродуктивные движения» используя стандартные процедуры и оборудование стремились повысить эффективность работы. Тейлор, например, обнаружил, что максимальное количество железной руды и угля может быть переброшено, если рабочие будут пользоваться лопатой-совком емкостью до 21 фунта около. 8,6 кг. По сравнению с более ранней системой это дало поистине феноменальный выигрыш.

Научное управление не пренебрегало человеческим фактором. Важным вкладом этой школы было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Предусматривалась также возможность небольшой отдыха и неизбежных перерывов в производстве, так что количество времени» выделяемое на выполнение определенных заданий, было реалистичным и справедливо установленным. Это давало руководству возможность установить нормы производства, которые были выполнимы, и платить дополнительно тем, кто превышал установленный минимум. Ключевым элементом в данном подходе было то, что люди, которые производили больше, вознаграждались больше. Авторы работ по научному управлению также признавали важность отбора людей, которые физически и интеллектуально соответствовали выполняемой ими работе, они также подчеркивали большое значение обучения.

Научное управление также выступало в защиту отделения управленческих функций обдумывания и планирования от фактически выполнения работы. Тейлор и его современники фактически признавали, что работа по управлению - это определённая специальность, и что организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает лучше всего. Этот подход резко контрастировал со старой системой, при которой рабочие сами планировали свою работу.

+Концепция научного управления стала серьёзным переломным этапом, благодаря которому, управление стало широко признаваться как самостоятельная

область научных исследований. Впервые руководители - практики и учёные увидели, что методы и подходы, используемые в науке и технике могут эффективно быть использованы в практике достижения целей организации.

#### *Административная или классическая школа менеджмента*

Развитие административной школы происходило по двум направлениям - рационализация производства и исследование проблем управления. Главная забота представителей классической школы - добиться эффективности работы всей организации в целом. Цель этой школы - создание универсальных принципов управления, реализация которых обязательно приведет к успеху (можно выделить работы Г. Эмерсона (1853-1931), А. Файоля (1841-1925), Л. Урвика (1891-1983), М. Вебера (1864-1920), Г. Форда (1863-1947)). В нашей стране в начале 20-х гг. развернулась активная исследовательская работа в области научной организации труда, управления во всех отраслях народного хозяйства и государственном аппарате. Большой вклад в развитие науки об управлении внесли ученые А.А. Богданов (1873-1928), А.К. Гастев (1882-1941), П.М. Керженцев (1881-1940), Н.А. Вознесенский (1903-1950) и др.

Г. Эмерсон в своем основополагающем труде «Двенадцать принципов производительности» (1911 г.) рассматривал принципы управления предприятиями, обосновал их примерами из других отраслей производства. Понятие производительность или эффективность-то основное, что внес Эмерсон в науку управления. Он впервые поставил вопрос об эффективности производства в широком смысле. Эмерсон обосновал вопрос о необходимости и целесообразности, выражаясь современным языком, применения комплексного, системного подхода к решению многогранных практических задач организации управления производством и всякой деятельности вообще.

Французский горный инженер А. Файоль внес существенный вклад в науку управления. В своем основном труде «Общее и промышленное управление» (1916 г.) он разработал подход к анализу деятельности администрации и сформулировал некоторые, строго обязательные принципы управления.

Основатели научного направления в менеджменте разрабатывали производственные проблемы. Файоль указывал на важность управленческой роли администратора. Он писал, что управление значимо в административной деятельности - координировании дел, больших и малых промышленных, коммерческих, политических, религиозных и любых других организаций. Анализируя административную функцию, он выделил пять ее элементов: 1) предвидеть, т.е. учитывать грядущее и выработать программу действия; 2) организовывать, т.е. строить двойной - материальный и социальный - организм предприятия; 3) распоряжаться, т.е. заставлять персонал надлежащим образом работать; 4) координировать, т.е. связывать, объединять, гармонизировать все действия и усилия; 5) контролировать, т.е. заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и распоряжениям. Заслугой Файоля является также вывод, что не только инженерно-технические работники, но и каждый член общества нуждается в понимании принципов административной деятельности.

Представитель классической административной школы Л. Урвик развил и углубил основные положения Файоля. Он сформулировал основные элементы административной деятельности: планирование, организация, укомплектование штата, руководство, координация и составление бюджета. Основное внимание он уделял разработке принципов построения формальной организации, не потерявших актуальность до настоящего времени: Если Файоль исследовал функциональный аспект менеджмента, то М. Вебер развивал институциональный аспект. Его основная работа «Теория общества и экономическая организация» (1920) посвящена анализу проблемы лидерства и бюрократической структуре власти в организации. Вебер выделил три основных типа организаций в зависимости от характера власти, которой обладает руководитель: харизматический, традиционный и идеальный (или бюрократический). Характеристики идеальной (бюрократической) организации, предложенные

Вебером, позволили выделить определенные параметры организации и определить направления формирования ее деятельности.

В нашей стране проводились исследования, которые можно отнести к школе управления. А.А. Богданов в работе «Всеобщая организационная наука» (1913-1917) отметил, что все виды управления в природе, обществе, технике имеют общие черты. Он стремился внедрить в практику «особую организационную науку», определить ее предмет, законы, основные категории. Ряд понятий, разработанных А.А. Богдановым, применяется для построения математических моделей экономических процессов и решения планово-экономических задач.

Другой представитель отечественной науки - А.К. Гастев подчеркивал, что попытки создания так называемой организационной науки вне связи с конкретными тенденциями механизированного массового производства неминуемо обрекаются на неудачу. Основное внимание в своих работах он уделял рациональной организации и культуре труда, заложил основу комплексного подхода к теории управления.

Несколько в ином направлении разрабатывал основы научной организации труда П.М. Керженцев. Он понимал научную организацию труда как изучение организационных приемов и наиболее рациональных методов организационной работы. Вместе с тем он сосредоточил свои исследования на управление людьми, коллективами, независимо от сферы их деятельности.

В отечественной литературе получили отражение теоретические принципы управления. В монографии «Теория управления социалистическим производством» выделено 10 принципов: принципы демократического централизма, единства политического и хозяйственного руководства, планового ведения хозяйства, материального и морального стимулирования труда, научности управления, ответственности, экономичности и эффективности, оптимального сочетания отраслевого и территориального управления, преемственности хозяйственных решений.

Основоположники научного управления и административной школы признавали значение человеческого фактора, основное внимание они сосредоточивали на двух факторах - справедливость в оплате труда и экономическое стимулирование. В 20-30-х гг. под влиянием начавшегося перехода от экстенсивных к интенсивным методам хозяйствования появляется необходимость в поиске новых форм управления, более гуманных по отношению к человеку, формируется школа «человеческих отношений». Исследователи школы исходили из того, что если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то уровень удовлетворенности своей деятельностью у работников возрастает, что естественно ведет к увеличению производительности труда. По мнению американского ученого П. Дракера, только человеческие ресурсы способны производить экономические результаты, все другие ресурсы подчиняются законам механики, их можно лучше использовать, но их выход никогда не будет больше, чем сумма входов. Он видел основную задачу в устранении деперсонализированных отношений, и заменой их системой партнерства и сотрудничества.

Цель сторонников этой школы: попытаться управлять, воздействуя на систему социально - психологических факторов.

Приверженцы классической школы, как и те, кто писал о научном управлении, не очень заботились о социальных аспектах управления. Более того, их работы в значительной степени исходили из личных наблюдений, а не основывались на научной методологии. «Классики» старались взглянуть на организации с точки зрения широкой перспективы, пытались определить общие характеристики и закономерности организаций. Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. При этом она исходила из идеи, что следование этим принципам несомненно приведет организацию к успеху.

Эти принципы затрагивали два основных аспекта. Одним из них была разработка рациональной системы управления организацией. Определяя основные функции бизнеса, теоретики - «классики» были уверены в том, что могут

определить лучшими способ разделения организации на подразделения или рабочие группы. Традиционно такими функциями считались финансы, производство и маркетинг. С этим было тесно связано и определение основных функций управления. Главный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование и организация.

Вторая категория классических принципов касалась построения структуры организации и управления работниками. Примером может служить принцип единоначалия, согласно которому человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему одному. Пример представляет собой сжатое изложение 14 принципов управления Анри Файоля, многие из них до сих пор практически полезны, несмотря на изменения, которые произошли с тех пор, как Файоль впервые их сформулировал.

#### Принципы управления Файоля

1. Разделения труда. Специализация является естественным порядком вещей.

Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объёму и лучшей по качеству при тех же усилиях. Это достигается за счёт сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.

2. Полномочия и ответственность. Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть её составляющая противоположность. Где даются полномочия - там возникает ответственность.

3. Дисциплина. Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и её работниками. Установление этих соглашений связывающих фирму и работников из которых возникают дисциплинарные формальности, должно оставаться одной из главных задач руководителей индустрии. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкции.

4. Единоначалие. Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.

5. Единство направления. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

6. Подчинённость личных интересов общим. Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба.

7. Вознаграждения персонала. Для того, что бы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу.

8. Централизация. Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий.

9. Скалярная цепь. Скалярная цепь - это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке - вниз до руководителя низового звена. Было бы ошибкой отказываться от иерархической системы без определенной необходимости в этом, но было бы ещё большей ошибкой поддерживать эту иерархию, когда она наносит ущерб интересам бизнеса.

10. Порядок. Место - для всего и всё на своём месте.

11. Справедливость. Справедливость - это сочетание доброты и правосудия.

12. Стабильность рабочего места для персонала. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно предпочтительней, чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за своё место.

13. Инициатива. Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придаёт организации сил и энергию.

14. Корпоративный дух. Союз - это сила. А она является результатом гармонии персонала.

### *Школа «человеческих отношений»*

Школа «человеческих отношений» явилась попыткой менеджмента рассматривать каждую организацию как «социальную систему». Основоположник этой школы Э. Мейо (1880-1949) считал, что организация обладает единой социальной структурой. И задача менеджмента состоит в том, чтобы в дополнение к формальным зависимостям между членами организации развивать плодотворные неформальные связи, которые влияют на результаты деятельности. По определению одного из основателей школы человеческих отношений Ф. Ротлисбергера, неформальная организация представляет собой действия, ценности, нормы, убеждения и неофициальные правила, а также сложную сеть социальных связей, типов членства и центров. У. Френч и Ч. Белл, например, сравнивают организацию с айсбергом, в подводной части которого находятся различные элементы неформальной системы, а в верхней - формальные аспекты организации. Тем самым подчеркивается приоритет этой системы над официально установленными взаимоотношениями в организации.

Достижением Мэйо и его последователей в анализе неформальной структуры было доказательство необходимости расширения границ организационного анализа за пределы должностной структуры.

В рамках школы «человеческих отношений» сформирован целый ряд теорий. Среди них можно выделить, прежде всего, «Теорию Х» и «Теорию У» Д. Макрегора (1906-1964). Автор этой теории в книге «Человеческая сторона предприятия» выдвинул в 1960 г. два следующих положения, характеризующих представление управляющих об отношении работников к труду. Одна из них - «Теория Х». Средний индивидуум туповат, ленив, стремится при первой возможности избежать труда, поэтому необходимо постоянно понукать, угрожать наказанием, чтобы он работал напряженно для достижения целей фирмы. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, стремится избежать ответственности, сравнительно нечестолобив, и более всего беспокоится о своей собственной безопасности. «Теория У» освещает

производственный процесс несколько иначе. Затраты физических и умственных усилий человека в процессе труда столь же естественны, как в играх, на отдыхе. Средний индивидуум при соответствующей подготовке и условиях не только принимает на себя ответственность, но и стремится к ней.

Особый интерес представляет теория мотивационной гигиены Ф. Герцберга, изложенная в его книге «Труд и сущность человека» (1960 г.). В ее основе лежит тезис о том, что труд, приносящий удовлетворение, способствует психологическому здоровью человека. Самой популярной теорией является теория иерархии потребностей А. Маслоу, автора книги «Мотивация и личность» (1954). Он предложил классификацию целей индивидуума и ранжирование их по степени важности. Им выделены пять видов потребностей: физиологическая потребность, потребность в безопасности, в принадлежности к социальной группе, в уважении к себе, в самоуважении.

Один из первых представителей отечественной управленческой науки, который примыкал к школе человеческих отношений, - Н.А. Витке. Он полагал, что управление состоит в целесообразном сочетании людских волей. Руководитель, по его мнению, прежде всего социальный техник или инженер - в зависимости от его положения в организационной системе - строитель человеческих отношений. Суть управления заключается в создании благоприятной социально-психологической атмосферы в коллективах, т. наз. «духа улья».

Отличительной чертой школы «человеческих отношений» является анализ на уровне малых групп, а еще чаще на уровне индивидов. Недостатки Мэйо и его последователей, по мнению Л. Урвика, прежде всего, выражаются в том, что мэйонисты обнаружили утрату осознания специфики больших социальных и технологических систем, придерживались предпосылки, будто рабочими можно манипулировать, чтобы вогнать их в существующие промышленные рамки. Они исходили из того, что кооперация и сотрудничество естественны и желанны, обходя значительно более сложные вопросы социальных конфликтов. Более того,

они смешали цели и средства, предположив, что удовольствие и счастье в будущем вели бы работников к гармоническому равновесию и успеху организации.

+Первым, кто соединил классическое и бихевиоральное направления менеджмента в единую науку, был П. Дракер. Он является родоначальником широко известной школы рационального менеджмента. Согласно определению Дракера, менеджмент увязывает между собой три элемента: сферу бизнеса, организацию (фирму) и личность менеджера. Этот треугольник признан сторонниками как жесткого администрирования в рамках классического подхода, так и гибкого бихевиорального направления. Вместе с тем каждая из сторон рассматривает треугольник со своих позиций. Заслуга Дракера состоит в том, что он органически объединил эти подходы.

#### *Математическая школа менеджмента*

Математическая школа управления (иногда ее называют теорией количественных методов менеджмента) сформировалась в начале 40-х гг., прежде всего, в управлении войсками во время 2-й мировой войны. Затем опробованные количественные методы трансформировались применительно к управлению гражданскими организациями. Математическая школа характеризуется использованием в менеджменте исследований операций и моделирования. По существу эта школа количественных методов для решения управленческих и производственных проблем.

Исследование операций в области менеджмента - это применение количественных методов к операционным проблемам организации. Авторы книги «Основы менеджмента» указывают, что ключевой характеристикой этой школы является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными показателями. Формирование и развитие этой школы связано с такими именами как Р. Акофф, С. Бир, Д. Форрестер и др. Наряду с исследованиями операций и моделированием в рамках этой школы

получает развитие системный подход к проблемам менеджмента на основе системного анализа, что привело к созданию «системотехники».

Математика, статистика, инженерные науки и связанные с ними области знания внесли существенный вклад в теорию управления. Их влияние можно проследить в применении Ф. Тейлором научного метода при анализе работы. Но до второй мировой войны количественные методы использовались в управлении недостаточно. Англичане должны были отыскивать способ наиболее эффективного использования ограниченного числа своих боевых истребителей и средств противовоздушной обороны с тем, чтобы избежать уничтожения во время массированных воздушных ударов. Позднее пришлось искать способ максимизации военных поставок по обеспечению высадки союзников в Европе. Количественные методы, сгруппированные под общим названием исследование операций, были использованы при решении этих или других проблем, включающих войну подлодок и минирование японских портов.

Исследование операций и моделей. По своей сути, исследование операций - это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывают модель ситуации. Модель - это форма представления реальности. Обычно модель упрощает реальность или представляет её абстрактно. Модели облегчают понимание сложностей реальности. Модели, разработанные в исследовании операций, упрощают сложные проблемы, сокращая число переменных до управляемого количества.

После создания модели, переменные задаются количественными значениями. Это позволяет объективно сравнить и окисать каждую переменную и отношение между ними. Ключевой характер науки управления является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Самый крупный толчок к применению количественных методов в управлении дало развитие ЭВМ. ЭВМ позволил исследователям операций конструировать математические модели возрастающей

сложности, которые наиболее близко приближаются к реальности и являются более точными.

+Влияние количественного подхода. Влияние науки управления или количественного подхода было значительно меньше, чем влияние поведенческих наук, отчасти потому, что гораздо большее число руководителей ежедневно сталкиваются с проблемами человеческих отношений, человеческого поведения, чем с проблемами, которые являются предметом исследования операций. Кроме того, до 60-х годов лишь у немногих руководителей было образования достаточно для понимания и применения сложных количественных методов. В настоящее время положение быстро меняется, т. к. всё больше школ бизнеса предлагают курсы количественных методов с применением ЭВМ.

### **Литература [10, 18]**

#### **Тема 5. Управленческий труд в библиотеке, его специфика.**

**Цель занятия:** раскрыть этапы разработки стратегического плана, организацию управленческой деятельности библиотеки.

#### **План занятия**

1 Стратегическое управление библиотечной деятельностью. Этапы разработки стратегического плана. Организация управления библиотекой. Эффективность управления.

2 Коммуникативные процессы в управлении библиотекой. Психологические основы управления. Принципы управленческого общения.

#### **Ход занятия**

##### Методы управления в библиотеке.

Методы управления – это инструменты, способы воздействия управляющего субъекта на различные управляемые объекты, в качестве которых в библиотеке выступают трудовой коллектив, контингент пользователей, технологические процессы, экономические ресурсы (финансы, материально-техническая база).

*Методами управления называется совокупность способов и приемов целенаправленного воздействия органов управления библиотекой на управляемый объект (руководителя библиотеки – на возглавляемый им коллектив).*

Методы управления классифицируют по различным признакам. Так, нередко выделяют методы прямого и косвенного воздействия – при использовании первых предполагается непосредственный результат воздействия, вторые же направлены на создание условий для достижения высокой эффективности работы. Можно выделить методы формального и неформального воздействий, соотношение которых в практике управления отражает характерные черты стиля управления. Методы неформального воздействия включают воспитательную работу руководителя, психологическую атмосферу его взаимодействия с подчиненными, его поведение в коллективе.

Наибольшее значение имеет классификация методов управления на основе специфики отношений, складывающихся в процессе совместного труда. По этому признаку различают:

- организационные методы (в том числе административные);
- экономические методы;
- методы правового регулирования.

Обычно эти методы используются в комплексе, но и в определенных условиях возможно преобладание некоторых из них.

*Организационные методы*, базируются на таких отношениях между людьми, когда выполнение одной и той же работы возможно в различных условиях, при различных типах организации: жесткого регламентирования, гибкого реагирования, постановки общих задач, допустимого отклонения и др. Использование наиболее действенного для определенных условий типа организационного воздействия на коллектив обеспечивает рациональное выполнение работы, способствует повышению ее эффективности и качества. Организационные методы включают регламентирование, нормирование, инструктирование, методы распорядительного и дисциплинарного воздействий.

*Административные методы* управления занимают особое место в такой системе и включают приемы и способы воздействия субъекта управления на объект на основе силы и авторитета власти: законов, постановлений, приказов, распоряжений, указаний, инструкций. Эти методы устанавливают и регулируют обязанности, права, ответственность каждого руководителя и подчиненного.

Особенность административных методов заключается в том, что они связаны с властной природой управления: руководители библиотеки наделяются властными полномочиями и вследствие этого могут приказывать своим подчиненным. Каждое нижестоящее звено системы управления организационно подчинено вышестоящему и обязано выполнять его распоряжения.

Основным административным методом управления является метод принуждения, требующий от подчиненных неукоснительного принятия распоряжений вышестоящего органа к исполнению, критика или обсуждение не допускаются. Метод принуждения реализуется в устной или письменной форме. Устный приказ – это прямое внушение, требующее от руководителя как субъекта власти большой психологической силы. Внушающая сила приказа проистекает из авторитета руководителя как должностного лица. Письменный приказ – это выраженное в письменном виде требование организации, имеющей юридическое право предписывать своим членам определенные действия для решений поставленной задачи. Требования эти вступают в силу при наличии под приказом подписи руководителя. К методам управления, в основе которых лежит принуждение, можно отнести также распоряжение, инструктирование и наставление.

Основным звеном новой целостной и динамической системы управления, создаваемой в нашей стране, служит переход на всех уровнях народного хозяйства к *экономическим методам* руководства. Они основаны на управлении интересами трудящихся и превращении их в важнейшую движущую силу общественного прогресса. Экономические методы позволяют усилить внутренние стимулы саморазвития, развернуть творческую инициативу, полнее использовать

объективные экономические законы в целях достижения конечных результатов с наименьшими затратами труда и материальных ресурсов. Экономические методы в современных библиотеках все шире внедряются через те или иные формы хозрасчетной деятельности, введение различного рода платных услуг, систему материального стимулирования. Именно они и определяют роль руководителя библиотеки как библиотечного менеджера.

Экономические методы управления – это способы воздействия, использующие в своей основе экономические отношения людей и их экономические интересы. Как считают специалисты, проблема сочетания личных, коллективных и государственных интересов всегда относилась к числу самых сложных и включает решение целого ряда задач. Одна из них – установление разумного баланса между фондами распределения и потребления, между фондами заработной платы и поощрительными фондами материального стимулирования.

Экономические методы управления библиотечными системами приобретают в настоящее время особую важность в связи с выдвигаемыми жизнью требованиями к вхождению в рыночные отношения и овладению новыми хозяйственными механизмами, повышению эффективности и качества работы, эффективному использованию ресурсов библиотечной деятельности. Об эффективности управления системой сегодня судят по соотношению полученного результата ее работы и затраченных на это ресурсов: чем выше конечные результаты на единицу ресурсного обеспечения, тем эффективнее система управления. Экономические методы управления нацелены на формирование и закрепление позитивной экономической мотивации деятельности сотрудников, уменьшении текучести кадров, развитие их профессиональной инициативы, предприимчивости и личной заинтересованности в успешных конечных результатах своей и общей работы.

Экономические методы управления (к числу которых относят экономический расчет, экономический анализ и экономическое стимулирование)

есть проявление сочетания экономических интересов общества и личности, которое реализуется в любой сфере деятельности, в том числе и в библиотечной, в соответствии с утвержденной системой планов.

Метод экономического анализа уже зарекомендовал себя как инструмент управления и изыскания внутренних резервов в работе, как способ выявления путей повышения эффективности деятельности библиотеки. Широкие возможности экономического анализа как активного метода управления хозяйственной деятельностью библиотеки определяют целесообразность его применения на стадиях подготовки, принятия и реализации управленческих решений.

Главной задачей экономического анализа работы библиотеки является получение реальных сравнительных данных об эффективности использования финансовых, материально-технических и трудовых ресурсов библиотеки, а также оценка результативности этой работы. Ведущими направлениями экономического анализа работы библиотеки (ЦБС) являются:

- анализ трудовых ресурсов, сочетающийся с анализом технологии и организации рабочих мест, их технической оснащенности;
- анализ выполнения плановых заданий;
- анализ финансовой деятельности библиотеки (ЦБС);
- анализ использования материально-технической базы библиотеки (ЦБС), в том числе библиотечных фондов;
- оценка экономической эффективности работы библиотеки (ЦБС) и управления ими.

Расширился и арсенал форм экономического стимулирования персонала библиотеки: регулирование заработной платы, реализация систематических, периодических и единовременных денежных выплат (надбавки, доплаты, премии, материальная помощь).

Значение комплексного применения экономических методов управления трудно переоценить. Они помогают ликвидировать уравниловку при оплате

труда, ставя величину денежных выплат в зависимость от конкретного вклада библиотечного работника в результаты деятельности библиотеки, позволяют регулировать численность штата и перераспределять трудовые ресурсы в соответствии с производственной необходимостью.

При реализации экономических методов управления руководители разных структурных подразделений библиотеки должны в равной мере опираться на анализ особенностей современного рыночного хозяйственного механизма в сфере библиотечной деятельности. Действие этого нового механизма хозяйствования стало возможным благодаря расширению правовой и организационно-экономической самостоятельности библиотеки.

Для библиотеки на современном этапе стали возможными сочетание государственного бюджетного финансирования с привлечением дополнительных внебюджетных источников получения финансовых средств, многовариантность инициативной предпринимательской маркетинговой деятельности и реальная замена административно - командных методов управления комплексом гибких экономических регуляторов, составляющих основу библиотечного менеджмента.

В связи с возрастанием роли социальных отношений, необходимостью укрепления и оптимального развития библиотечных коллективов особо важными факторами эффективного управления на фоне кризисных явлений в обществе становятся *социально-психологические и социально-педагогические методы*. Ответственность руководителя за повышение уровня работы с кадрами, профессиональной активности работников библиотеки обуславливает необходимость овладения рекомендациями психологов и социологов по созданию благоприятного морального климата в коллективе и особого фирменного стиля работы библиотеки. Зачастую на практике руководителю приходится разрешать такие вопросы и конфликты в трудовом коллективе, которых можно было бы избежать, если бы расстановка кадров осуществлялась на основе психологического анализа структуры трудовой деятельности на разных участках работы, с учетом психологической структуры личности работников.

Руководители не в полной мере владеют методами активизации деятельности, развития инициативы и творчества членов коллектива, недостаточно используют в своей управленческой практике методы социальной преемственности (традиции, обряды, атрибуты памятных событий), различные виды неформального общения как средства сплочения коллектива и стимулирования его деятельности. Необходимо шире использовать информативное, воспитательное и эмоциональное воздействия личного примера для развития познавательных потребностей и интересов, формирования духовных ценностей и идеалов членов библиотечного коллектива.

Специфика социально-психологических методов заключается в значительной доле использования в процессе управления неформальных факторов, интересов личности, группы и коллектива в целом. В этом смысле особенно важными представляются следующие моменты:

- формирование трудовых коллективов с учетом социально-психологических характеристик людей;
- сознание и поддержание благоприятной социально-психологической атмосферы совместной работы;
- установление и развитие социальных норм поведения;
- удовлетворение культурных и социально-бытовых потребностей;
- проведение воспитательной работы, необходимой для создания фирменного стиля библиотеки, повышения ее имиджа, авторитета в современном социуме.

Социально-психологические методы управления опираются, в основном, на нормы морали и основаны на формировании и развитии мнения членов общества относительно общественно и индивидуально значимых нравственных ценностей, нравственных начал в межличностных отношениях коллектива («по вертикали» и «по горизонтали»).

Психологические методы опираются на убеждение как методы воздействия, который способствует закреплению у сотрудников желаемых норм поведения,

побуждает их соотносить свои интересы с интересами коллектива и производства. В эту группу методов обычно включают совет, просьбу и внушение. Причем следует отметить, что совет основывается на способности руководителя к контакту с подчиненным, профессиональном опыте и авторитете руководителя. Если сотрудник считает своего руководителя компетентным специалистом и профессионалом. Совет действует гораздо эффективнее приказа или распоряжения. То же относится и к просьбе.

Руководитель библиотеки, выступающий как организатор делового общения сотрудников коллектива, использует обычно в своей практике все три группы методов, и они накладывают своей отпечаток на содержание и сущность общения и взаимоотношений между руководителем и подчиненными.

Специалисты справедливо отмечают, что на современном этапе задача преодоления кризисных ситуаций требует от систем управления библиотекой:

- умения правильно оценивать соотношение целей работы с ограниченными материальными возможностями библиотеки;
- осуществлять мониторинг текущего спроса на информацию и прогнозировать его;
- определять конкурентноспособность разрабатываемых для пользователей библиотеки услуг и продукции;
- искать и использовать новые источники ресурсного обеспечения работы;
- внедрять экономически эффективные организационно-управленческие решения и давать оценку результатам деятельности библиотеки.

В комплексе задач совершенствования управленческой деятельности первоочередными представляются те, которые увязаны с пониманием сущности управления библиотекой как специфичной системой, где целенаправленное воздействие на трудовой коллектив осуществляется с помощью всего арсенала средств (функций и методов управления) в целях организации его деятельности для достижения оптимальных социальных результатов функционирования

культурно-информационного учреждения, каким является библиотека. Реальными свидетельствами повышения эффективности управленческой деятельности в библиотеках можно считать использование на высоком профессиональном уровне всего комплекса научных методов и функций управления, а именно:

- повышения управленческой культуры руководителей, определяющей и соответствующий фирменный стиль, имидж библиотеки;
- высокого качества и своевременного составления организационно - регламентирующей и технологической документации (особенно по новым направлениям работы – маркетингу, «паблик рилейшнз», инновационным процессам);
- сокращения фактической трудоемкости процессов управления (организационных и информационных процедур, подготовки и принятия решений, делопроизводства, переговоров и др.) и перевод системы управления библиотекой в автоматизированный режим работы.

#### Структура управления библиотекой.

Под структурой управления библиотекой понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Элементами структуры являются отдельные руководители, службы и другие звенья аппарата управления. Отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные, линейные и функциональные. Горизонтальные связи носят характер согласования и являются одноуровневыми, а вертикальные – это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, то есть при наличии у него нескольких уровней. Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между линейными

руководителями. Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по различным функциям управления.

Структуру управления библиотекой можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности. В рамках структуры управления протекает процесс, между участниками которого распределены управленческие задачи и функции, права и ответственность за их выполнение, полномочия по принятию управленческих решений.

Структуры управления во многих библиотеках были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными в начале XX века. В библиотеках создавали так называемые формальные структуры управления, которые получили название иерархических (или бюрократических). В таких структурах главное внимание уделялось разделению труда на отдельные функции. Концепция иерархической структуры была сформулирована немецким социологом Максом Вебером как нормативная модель рациональной бюрократии, включавшая в себя:

- четкое разделение труда;
- иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
- наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;
- дух формальной обезличенности, с которой официальные лица выполняют свои обязанности;
- осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями данной должности.

В такой структуре управления в качестве гаранта ее рациональности выступает объективный характер управленческих решений.

### *ЛИНЕЙНАЯ СТРУКТУРА.*

В небольших библиотеках чаще всего встречается *линейная структура* управления, основанная на взаимодействии руководителя и подчиненного и

реализуется в виде приказов, распоряжений, указаний. Число подчиненных руководителю звеньев составляет обычно от 7 до 10. Так как линейная структура наименее гибка, она является составной частью других видов структур.

## ЛИНЕЙНАЯ СТРУКТУРА



Самой распространенной является *линейно-функциональная* организация управления, возникающая в результате синтеза линейного и функционального управления. В библиотеках функциональные управленческие подразделения утрачивают права принятия решений и управления нижестоящими подразделениями. Функциональные подразделения лишь готовят (собирают, анализируют, обобщают) информацию для принятия решений, а также могут подготавливать проекты решений. Руководители функциональных подразделений не обладают распорядительными правами, и на другие отделы библиотеки они воздействуют через вышестоящего линейного руководителя. В линейно – функциональной структуре управления лишь линейные руководители могут принимать управленческие решения в пределах своей компетенции. Распределение обязанностей между руководителями зависит от типа библиотеки, объема выполняемых работ и ряда других факторов.

## **ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА**

**Директор**

**Отдел кадров      Бухгалтерия**

**Административно-**

**Хозяйственный отдел**

**Зам. директора**

**Отдел маркетинга**

**Отдел автоматизации**

**и механизации библиотечно-  
библиографических процессов**

Линейно-функциональная структура управления наиболее эффективна там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции. Поэтому при такой структуре управления библиотека может успешно функционировать лишь тогда, когда изменения по всем структурным подразделениям происходит равномерно. В реальных условиях этого не происходит, и может возникнуть неадекватность реакции системы управления на требования внешней среды. В такой ситуации во взаимоотношениях аппарата управления возможна утрата гибкости (из-за применения формальных правил и процедур), затрудняется или замедляется передача информации, увеличивается объем работы руководителя библиотеки из-за необходимости согласования действия разных функциональных служб.

Аналогичные характеристики имеет и *линейно-штабная структура* управления, характеризующаяся созданием особых координационных звеньев, получающих право воздействовать на все подразделения библиотеки и функциональных руководителей. Типичным органом в линейно-штабной структуре управления является совет при директоре, в который входят, помимо директора и его заместителей, заведующие отделами библиотеки и ведущие специалисты.

## **ЛИНЕЙНО-ШТАБНАЯ СТРУКТУРА**

**Директор**

**Зам. директора**

*Совет при директоре*

*Методический совет*

*Совет*

*по*

*комплектованию*

Совет по  
маркетингу

Комиссия по НОТ

В ЦБС такими координационными управленческими структурами являются совет по комплектованию, совет по маркетинговой деятельности, методический совет и др. К линейно-штабной структуре относятся и различные постоянные и временные комиссии из числа специалистов библиотеки (например, комиссия по научной организации труда).

Разновидностью иерархических структур управления является и *дивизионная структура*. (от англ. – отделение). Этот тип структуры характеризуется сочетанием централизованной координации с децентрализованным управлением (то есть децентрализация при сохранении координации и контроля). В современных условиях к данному типу можно отнести управление централизованными библиотечными системами, поскольку филиалам предоставлена определенная самостоятельность в осуществлении производственной деятельности, связанной с обслуживанием читателей. В то же время администрация ЦБС оставляет за собой право контроля по общесистемным вопросам стратегии развития, научно-методической работы, оказанию платных услуг и т.д.

Традиционная организация управления, основанная на применении различных модификаций иерархических структур, предусматривает ведущую роль административно-властных субординационных отношений, которые строятся на обязательном подчинении нижестоящего руководителя вышестоящему. В современных условиях ориентация на обособленное выполнение заранее заданных функций без заинтересованности в общих результатах недопустима, и

поэтому в библиотеках осуществляется переход к более гибким структурам, лучше приспособленными к изменениям – к органическим (или адаптивным) структурам.

*Органическим* называется такой тип структуры управления, который характеризуется индивидуальной ответственностью каждого за общий результат. Органический тип структур отвергает необходимость в детальном разделении труда по видам работ, формирует такие отношения между участниками процесса управления, которые диктуются не структурой, а характером решаемой проблемы. Органический тип (в отличие от иерархического) представляет собой децентрализованную структуру управления, для которой характерны:

- отказ от формализации отношений;
- сокращение числа иерархических уровней;
- высокий уровень горизонтальной интеграции между персоналом;
- ориентация культуры взаимоотношений на кооперацию, взаимную информированность и самодисциплину.

Разновидностями органических структур являются программно – целевые, проектные, матричные, бригадные.

Цель *программно-целевого управления* – организация информационно-регулирующего взаимодействия на горизонтальном уровне. Данная структура образуется внутри системы на время реализации конкретной программы и характеризуется непосредственным подчинением всех элементов структуры руководителю программы. Такая организация управления реализуется с помощью проблемных советов, постоянно действующих комиссий или проблемных групп.

### **ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВАЯ СТРУКТУРА**

**Директор**

Зам. директора

**Проблемный совет**

Руководитель программы

Руководитель проблемной комиссии

Исполнители

*Проектные структуры* формируются при разработке проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе, например освоение новых автоматизированных технологий. При этом объединяются материальные, трудовые и финансовые ресурсы библиотеки. Управление проектом включает:

- определение целей;
- формирование структуры;
- планирование и организацию выполнения работ;
- координацию действий исполнителей.

Одной из форм проектного управления является формирование специального подразделения – проектной группы, работающей на временной основе. Такая проектная группа пользуется значительной организационно-управленческой самостоятельностью. Руководитель библиотеки определяет сроки выполнения поставленной задачи, лимит финансовых средств и не вмешивается в текущие вопросы деятельности. Проектная группа может быть оформлена в виде самостоятельного подразделения библиотеки. По завершении проекта структура распадается, сотрудники переходят в новую проектную структуру или возвращаются на свою постоянную работу и т.д.

*Матричная структура* строится на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, а с другой – руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами, качеством.

При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных – с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется подчинение последних

руководителю их подразделения. Переход к матричным структурам обычно охватывает не всю организацию, а лишь ее часть, причем успех в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров и могут выступать в проектной группе лидерами. Именно матричная структура считается наиболее рациональной в практике работы американских библиотек. Специалисты в области библиотечного дела отмечают, что применение матричной структуры позволяет гибко использовать специалистов, перемещая их из одного проекта в другой, а также обеспечить сотрудникам возможность повышения квалификации.

Несмотря на полезность и всю прогрессивность гибких структур управления, в отечественных библиотеках они не получили распространения в значительных масштабах. Вероятно, это связано с тем, что такое управление значительно сложнее, чем традиционные организационные формы. Кроме того, гибкие организационные структуры “не срабатывают” без изменения действовавших систем планирования, контроля, распределения ресурсов, введения новых условий материального стимулирования, изменения стиля руководства, поддержания стремления работников к самовыражению и саморазвитию.

В свое время при переводе библиотек на новые условия хозяйствования были предусмотрены различные формы организации труда и соответственно оплаты библиотечных работников. Одна из таких форм – *бригадный подряд*, принципы организации которого характеризуют взаимоотношения между трудовым коллективом и администрацией. Бригадная форма, подкрепленная соответствующими изменениями в структуре управления библиотекой, может создать необходимые условия для наиболее полного использования творческого потенциала библиотечных работников.

Основу бригадной (командной) структуры управления составляет давно известная бригадная форма организации труда и производства, но лишь сравнительно недавно в библиотеках появились возможности для наиболее полного использования всех ее преимуществ. Среди них можно отметить

производственную самостоятельность и независимость бригад, их ответственность за результаты своей деятельности.

Переход к бригадным структурам требует значительной подготовки, что связано с распределением персонала на бригады. Бригаду возглавляет освобожденный руководитель, характер его работы определяется концепцией бригадной работы, в которой поощряется взаимопомощь, взаимозаменяемость, личная ответственность, ориентация на запросы пользователей. Управление при этом должно опираться на групповое решение проблем и носить характер консультаций. Меняются требования и к квалификации работающих: предпочтение отдается людям с универсальными знаниями и умениями, так как в бригадах функции специалистов расширяются, необходима взаимозаменяемость и гибкость персонала. Сочетание коллективной и индивидуальной ответственности за качество работы и ее конечный результат снижает необходимость в жестком контроле извне и промежуточном учете выработки.

При формировании новых организационных структур важно учитывать определенную постепенность этого процесса. Поскольку некоторое время старые и новые структуры будут сосуществовать с постепенным вытеснением старых.

### Менеджер – профессиональный руководитель.

В последнее десятилетие понятие «менеджер библиотеки», казавшееся поначалу непривычным и надуманным, стало использоваться в профессиональной терминологии гораздо чаще и уважительнее.

Анализ мировых социально-экономических процессов переходного периода с неумолимой логикой дает понять, что проблемы современного управления уже не решаются на уровне традиционных представлений. Новая парадигма управления, отраженная в концепции библиотечного менеджмента, состоит в том, что библиотека рассматривается как социальный институт, функционирующий в рамках «ситуативного подхода». В условиях ситуационного подхода формы, методы, системы, стили руководства должны существенно варьироваться в

зависимости от конкретных обстоятельств в конкретный временной период развития каждой библиотеки. Таким образом, менеджмент решает ключевую задачу двуединого характера: сохранить библиотеку как социальный институт, выполняющий традиционные функции библиотечного обслуживания и создать современную библиотеку, способную жить в XXI веке.

Специфика решаемых задач предопределяет особую роль руководителя библиотеки. Это менеджер-профессионал, достигший такого уровня мастерства, компетентности и морально-личностных качеств, что может активно осуществлять позитивные вклады как развитие библиотеки, так и развитие работающих в ней библиотекарей. Ответственность в делах, умение рисковать в нетрадиционных ситуациях, чувствительность к инновациям, умение управлять конфликтами, стремление к самосовершенствованию, высокая работоспособность, устойчивость к стрессам, общее позитивное отношение к жизни – вот далеко не полный перечень качеств, выдвигаемых перед руководителем современным менеджментом.

Сформировать корпус управленцев нового типа – задача исключительно сложная. Один из очевидных путей в этом направлении состоит в освоении теории и практики менеджмента, который всегда подразумевает и менеджера руководителя, субъекта управления.

Менеджер – это человек, занимающий постоянную управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам библиотечной деятельности. Термин “менеджер” может употребляться применительно:

- к руководителю библиотеки любого уровня управления, если административные функции осуществляются им современными методами;
- к организатору конкретного вида работ (например, методической помощи, маркетинговых исследований);
- к руководителю по отношению к подчиненным.

К современному менеджеру предъявляются в первую очередь требования высокого профессионализма и компетентности и именно в области управления. Недостаточно быть специалистом библиотечного дела. Необходимо знать: закономерности и принципы управления, теорию и практику современного менеджмента, теорию организации и методы моделирования организационных структур функционирования библиотеки, формы и методы мотивации целенаправленного поведения людей в процессе библиотечного труда, современные парадигмы мотивационного управления, системный подход к проектированию маркетинговых структур в библиотеке, методы комплексного анализа библиотечной деятельности.

Деятельность современного руководителя осуществляется в социально-психологическом, организационном, правовом, экономическом направлениях, каждое из которых требует совокупности основных знаний и умений.

Руководство совместной деятельностью людей состоит во взаимосвязи, с одной стороны, единоначалия, предполагающего и самостоятельность, и ответственность, и инициативность, а с другой стороны, - самоуправление коллектива, для чего руководителю необходимо мыслить и действовать творчески, умножая свои интеллектуальные усилия за счет сил подчиненных. Умение управлять людьми, уровень влияния менеджера составляет сегодня основу руководства. Поэтому он должен в совершенстве владеть социально-психологической методикой управления, его функциями являются определение норм поведения подчиненных, удовлетворение в меру возможностей их нужд и защита их интересов.

В общем объеме управления библиотекой значительное место принадлежит организационной работе менеджера. Она охватывает многие стороны управления: постановку целей и задач; обеспечение ресурсами; организацию труда, деловых контактов; контроля; прогнозирование новых направлений деятельности.

В осуществлении жизнедеятельности современной библиотеки важное место принадлежит правовому направлению (законодательные и правовые акты, налоговая политика, государственное регулирование предпринимательства).

Экономическое направление деятельности современного руководителя библиотеки включает координацию материальных и трудовых ресурсов, управление маркетингом, принятие решений о соотношении платных услуг в общем объеме библиотечного обслуживания.

Необходимо понять, что управление – самостоятельная область знаний, требующая глубокого, вдумчивого и последовательного освоения. Это не просто отдельная дисциплина, а междисциплинарная область знаний, которую теоретики называют «управленческой мыслью» и которая сочетает в себе науку и опыт, приумноженную управленческим искусством.

#### Управленческий труд в библиотеке и функции менеджера.

**Наиболее распространенный подход к характеристике управленческого труда – функциональный. Содержание управленческой деятельности руководителя библиотеки составляет совокупность функций.**

Теоретики предлагают самые различные наборы управленческих функций. Наиболее часто называют: планирование, организацию, распорядительство (или командование), мотивацию, руководство (коллективом, группой), координацию, контроль, коммуникацию, исследование, оценку, принятие решений, подбор персонала, представительство, ведение переговоров и т.д.

*Планирование.* В процессе планирования оценивается состояние библиотеки, уровень ее развития, устанавливаются ориентиры будущего с учетом сильных сторон библиотеки и ограничений. Планирование обеспечивает единство усилий всего коллектива в направлении достижения целей. Планирование представляет собой не одноразовое действие, проводимое руководителем библиотеки где-то в конце текущего года, а непрерывный процесс, когда имеет место определение новых целей по достижению уже поставленных.

*Организация.* Каждая деятельность требует упорядочения и систематизации. Организовать означает провести четкое разделение труда, установить взаимосвязи и иерархию уровней управления, т.е. создать определенную структуру.

*Координация* – это объединение всех видов библиотечной деятельности в рамках организационной структуры. Благодаря координации элементам организационных структур (отделам, секторам, группам, сотрудникам) придается необходимый статус, а ресурсы приводятся в соответствие с целями, достижению которых они служат. Координация и организация позволяют менеджеру использовать ресурсы в соответствии с поставленными целями.

*Мотивация* – это создание внутреннего побуждения к выполнению работы, т.е. результат сложной совокупности человеческих потребностей, которые постоянно меняются.

*Контроль.* Контроль выполняет важную прагматическую задачу, обеспечивая в действительности выполнение поставленных целей. Контроль направлен на то, чтобы найти и вовремя отреагировать на отклонения от нормального функционирования прежде, чем возникнут кризисные явления или будет нанесен серьезный ущерб деятельности библиотеки. Выделяют три аспекта контроля, которые менеджер реализует в своей деятельности:

- а) установление стандартов;
- б) измерение достигнутого и сравнение с ожидаемыми результатами;
- в) осуществление необходимых корректирующих действий.

*Принятие решений.* Эта управленческая функция указывает на преимущественно умственный, творческий характер управленческого труда, когда на основе анализа многочисленных комбинаций потенциальных действий руководитель выбирает оптимальный вариант для данной ситуации. Принятие решения – это выбор того, как и что планировать, какая организационная структура станет эффективной для разработки проекта, чем мотивировать

сотрудников на результативный труд, какие формы контроля предотвратят сбой в работе.

*Коммуникация.* Для объективного, обоснованного решения, для выверенного анализа проблемной ситуации необходимо наличие адекватной, точной информации. Единственным способом получения такой информации является коммуникация как процесс обмена информацией, ее смысловым значением между руководителями и подчиненными, руководителями одного уровня, руководителями и вышестоящим начальством. В функции руководителя входит также организация каналов обратной связи.

Широкое распространение получило деление сотрудников любой организации, в том числе и библиотеки, по характеру и содержанию деятельности на *руководителей, специалистов, технических исполнителей.*

*Руководители* библиотеки и ее структурных подразделений определяют цели и направления деятельности, осуществляют подбор и расстановку кадров, координацию основных звеньев и исполнителей, создают условия для согласованного, слаженного и эффективного труда всего коллектива.

*Специалисты* (библиотекари, библиографы, комплектаторы, методисты, систематизаторы и др.) обеспечивают процессы комплектования и обработки литературы, удовлетворения читательских запросов, хранения фондов, разрабатывают и внедряют новые формы и методы библиотечной работы.

***Технические исполнители (секретари, машинистки, переплетчики и др.) выполняют разнообразные операции, связанные с обеспечением деятельности руководителей и специалистов.***

В управлении библиотекой могут быть выделены следующие виды умственного труда: *эвристический, административный и операторный.*

*Эвристический труд* – прежде всего, труд руководителей и специалистов, в полной мере отражающий природу творческой умственной деятельности. Он направлен на исследование и разработку различных проблем. Результаты этой деятельности: выработка и принятие решений. По своему содержанию

эвристический труд состоит из двух видов операций: аналитических и конструктивных.

Аналитические операции – это получение и восприятие информации, необходимой для принятия того или иного решения. К ним относятся знакомые каждому руководителю изучение литературных источников и рассмотрение документов, беседы, опросы, непосредственные наблюдения, изложение результатов анализа в соответствующих материалах.

Конструктивные операции связаны с подготовкой и принятием конкретного управленческого решения, они различаются в зависимости от содержания, характера, сложности решений, а также от соответствующих методов их индивидуального и коллективного поиска.

*Административный труд* – специфический вид умственного труда, функциональным назначением которого является непосредственное руководство действиями и поведением людей в процессе их трудовой деятельности. Виды операций административного труда:

- служебно-коммуникационные – передача и прием информации путем приема сотрудников, обхода рабочих мест, телефонных переговоров;
- распорядительные – доведение решений до исполнителей путем отдачи распоряжений, письменных приказов, указаний, установление заданий исполнителям, инструктаж, составление и утверждение письменных инструкций;
- координационные – согласование работы различных подразделений путем проведения совещаний, заседаний, составления плана или графика с указанием исполнителей и сроков;
- контрольно-оценочные – контроль за исполнением приказов, решений, совещаний, планов, заданий, поручений, оценка работы подразделений и исполнителей, поощрения, взыскания.

*Операторный труд* – главным образом труд технических исполнителей по выполнению стереотипных операций детерминированного характера, необходимых для обеспечения процессов управления: составление

управленческих картотек, статистический учет, размножение управленческой документации и т.п. особенность этого вида труда заключается в том, что наиболее простые элементы умственной работы совмещаются с действиями, требующими физических усилий.

*Структурное разделение труда* строится, исходя из таких характеристик как организационная структура библиотеки, масштаб и сфера ее деятельности, типологическая специфика. Однако можно выделить некоторые общие черты специализации, касающиеся, прежде всего, горизонтального и вертикального разделения труда менеджеров.

Одна из форм носит *горизонтальный характер*: расстановка конкретных руководителей во главе подразделений, образованных по библиотечным и управленческим функциям. На них лежит ответственность за координацию деятельности других руководителей. В свою очередь, они координируют работу неуправленческого персонала – исполнителей.

Подобное *вертикальное* разделение труда образует уровни управления. Название должности (заведующий, заместитель директора, директор) часто подсказывает, на каком уровне находится один руководитель по отношению к другому. Вне зависимости от того, сколько существует уровней управления, руководителей традиционно делят на три категории: низового, среднего и высшего звена.

*Руководители низового звена* или операционные руководители – это заведующие группами, секторами, филиалами. Они организуют работу своих подразделений, контролируют выполнение заданий.

*Руководители среднего звена*. Типичные должности – заведующие отделами библиотеки. Характер деятельности руководителей среднего звена определяется в большей степени содержанием работы подразделения, нежели библиотеки в целом.

*Руководители высшего звена* – это директор библиотеки и его заместители. На этом уровне повышенные требования предъявляются к владению навыками

концептуального характера, поскольку они отвечают за принятие важнейших решений для библиотеки в целом или одной из ее основных частей – обслуживания читателей, формирования фонда, научной работы и т.д. перед руководителем высшего звена стоит задача делать все, чтобы возглавляемая им библиотека успешно взаимодействовала с другими культурными, социальными, экономическими системами.

### **Личность руководителя**

#### **Характеристики руководителя библиотеки.**

Работу руководителя характеризуют следующие особенности:

1. Чрезвычайно интенсивный характер менеджерской работы.
2. Фрагментарность, скоротечность и разнообразность действий руководителя.
3. Словесный характер. Словесное управленческое общение занимает более 80% времени руководителя и лишь незначительная часть уходит на директивы.
4. Время руководителя уходит на общение с подчиненными, на контакты вне организации.

«Эффективный менеджер», т.е. проявляющий выраженные способности к руководству, тратит на традиционные функции управления 19% своего рабочего времени, 44% - на взаимодействие с работниками внутри организации, 26% времени он уделяет управлению человеческими ресурсами и 11% поддержанию рабочих контактов за пределами организации.

Одно из главных требований к современному руководителю – *наличие разумных личностных ценностей*. Менеджер, имеющий разумные личностные ценности, последователен, твердо стоит на своем, но подвергает пересмотру свои ценности и может изменить их под влиянием накопленных данных.

Следующее необходимое качество руководителя – способность ставить *четкие личные цели*. Неустойчивый, несбалансированный характер современного библиотечного дела требует ясных и обоснованных целей.

Работа менеджера, которая постоянно меняется и предъявляет новые требования к нему, предполагает *высокую способность к саморазвитию*. Современный руководитель сможет эффективно выполнять свои управленческие функции лишь при условии постоянного обучения, повышения квалификации в той или иной форме.

Первоочередная обязанность руководителя – *решение проблем*, поэтому опыт в этой сфере является ключевым для их работы. Умело решающего проблемы руководителя отличают; выбор методов, подходящих к определенной ситуации, использование системного, комплексного подхода, четкое определение ответственных за проблему и цели в работе каждого сотрудника, эффективное планирование, анализ, контроль, координация.

Еще одна неотъемлемая черта – *творческие способности*. Он может смело нарушать традиции, испытывая потребность в переменах, предпочитать новаторские решения, идти на риск. Он также ценит творческий потенциал в других людях, способен руководить творческими людьми, поддерживая совершенно новые идеи . поощряя совершенно новые предложения.

В характеристике руководителя должно присутствовать умение *влиять на окружающих*. Это создается личным общением, манерой поведения, одеждой, наружностью и т.д.

Следующее качество менеджера связано со стилем руководства – *понимание стиля и практики менеджмента*. Ключ к эффективному управлению заключается в способности руководителя тщательно и углубленного анализировать ситуацию и на этой основе выбирать подходящую в данный момент философию менеджмента. Способность к свободному владению различными стилями руководства всегда привлекательна для окружающих, делает их единомышленниками, участниками решения новых сложных проблем.

Менеджеру библиотеки для эффективного управления людьми требуется много навыков, которые в совокупности называются способностью руководить. Менеджер, обладающий хорошими навыками руководства:

- постоянно анализирует свою роль по отношению к коллективу, вышестоящему руководству, общественным организациям;
- определяет задания для сотрудников, внимательно и глубоко анализирует основную цель, адаптирует ее к интересам конкретного исполнителя;
- делегирует полномочия, создавая в коллективе творческий подход к работе;
- стимулирует хорошую работу похвалой, продвижением по службе;
- устанавливает и активно поддерживает «обратную связь» с подчиненными;
- умеет справляться с самыми разными «трудными людьми: ленивыми, злыми, беспомощными, слишком эмоциональными или ожесточенными, самоуверенными или запуганными.

Все области деятельности менеджера требуют опоры на сильных квалифицированных помощников, поэтому ключевой задачей управления становится *обучение подчиненных и развитие их способностей*. Менеджер - это по совместительству преподаватель, который создает в коллективе атмосферу, благоприятную для обучения своих сотрудников, развития их мастерства.

Менеджер – воспитатель. Его прямая обязанность – *создание дружного, сплоченного коллектива*. Руководитель, способный к формированию коллектива, поддерживает идеи коллективизма, правильно и умело подбирает кадры, заботится о каждом, создает оптимальный психологический климат.

Обобщая вышесказанное, еще раз повторим, что способности, которые требуются от умелого менеджера в настоящем и будущем, это:

- способность управлять собой, энергичность, оптимизм, умение справляться со стрессами и жизненными трудностями;

- наличие разумных личностных ценностей, определяющих ответственность, принципиальность руководителя, его авторитет и влияние;

- определенность жизненных целей, обуславливающих последовательность всех действий руководителя, разумное распределение сил, объективность оценки деятельности коллег и подчиненных;

- способность к саморазвитию и обучению как осознанная потребность, отраженная в процессе непрерывного профессионального и личного самосовершенствования;

- умение решать проблемы, особенно необходимое в нынешних условиях постоянного обновления; выражается в способности выбрать подходящую методику, использовать комплексный подход, четко определять цели;

- творческие способности, выражающиеся в адекватном поведении в нестандартных ситуациях, в настроенности на инновации, умении руководить творческими людьми;

- умение оказывать влияние на людей, которое отражается в уверенности, убедительности изложения своих доводов, настойчивости в достижении намеченных целей;

- понимание особенностей управленческого труда, означающее владение различными стилями руководства, искренность в общении с подчиненными, создание в коллективе позитивного рабочего климата;

- умение обучать как преподавательские способности руководителя, формирующего в коллективе обучающую среду, дающего подчиненным сложные задания, точно оценивающего потенциал своих сотрудников;

- способности формировать коллектив, выражающиеся в поддержании идей коллективизма, правильном подборе сотрудников, в заботе об их потребностях, в строительстве здоровых межгрупповых отношений, в использовании конфликтов в конструктивных целях.

Насколько различны требования к руководителю среди женщин и мужчин, иллюстрирует таблица:

**Черты, необходимые руководителю согласно опроса:**

<i>женщины</i>	<i>мужчины</i>
эмоциональная стабильность	компетентность
такт	ум
организаторские способности	принципиальность
готовность помочь	организаторские способности
компетентность	хорошая информированность
хорошая информированность	эмоциональная стабильность
ум	такт
принципиальность	готовность помочь

Набор личных качеств, необходимых руководителю-мужчине и руководителю женщине, возглавляющим женские коллективы, не может быть одинаков. Руководителю-мужчине самое важное – найти неформальные подходы и методы управления, поскольку в женском коллективе развиты именно неформальные моменты, управляющие многими социально-психологическими процессами. Основное требование к руководителю-женщине – эмоциональная стабильность. Наилучший стиль руководства с ее стороны кроется в гибком сочетании неоднородных качеств: доброты и строгости, женственности и деловитости, спокойствия и требовательности, мягкости и воли.

*Тест*

**Проверьте, какой Вы руководитель.**

Ответьте «да» или «нет» на приведенные ниже вопросы:

1. Охотно ли вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?
2. Считаете ли Вы, что руководитель не должен принимать критики стиля своего руководства?
3. Склонны ли Вы отрицать свою вину в допущенной ошибке и отыскивать подходящую для данного случая отговорку?
4. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы выработать универсальный стиль руководства?
5. Умеете ли вы в основном дать циклодную оценку своим коллегам, квалифицировав их как сильных, средних или слабых руководителей?
6. Легко ли вам выйти за рамки симпатий или антипатий, оценивая деловые качества своих коллег?
7. Предоставляете ли вы своим подчиненным полномочия и самостоятельность в решении сложных вопросов?
8. Хочется ли вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом вами подразделении?
9. Считаете ли Вы, что Вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?
10. Часто ли оказывается верным Ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?
11. Склонны ли Вы объяснять неудачи в управлении объективными причинами (неблагоприятными внешними факторами, маленькой зарплатой, слабой материально-технической базой и т.п.)?
12. Часто ли вы ощущаете, что для эффективной работы Вам не хватает времени?

13. Считаете ли вы, что фамильярность с подчиненными – признак хорошего руководителя?

14. Считаете ли Вы, что выполнимое решение предпочтительнее хорошего?

Определите количество набранных Вами баллов по следующей таблице:

Номер вопроса											0	1	2	3	4
Ответ	да														
	нет														

Максимально возможное число баллов – 24.

От 0 до 6 баллов. Вы больше специалист, чем руководитель, и если предоставляется возможность перейти на такую должность, как, например, зав. Группой или небольшим сектором, не надо колебаться.

От 7 до 12 баллов. Нельзя сказать, что Вы сильный руководитель. Но Вы способны возглавлять коллектив, где дела идут неплохо и не предпринимать коренных реорганизаций. Вам следует больше прислушиваться к мнению вышестоящих руководителей, больше уделять внимания кадровым и перспективным вопросам, шире использовать коллективные формы принятия решений, стремиться создать и упрочить традиции в коллективе.

От 13 до 18 баллов. Вы относитесь к типу «руководителя-организатора», умеете сконцентрировать силы на важнейших направлениях. К ним причисляете проблему эффективного подбора и расстановки кадров, проблему разработки и согласования плана, проблему материальной мотивации. Ваша сила в том, что вы никогда не идете на поводу у текущих дел, отделяете главное от второстепенного, умеете во что бы то ни стало добиваться решения принципиальных проблем, не останавливаясь перед конфликтами и взысканиями. Как правило, вы успешно

руководите работой. Вам можно дать один совет: не запускайте текущие дела. Перепоручая их заместителям, время от времени контролируйте исполнение.

От 19 до 24 баллов. Вы можете вывести из прорыва отстающее подразделение, но Вам трудно работать в «текучке». Вы ищете острых ситуаций, стремитесь к перестройкам и преобразованиям, ориентированы на деловую карьеру. Обладая несомненными управленческими способностями, не всегда адаптируетесь, так как вам мешают излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношениях с начальством.

### Руководство и лидерство.

В науке управления различают руководство и лидерство. Руководство всегда связано с властью, руководители назначаются извне, получая властные полномочия и действуют в системе официальных (формальных) отношений.

Власть может принимать разнообразные формы:

- власть, основанная на принуждении (руководитель может заставить подчиненного работать как надо);
- власть, основанная на вознаграждении (руководитель обладает механизмами стимулирования хорошей работы);
- экспертная власть, основанная на влиятельности высокого профессионализма руководителя, обладающего широкими знаниями;
- эталонная власть, построенная на силе личных качеств (харизме) руководителя;
- законная власть, основанная на традиции, иерархии подчинения.

Лидерство порождено неформальными отношениями, лидер выдвигается стихийно, признается своим окружением. Обычно лидером считают того человека, высокая степень влияния которого признается большинством при разрешении какой-либо проблемы. Функции неформального лидера заключаются в том, что он:

- устанавливает и поддерживает эталоны приемлемого группового поведения (доброжелательность, ответственность, взаимопониманием,

результативный труд) или негативные формы поведения группы (агрессивность, обособленность, стяжательство);

- мотивирует поведение каждого члена группы, заставляя его следовать эталону группового поведения, не приказом, а жестом или словом, давая оценку действиям членов группы.

Выделяют два полярных типа лидерства:

1. инструментальный (деловой) – инициатор в решении проблемной ситуации, обладающий соответствующими знаниями, информацией, навыками;
2. эмоциональный лидер – лидер, берущий на себя функции регуляции группового настроения (экспрессивные функции).

Наука разграничивает понятия руководства и лидерства, но не противопоставляет их, поскольку между ними есть общие черты:

- руководитель и лидер выполняют роль координатора деятельности коллектива, только руководитель делает это на основе административно-правовых полномочий, а лидер за счет индивидуальной инициативы;

- руководитель и лидер осуществляют социальное влияние в коллективе только разными средствами;

- руководитель и лидер используют субординационные отношения, хотя в первом случае они четко регламентированы, во втором – заранее не предусмотрены.

Трудно представить себе сильного руководителя, который не был бы хорошим лидером. До середины 20 столетия превалировал поиск характерных черт, которые определяют лидера. К ним относятся, например, такие качества:

- физическая и эмоциональная выносливость, поскольку лидерство тяжелая ответственность;

- понимание целей и перспектив организации, так как лидер должен воодушевлять на их достижение;

- энтузиазм;

- дружелюбие и приветливость;

- порядочность.

### Стиль работы руководителя.

Хороший морально-психологический климат в коллективе библиотеки во многом зависит от уровня общения, в частности, от общения сотрудников с руководителями. И эффект от этого общения будет выше, если руководитель в зависимости от условий работы, обстоятельств принимает определенный стиль руководства.

Стиль определяется личностными, субъективными факторами, это – управленческое поведение менеджера, диктующее набор наиболее характерных и устойчивых методов решений проблемы, вытекающих в процессе реализации руководства (таблица).

Различные ситуационные модели, представленные в таблице помогают представить необходимость гибкого подхода к стилю руководства. Для точной оценки ситуации менеджер должен хорошо знать возможности своих сотрудников, структуру задачи, потребности, полномочия, качество информации и определить эффективные способы повышения качества руководства.

Современный руководитель, который хочет работать эффективно, не может позволить себе довольствоваться раз и навсегда установленным стилем. Он должен научиться пользоваться всеми стилями, типами влияния и адаптировать их к конкретной ситуации. Лучшим в наше время будет стиль, по удачному выражению Криса Арджириса, «ориентированный на реальность».

В достижении такого стиля помогут рекомендации по организации поведения руководителя «на каждый день»:

- необходимо с уважением относиться к подчиненным, проявлять к ним искренний интерес, воспитывая в них чувство собственного достоинства, высокую самооценку; стараться чаще хвалить людей, радоваться их успехам;
- реже пользоваться властными полномочиями, создавая атмосферу открытости и свободы общения;

- проявлять самостоятельность и решительность в решении главных вопросов, быть естественным, не браться за непосильные дела, не обещая невыполнимого; быть правдивым перед коллективом и перед собой;

- создавать условия для проявления индивидуальности и компетентности своих сотрудников, уделяя большое внимание обучению и мотивации членов коллектива;

- поддерживать оригинальные предложения своих сотрудников, самостоятельные высказывания, стимулировать инициативу;

- быть оптимистом, вселять в окружающих уверенность в успехе самого трудного дела; проявлять хладнокровие в кризисных ситуациях; чаще улыбаться;

- быть тактичным, не вмешиваясь без надобности в дела подчиненных, не навязывать им свою мотивацию, свой жизненный опыт, стандарты поведения.

### Самоменеджмент руководителя библиотеки.

Обязанности руководителя чрезвычайно разнообразны. Изучение управленческого опыта позволяет классифицировать его деятельность по следующим направлениям: собственно управленческая работа, научно-исследовательская и научно-методическая работа, повышение квалификации, в современных условиях – экономическая и предпринимательская сфера. При этом надо уметь организовывать работу подчиненных, отдавать приказы, писать резолюции, проводить совещания.

Существенной тенденцией последнего десятилетия становится формирование целого научного направления, названного самоменеджментом.

Самоменеджмент представляет собой последовательное и целенаправленное использование испытанных методов работы в повседневной практике для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время. Самоменеджмент понимается как средство саморазвития индивида-менеджера в

рамках всеобщей организационной науки. Основная цель самоменеджмента состоит в том, чтобы максимально использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни и преодолевать негативные обстоятельства как на работе, так и в личной жизни.

*Целеполагание* в самоменеджменте так же, как и в любой другой области управленческой деятельности, означает определение перспектив, ориентацию и концентрацию личностных ресурсов руководителя на том, что должно быть достигнуто. Постановка целей осуществляется в профессиональной и личной сфере, проводится на основе ситуационного анализа собственных сильных и слабых сторон, баланса личных успехов и неудач.

Направляющими вопросами для ситуационного анализа в профессиональной сфере могут быть:

- каковы главные преимущества в работе?
- каких успехов можно добиться?
- установлены ли приоритеты?
- планируются ли дела?
- выполняются ли задачи своевременно?
- каково влияние работы на личную жизнь?

Направляющие вопросы в личной сфере:

- жизненный путь (успехи и неудачи)?
- черты характера (сильные стороны, слабости)?
- личная гармония (дружеские связи, конфликты с окружающим миром)?
- в чем могут раскрыться личные возможности?
- какие негативные, посторонние воздействия надо устранить?
- какие позитивные воздействия надо поддержать?

После ситуационного анализа следует тщательно оценить успехи в работе, определить какие способности, знания, опыт были необходимы, чтобы достичь этих успехов. Баланс крупнейших неудач и поражений, анализ качеств,

следствием которых они стали, приведет к выводам, как избежать этого в будущем.

Последняя фаза постановки целей – конкретное формулирование целей. Одновременно это переход к следующей функции самоменеджмента – *планированию*.

Преимущества планирования обнаруживаются в таких сферах менеджмента как достижение целей, выигрыш во времени, обозримость проблематики, установление приоритетов, сроков, резервов времени, повышение эффективности, делегирование дел.

Статистика дает следующие средние показатели расхода времени руководителя: 30% - совещания, 20% - подготовка планов, отчетов, ответов на письма, 30% - непредвиденные затраты времени (текучка), 15-20% - прием посетителей, беседы и другие формы работы с людьми.

Руководитель должен начинать планирование с долгосрочных целей, постепенно переходя к плану на предстоящий год, квартал, месяц, неделю.

Если руководитель не планирует работу, он рискует обойти вниманием важные проблемы, теряя время на мелкие текущие вопросы. Отсутствие плана у руководителя сказывается на работе подчиненных.

Каждому руководителю необходимо установить распорядок работы подчиненного ему подразделения. Целесообразно твердо определить время: 1) различного рода совещаний, заседаний научно-методического совета; по решению определенного круга вопросов, с заведующими библиотеками-филиалами; 2) подписания деловых бумаг, требующих присутствия исполнителей; 3) других мероприятий, зависящих от специфики подразделения; 4) приема по личным вопросам.

Для того, чтобы планирование превратилось в действительно важный фактор организации труда и не стало формальным моментом, надо придерживаться нескольких правил. Определяющим из них является составление плана лишь на часть своего рабочего времени, как показывает опыт, лучше всего

на 60%. Немаловажное правило – работать над своими планами регулярно и систематично, последовательно доводя до конца начатое дело. Фиксировать в планах надо результаты или цели, т.е. конечное состояние, а не просто какие-либо действия. Необходимо резервировать время для различного рода его «поглотителей». Это – неожиданные посетители, телефонные разговоры, недооценка продолжительности отдельных дел, время ожиданий и поездок.

**Литература** [[10](#), [18](#), [19](#)]

### **Тема 6. Учет в библиотеке.**

**Цель занятия:** раскрыть и охарактеризовать основные виды учета, а также их взаимосвязь, ознакомить и увлечь студентов методикой вычисления и статистических показателей работы библиотеки.

#### **План занятия**

1. Значение учета и требования, предъявляемые к учету. Виды учета: оперативный, статистический и бухгалтерский. Взаимосвязь видов учета.

2. Значение первичного учета. Первичные учетные документы. Значение статистического учета. Формы статистического учета.

3. Основные объекты статистического учета. Показатели работы библиотеки. Методика вычисления статистических показателей работы библиотеки.

#### **Ход занятия**

##### *Виды учета в библиотечной деятельности*

*Учет* – это систематическая регистрация и подсчет факторов в целях количественной и качественной характеристики явлений.

*Назначение учета* – документирование хода и итогов работы с целью фиксации опыта и руководства деятельностью.

Различают три вида учета: оперативный, бухгалтерский, статистический.

*Оперативный учет* – это запись фактов, необходимых для руководства библиотекой, установления контроля и укрепления дисциплины. Сюда относится

учет работы и выполнения норм, регистрация прихода и ухода сотрудников (табельный учет), учет движения партий книг в процессе обработки и запись новых поступлений в инвентарную книгу, проверка книжного фонда и т. п. Объем и характер оперативного учета меняются в соответствии с нуждами конкретных библиотек или отделов.

*Бухгалтерский учет* фиксирует оборот денежных средств, устанавливает контроль за приходованием и расходованием средств, за соблюдением финансовой дисциплины. (Ведется на основе специальных методов и правил бухгалтерскими работниками).

*Статистический учет* – это регистрация, подсчет и количественная характеристика фактов в целях изучения деятельности библиотек, обобщения опыта и планирования их развития. Примером такого учета может служить ведение статистического дневника, книги движения фонда. Статистический учет – ведущий, он обязателен для всех видов и типов библиотек и осуществляется по единым методам.

Фундаментом библиотечной статистики и отчетности служит первичный учет – регистрация в документах установленной формы событий и фактов по мере их осуществления. В библиотеках первичный учет ведется согласно принятым инструкциям. Новые поступления и выбывшие документы отмечаются в инвентарной книге, учетном каталоге и фиксируются в книге движения фонда (суммарный учет). Прибытие и выбытие читателей, число посещений и выдачи документов, массовые мероприятия, библиографическая работа фиксируются в дневниках библиотеки, показатели деятельности информационно-библиотечных центров – в бланках установленной формы.

На основе данных первичного учета ведется отчетность, т. е. периодически подводятся итоги, описывается и анализируется работа за определенный период времени (месяц, квартал, год).

2. Библиотечный учет пользователей, книговыдачи посещений и массовой работы.

Каждое структурное подразделение библиотеки обязано вести учет:

а) читателей, б) выдачи литературы, в) посещений, г) массовых мероприятий, д) справочно-библиографической и информационной работы.

*Учет читателей.* Основной документ для учета читателей, посещений и книговыдачи является формуляр читателя. Общее количество читателей выясняется путем подсчета читательских формуляров.

Ежегодно (с 1 января) в массовых библиотеках проводится перерегистрация читателей. Это нужно для того, чтобы установить точное число читателей, т.к. некоторые читатели по разным причинам могут перестать пользоваться библиотекой в течение предыдущего года. Единицей учета читателей является лицо, зафиксированное в тетради регистрации читателя или формуляре читателя. Только эти два документа являются основанием для подсчета числа читателей.

*Книговыдача* – единицей учета выдачи документов и их копий является экземпляр, полученный пользователем по его запросу (ГОСТ 7.20-2000, пункт 10.1). Выданные пользователю документы отмечаются в читательском формуляре.

Учет выдачи платных копий документов, выполненных/изготовленных отделами обслуживания, осуществляется отдельно и входит в общее число выданных документов (ГОСТ 7.20-2000, пункт 10.5). Документ, с которого сделана копия, учитывается как 1 книговыдача.

*Посещаемость* - один из важнейших показателей, характеризующих не только объем работы библиотеки, но и читательскую активность. Единицей учета посещений является факт прихода читателя в библиотеку, зарегистрированный в формуляре читателя, контрольном листке.

Учет числа посещений ведут все подразделения ЦБС, которые посетил читатель, для обмена изданий, возврата или продления срока пользования ими, чтения литературы в библиотеке для получения библиографической справки, ознакомления с новыми поступлениями и выставками, а также для участия в массовых мероприятиях, проводимых в библиотеке.

Как заполнить «Дневник библиотеки»?

Каждая библиотека в течение года ежедневно заполняет «Дневник библиотеки». Дневники являются основными учетными документами, где фиксируется вся работа библиотеки, причем работа с взрослыми читателями и читателями-детьми учитывается отдельно. Исправления и арифметические ошибки в дневниках не допускаются.

*«Дневник библиотеки» состоит из 5 частей.*

Часть 1. Учет состава читателей и посещаемости.

В первой части дневника дается количественная и качественная характеристика читателей и посещаемости. Она заполняется ежедневно по читательским формулярам.

Данные в столбце N 2 должны совпадать с тетрадью учета регистрационных номеров читательских формуляров.

Результаты работы за месяц суммируются и отмечаются в графе «Всего за месяц».

Данные графы «Итого с начала года» — это сумма граф «Состоит к началу месяца» и «Всего за месяц». Полученные данные переносятся на следующий месяц в графу «Состоит к началу месяца».

Часть 2. Учет выдачи книг, брошюр и журналов

В этой части дневника дается количественная и качественная характеристика книговыдачи. Она заполняется ежедневно по читательским формулярам.

Столбцы N 11- 16 обозначаются самостоятельно.

Часть 3. Учет массовой работы

Рекомендуем в этой части дневника отдельно учитывать книжные выставки, библиотечные уроки и прочие массовые мероприятия. Для этого необходимо сделать соответствующие заголовки. Каждый раздел заполняется в хронологическом порядке.

Раздел «Книжные выставки»

Описывая выставки со сложной структурой необходимо указывать ее разделы.

Раздел «Массовые мероприятия»

Кроме названия, темы и формы мероприятия коротко описывается его содержание. Можно дать и оценку эффективности.

Часть 4. Учет работы с передвижниками и передвижек

Часть 5. Учет справочно-библиографической работы.

Эти части дневника не заполняется, так как ведутся другие учетные формы.

3. Учет библиографических справок.

Все структурные подразделения осуществляют учет справок по единой форме в «Тетради учета библиографических справок». «Тетрадь учета библиографических справок» является документом первичного учета и хранится до ликвидации библиотеки.

## Приложение 1

### Тетрадь учета библиографических справок

п/п	дата	От кого поступил запрос	Содержание и цель запроса	Тип справки*	Отрасль знания	Источник выполнения	
		3	4	5	6	7	
		Ф.И.О.  категория читателя	<b>Приоритетные темы</b> (выделяются цветом, знаком и пр.): • права потребителей • проблемы наркомании • краеведение	<b>Типы справок:</b> • тематическая • адресная • уточняющая • фактографическая	Индекс или наименование ступени деления таблиц ББК	Элемент(ы) СБА, с помощью которых выполнен запрос. АК,СК, СКС,ККС,	

						справочные изд., ЭБД, Интернет * Возможен вариант деления столбца на колонки
--	--	--	--	--	--	--

Кроме справок и консультаций известны другие виды ответов на запросы пользователей, а именно – отрицательный ответ, переадресование (они отмечаются в графе «Примечание») и отказ (в графе «Отказы»).

Отказ – это ответ, содержащий разъяснение правил, согласно которому запрос не принимается к исполнению. Отказ, как правило, даётся на этапе приёма запроса. Не принимаются к исполнению:

- запросы уточняющего характера при отсутствии достаточных для осуществления библиографического поиска сведений о документе;
- тематические запросы, тема которых сформулирована нечётко.

Если все исследованные в процессе поиска элементы СБА не содержат соответствующей запросу информации, то результатом поиска становится отрицательный ответ пользователю.

Переадресование предполагает извещение пользователя о том, что его запрос перенаправлен в другую библиотеку. В графе «Примечание» делается запись о том, куда перенаправлен запрос.

Ежемесячно (в первых числах месяца, следующего за отчетным) библиотека предоставляет суммарные итоги справочно-библиографического обслуживания

#### **4. Учет книжного фонда:**

**Учет библиотечного фонда включает:** прием документов, их маркировку, регистрацию при поступлении, перемещении, выбытии, а

**также проверку наличия документов в фонде.**

### **Учет поступления документов в библиотечный фонд**

Учет поступлений документов в фонд осуществляется дифференцированно, путем их подразделения на документы постоянного, длительного и временного хранения.

Учету для постоянного хранения с присвоением инвентарного номера подлежит один экземпляр отечественных документов, поступающих в библиотеки с функциями постоянного хранения бесплатного обязательного экземпляра, а также принимаемых на депозитарное хранение документов.

Учету для длительного хранения с присвоением инвентарного номера подлежат документы, предназначенные для удовлетворения текущего и прогнозируемого читательского спроса, независимо от вида документа, его объема, тематики и других формальных признаков.

Учету для временного хранения (без инвентарных номеров) подлежат документы, содержащие информацию краткосрочного значения, в связи с чем исключаются из фонда библиотеки через непродолжительный период времени.

Документы, включаемые в фонд библиотеки, маркируются. При этом могут быть использованы штемпели, книжные знаки, индивидуальные машиночитаемые штриховые коды. Основные требования, которые должны соблюдаться при маркировке документов: обозначение принадлежности, эстетика, долговечность маркировочного знака, сохранность текста или другой знаковой информации.

### **Индивидуальный учет документов**

Индивидуальный учет каждого экземпляра документа или каждого названия документа производится с помощью методов инвентаризации с присвоением документу инвентарного номера или регистрации документа без присвоения ему инвентарного номера. Индивидуальный номер закрепляется за документом на все время его нахождения в фонде библиотеки.

Формами индивидуального учета документов являются книжная (инвентарная книга), карточная (карточка учетного каталога), листовая (лист актового учета), регистрационная карточка на определенный вид издания (в том числе электронного или АВД).

В Новозыбковской ГЦБС индивидуальный учет ведется в *инвентарной книге и учетном каталоге* в секторе комплектования и обработки, а в остальных структурных подразделениях в *топографических каталогах* (с помощью индикаторов).

Формы индивидуального учета документов в обязательном порядке должны содержать следующие показатели: дата записи, номер записи в «Книге суммарного учета библиотечного фонда», инвентарный номер, автор и заглавие, год издания, цена, отметка о проверке, номер акта выбытия.

### **Суммарный учет документов**

Суммарный учет всех видов документов, поступающих или выбывающих из фонда библиотеки, производится партиями по одному сопроводительному документу (лист государственной регистрации, счет-фактура, накладная, реестр, акт).

В случае отсутствия сопроводительного документа составляется акт приема.

При обнаружении в принимаемых партиях расхождений с данными сопроводительного документа, а также присланных без заказа ненужных или дефектных экземпляров организации-поставщику предъявляются претензии в течение 1 месяца с момента приема партии новых поступлений.

Формой суммарного учета является книга (журнал, листы суммарного учета библиотечного фонда) в традиционном или машиночитаемом виде.

Независимо от характера материального носителя учетной формы, сведения о движении фонда фиксируются в 3-х частях *«Книги суммарного учета библиотечного фонда»* или другой форме суммарного учета:

- часть 1 – «Поступление в фонд»;

- часть 2 – «Выбытие из фонда»;
- часть 3 – «Итоги движения фонда».

Сведения о поступивших в библиотечный фонд документах фиксируются в первой части «Книги суммарного учета библиотечного фонда» в показателях: дата и № записи, источник поступления, № и/или дата сопроводительного документа, количество поступивших документов (всего, в том числе по видам, содержанию и языку коренной национальности), стоимость приобретенных документов.

Сведения о выбывших из библиотеки документах отражаются во второй части «Книги суммарного учета библиотечного фонда» или другой форме суммарного учета с указанием причин исключения.

Итоги движения фонда подводятся в обязательном порядке за год. В зависимости от принятого порядка учета в библиотеке итоги движения фонда могут подводиться за квартал или за полугодие.

Все периодические издания независимо от материальной основы носителя информации подлежат суммарному учету.

Основанием для внесения периодических изданий в «Книгу суммарного учета библиотечного фонда» является акт, составляемый получателем по мере завершения поступлений периодических изданий текущего года.

#### **Учет выбытия документов из библиотечного фонда**

Выбытие документов из фонда оформляется актом об исключении и отражается в «Книге суммарного учета» и в формах индивидуального учета фонда. В каждом акте фиксируются сведения о документах, исключаемых по одной причине: ветхость (физический износ), дефектность, устарелость по содержанию, дублетность, непрофильность, утрата (с указанием конкретных обстоятельств утраты: пропажа из фондов открытого доступа или по МБА, утеря читателями, хищение, в результате бедствий стихийного и техногенного характера, по неустановленным причинам (недостача)

К акту прилагается список документов, подлежащих исключению, допускается замена списка книжными формулярами для документов, не состоящих на бухгалтерском учете.

Документы, принятые от читателей взамен утерянных, фиксируются в *«Тетради учета книг и других документов, принятых от читателей взамен утерянных»*.

## Приложение 2.

Форма акта об исключении из фонда  
утерянных читателями документов и приеме в фонд  
документов, признанных равноценными

Рассмотрено на комиссии  
по сохранности фондов

Утверждаю

Протокол N \_\_\_\_\_ (подпись лица, утвердившего акт)  
от «\_\_» \_\_\_\_\_ 19\_\_ г. от «\_\_» \_\_\_\_\_ 19\_\_ г.

Акт N \_\_\_\_\_  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 19\_\_ Г.

Настоящий акт составлен \_\_\_\_\_  
(фамилии, имени, отчества и должности лиц,

\_\_\_\_\_ участвующих в составлении акта)  
\_\_\_\_\_

— об исключении из библиотечного фонда \_\_\_\_\_  
(наименование библиотеки или

ее подразделения)

\_\_\_\_\_ экз. книг (других документов) на сумму \_\_\_\_\_

по причине утери читателями и приеме взамен их \_\_\_\_\_ экз. Книг

(других документов) на сумму \_\_\_\_\_

Список книг (других документов) прилагается.

Подписи:

Список изданий и других документов к акту N \_\_\_\_\_

Утерены читателями				Заменены				
Инв. N	Автор, заглавие, год издания документа	Цена		Инв. N	Автор, заглавие, год издания документа	Цена		Фамилия читателя
		уб.	оп.			уб.	оп.	

Литература [[3](#), [16](#), [19](#)]

### Тема 7. Отчетность библиотек.

**Цель занятия:** ознакомить учащихся с отчетной документацией библиотек, их разновидностями, а также рассмотреть их на практике с условиями их заполнения и ведения.

#### План занятия

1 Значение отчетности в работе конкретной библиотеки и в масштабах библиотечного дела страны. Формы государственной отчетности библиотек.

2 Виды отчетов: устные, письменные, печатные. Значение устных отчетов. Письменные отчеты библиотеки: статистический и информационный. Печатные отчеты и их значение.

### **Ход занятия**

На основе данных учета строится отчетность библиотеки, под которой понимается система показателей, характеризующих деятельность библиотеки за определенный период времени. Формы статистической отчетности утверждаются Госкомстатом России по согласованию с Министерством культуры. Основным видом отчетности библиотеки является годовой отчет. Библиотеки составляют отчеты двух видов — статистический и информационный (текстовый).

Годовой статистический отчет (форма № 6-нк) составляется на основе данных учета в двух экземплярах — один остается в библиотеке, а другой представляется учредителю, районному, городскому или окружному органу культуры не позднее 10 января.

Районный, городской, окружной орган культуры представляет сводные данные органу управления культуры в республике, крае, области и городе федерального значения не позднее 20 января. Орган управления культуры представляет сводные данные Министерству культуры России и органу государственной статистики по месту, установленному территориальным органом Госкомстата России в республике, крае, области, городе федерального значения, не позднее 25 февраля. Министерство культуры представляет сведения Госкомстату России по согласованной программе и срокам.

Форма 6-НК включает следующие разделы:

Материально-техническая база;

Электронные ресурсы

Количество пользователей и посещений;

Формирование и использование библиотечного фонда;

Информационное обслуживание и МБА;

Персонал библиотеки.

## Поступление и использование финансовых средств.

Годовой отчет содержит всесторонний анализ деятельности, основные статистические показатели и подробную характеристику работы муниципальных библиотек за прошедший год. В первой статистической части отчета дается развернутая характеристика библиотечной работы на основе цифровых (абсолютных и относительных) показателей работы, составляются статистические таблицы, формулируются выводы. Цифры, включаемые в отчет, должны быть тщательно проверены, чтобы избежать включения ошибочных данных.

Вторая часть – текстовый информационный отчет – должна всесторонне раскрывать место библиотеки в системе культурноинформационных учреждений конкретной местности, её роль в обслуживании книгой и информацией населения. В текстовой части должны быть даны обоснованные выводы по всем аспектам деятельности, конкретные примеры, названы конкретные лица, организации, с которыми сотрудничала библиотека в данный период.

Особое внимание уделяется тому, что делала библиотека по важнейшим направлениям работы в прошедшем году, какие новые формы и методы применялись в обслуживании пользователей, а также в отчете анализируются недостатки в работе и намечаются пути их устранения.

Составители отчета должны следовать следующим правилам:

- описывая информационно-библиотечное обслуживание пользователей, указывать цели, механизмы, эффективность и результативность проводимой работы;
- избегать повторов, дублирования материалов в разных разделах отчета, используя перекрестные ссылки;
- не допускать расхождений статистических данных текстового отчета и бланка БНК;

- следовать четкой структуре отчета, данной в настоящих рекомендациях (при этом допустимо добавлять необходимые вам разделы или исключать те разделы, по которым в библиотеке работа не ведется).

Информация о деятельности библиотек за прошедший год в научно-методический отдел НГОНБ должна предоставляться в следующих документах:

- Форма государственной статистической отчетности: БНК (на каждую библиотеку и сводный бланк)

- Муниципальное задание библиотеки
- Текстовый отчет и план (в печатном и обязательно в электронном виде)
- Тарификационный список библиотечных сотрудников
- Список периодических изданий

Дополнительно можно предоставлять:

- Сценарии наиболее актуальных и интересных мероприятий (в электронном виде)

- Лучшие образцы печатных рекламных и библиографических изданий

- Статьи и материалы для БИНО, для профессиональных журналов, сборников и др.

- Копии статей о библиотечной жизни, опубликованные в местной печати

- Фотографии массовых мероприятий, книжных выставок

- Диаграммы (например, роста или выбытия книжного фонда и др.)

- Отзывы читателей о работе библиотеки

**Литература** [[3](#), [18](#), [34](#)]

## **Тема 8. Планирование работы библиотеки.**

**Цель занятия:** познакомить обучающихся с понятием «Планирование работы библиотеки», а также дать характеристику реально используемым планам в библиотечной деятельности, охарактеризовать особенности планирования и их подсистемы.

### **План занятия**

1       Значение, принципы и этапы планирования. Примерная структура (целевой, программный и ресурсный блоки) и виды планов: перспективный план, годовой, квартальный, месячный, тематический.

2       Социально-творческие программы: цель, структура, содержание. Различные подходы библиотек к содержанию планов. Формы планов. Планирование контрольных показателей работы библиотеки.

### **Ход занятия**

#### Система планов библиотеки.

*Планирование работы* – составная часть управления библиотекой, его сердцевина, направленная на определение перспективных и текущих целей и задач библиотеки. Основной целью планирования является оптимальное по времени и качеству выполнение задач библиотеки, максимальная мобилизация для этого всех необходимых ресурсов. Оно заключается в определении:

- целей и задач работы библиотеки, основных направлений ее деятельности;
- тематики, содержания, форм и методов работы;
- объема работы, выражающегося в системе плановых показателей;
- трудовых, материально-технических и финансовых затрат на выполнение плановых заданий.

*План работы библиотеки* – это система взаимосвязанных, объединенных общей целью плановых заданий, определяющих порядок, сроки и последовательность выполнения работ, а также проведения мероприятий в библиотеке. Он строится исходя из поставленных перед ней задач и отражает основные направления, тематику, содержание, формы и методы деятельности. План включает систему показателей, определяющих в совокупности объем работы, а также затраты рабочего времени. По всем показателям плана определяются его исполнители и сроки выполнения. Показатели плана работы библиотеки – контрольные цифры, определяющие объем работы библиотеки в

планируемый период, которые выражаются как в абсолютных величинах (количество читателей, объем библиотечного фонда, число посещений, выдач, массовых мероприятий и др.), так и относительных (читаемость, обращаемость, книгообеспеченность и др.).

К сожалению, существующая в настоящее время в общедоступных библиотеках система планирования не лишена недостатков. К наиболее существенным можно отнести:

- отсутствие перспективных планов и прогнозов развития отдельных библиотек;
- многообразие текущих планов, дублирующих друг друга;
- рассогласованность между планируемым объемом и фондом рабочего времени библиотеки.

В библиотечной практике применяются различные виды планов, которые можно классифицировать по разным основаниям. По **срокам выполнения** планы делятся на *перспективные* (стратегические) и *текущие* (годовые, квартальные, месячные, оперативные), а по **объему планируемой работы** – на план библиотеки, структурного подразделения, индивидуальный план сотрудника библиотеки.

План может быть *универсальным*, охватывающим работу библиотеки в целом, и *тематическим*, отражающим только одно из направлений ее деятельности. наряду с планами отдельных библиотек составляются *сводные планы*, охватывающие деятельность не одной, а нескольких библиотек.

Все эти планы различного наполнения и продолжительности, выполняя определенные специфические функции призваны обеспечить в совокупности планомерность и согласованность развития библиотеки.

Многообразные планы, составляемые как для библиотеки в целом, так и для каждого структурного подразделения и исполнителя, должны быть приведены в систему, обеспечивающую непрерывную работу по плану, и в то же время исключаящую их дублирование. Только при этом условии система

библиотечного планирования будет соответствовать требованию оптимальности как важнейшему методологическому принципу планирования.

Очевидно, что чем крупнее библиотека, чем сложнее ее организационная структура, тем более развернутой будет и система ее планов. Принципиальная модель системы планов библиотеки включает:

- перспективный (стратегический) план библиотеки;
- годовой план библиотеки;
- квартальные планы структурных подразделений (отделов, филиалов);
- индивидуальные месячные планы сотрудников библиотеки.

Нетрудно заметить, что такая модель гарантирует работу по плану всех подразделений и исполнителей во все временные периоды, исключает ненужное дублирование, обеспечивает централизацию планирования как функции управления библиотекой.

Несколько иной будет система планов централизованной библиотечной системы (ЦБС). В тех из них, в которых филиалы имеют развернутую структуру, то есть состоят из нескольких структурных подразделений (отделов, секторов), целесообразно наряду с годовым планом централизованной системы иметь и годовые планы таких филиалов. Соответственно, структурные подразделения филиала должны иметь квартальные планы. Некоторые руководители ЦБС считают необходимым иметь единый план работы системы, полагая, что достаточно иметь годовые планы центральной библиотеки и филиалов. Такой подход вряд ли можно считать целесообразным, ведь ЦБС – это не сумма отдельных библиотек, а единое библиотечное учреждение, и тот факт, что филиалы имеют свои планы, не означает, что не должно быть единого плана работы ЦБС.

*Перспективный план* библиотеки рассчитан на ряд лет (как правило, на 5 лет) и намечает общую линию развития библиотеки. В нем отражаются главные,

решающие задания длительного значения; определяется уровень, которого надо достичь к концу планируемого срока.

Перспективные планы могут быть как универсальными по своему содержанию, так и тематическими (например, тематический план комплектования библиотечных фондов, план научно-методической работы и др.).

К сожалению, в отечественном библиотековедении не уделяется должного внимания научной разработке проблем перспективного планирования работы библиотек, отсутствуют методические рекомендации по составлению перспективного плана, а многие библиотеки его вообще не имеют. В силу сложившихся традиций главным плановым документом библиотеки считается годовой план, а между тем очевидно, что совершенствование деятельности библиотеки требует не только учета текущих задач, но и определения перспектив развития.

Широко распространенное среди руководителей общедоступных библиотек негативное отношение к перспективному планированию связано с отсутствием четких рекомендаций по разработке перспективных планов. По представлению некоторых руководителей перспективный план должен отражать *всю* деятельность библиотеки на 5 лет. Нереальность разработки такого детального плана более чем очевидна.

На самом же деле перспективный план должен содержать:

- основные показатели работы библиотеки по годам;
- перспективные направления ее деятельности;
- капитальные работы, на выполнение которых потребуется несколько лет.

В последние годы в практику библиотек входит *стратегическое планирование* – метод перспективного планирования, заключающийся в установлении целей библиотеки, определении необходимых для их достижения ресурсов и выбора наиболее рациональных путей использования этих ресурсов.

Задач стратегического планирования – целенаправленное инновационное развитие библиотеки.

Между перспективным и стратегическим планом можно усмотреть много общего – перспективный план также отражает стратегию развития библиотеки, а стратегический устанавливает и перспективы ее развития. Однако между ними имеются и существенные различия.

При разработке перспективного плана исходили из пожеланий и представлений коллектива об основных направлениях деятельности библиотеки. Его разработка осуществлялась в структурных подразделениях библиотеки на основе предложений библиотекарей и их суммирования, то есть шло «снизу». Несмотря на такой демократический подход к составлению перспективного плана, в результате он зачастую оказывался чем-то из жанра «научно фантастики», так как учитывал лишь пожелания, а не реальные возможности библиотеки. В связи с этим перспективные планы, как правило, не реализовывались, что, в частности, и явилось одной из причин негативного отношения к перспективному планированию.

При стратегическом планировании руководством библиотеки определяется генеральная перспективная цель («миссия» библиотеки), которая конкретизируется через систему подчиненных ей целей (так называемое «дерево целей»), выполнение которых делегируется структурным подразделениям библиотеки, то есть планирование идет «сверху», от общей цели к ее детализации. При этом обязательно рассчитываются необходимые для реализации финансовые, материальные, кадровые и другие ресурсы.

Если решение цели делегировано отделу (филиалу) библиотеки, то ему выделяются и соответствующие ресурсы. Кроме того, через 2-3 года стратегический план подвергается корректировке с целью учета происшедших изменений в ресурсах библиотеки (их увеличение либо уменьшение).

Разумеется, что при этом учитываются не только те ресурсы, которыми уже располагает библиотека, но и те, которые потребуются для реализации

стратегических целей. Для этого руководство библиотеки должно либо убедить учредителя библиотеки в необходимости выделения новых ресурсов (например, для открытия нового филиала в микрорайоне массовой застройки), либо пересмотреть свои цели (например, организовать обслуживание населения нового микрорайона нестационарными формами библиотечного обслуживания).

В качестве примера «дерева целей» можно привести фрагмент из стратегического плана Муниципального объединения библиотек г. Череповца (Вологодская обл.) на 1996-2000 гг. генеральная цель МОБ сформулирована в этом документе следующим образом: «Наиболее полно, оперативно удовлетворять потребности населения города в услугах библиотек; изыскивать для этого необходимые ресурсы и эффективно их использовать». Эта генеральная цель МОБ конкретизируется в ряде целей, которые, в свою очередь, подразделяются на более конкретные задачи, например:

1. постоянно отслеживать динамику индивидуальных и общественных потребностей населения в услугах библиотек.

Ежегодно оформлять социальный заказ органов управления на участие библиотек в решении задач развития города.

Предоставлять читателям возможность знакомиться со списком вновь издаваемой литературы.

Отработать и ввести в действие систему учета индивидуальных потребностей населения на услуги библиотеки и отказов на запрашиваемые источники.

Разработка стратегического плана включает:

- анализ состояния дел в библиотеке и в ее внешней и внутренней среде;
- определение «дерева целей»;
- выбор стратегии ее реализации;
- разработку политики осуществления стратегии;
- распределение ресурсов.

Структура стратегического плана включает:

- характеристику наиболее важных целей, которые предстоит реализовать в плановый период, исходя из объективных условий;
- меры по достижению целей;
- ресурсное обеспечение;
- совершенствование организационной структуры мероприятия по комплектованию и социальному развитию библиотечного коллектива.

*Стратегический план включает ряд разделов (глав), каждая из которых посвящена определенному направлению деятельности библиотеки. В отличие от перспективного плана, в котором плановые задания распределяются по годам, стратегический план составляется не по годам, а по срокам реализации намеченных целей.*

Годовой план работы библиотеки определяет основные задачи и содержание работы библиотеки на текущий календарный год (в библиотеках учебных заведений - соответственно на учебный год), и в нем определяются все показатели, которых должны достичь библиотека к концу года. Объем работы планируется с учетом годового фонда рабочего времени сотрудников библиотеки и норм на библиотечную работу.

Годовой план состоит из двух частей: текстовой, в которой предусматриваются мероприятия, необходимые для осуществления поставленных задач, определяются нормы и методы работы библиотеки, сроки выполнения плановых заданий и ответственные исполнители (чаще всего не конкретные лица, а структурные подразделения), и статистической, в которой намечаются количественные показатели, которых должна достичь библиотека.

Порядок составления годового плана включает:

- формулировку направлений работы, основных заданий и контрольных показателей, которую осуществляет руководство библиотеки;
- составление и обсуждение проектов планов в структурных подразделениях (отделах, филиалах) с учетом предложений всех сотрудников;

- составление. Обсуждение в трудовом коллективе и утверждение директором годового плана работы библиотеки.

Например, в рязанской областной библиотеке принята следующая технология разработки годовых планов:

- совещание заведующих отделами (или секторами), главных и ведущих специалистов, на котором директор, опираясь на перспективный план, дает общие установки по целям библиотеки на следующий год;

- разработка планов отделов библиотеки на основе показателей, принятых руководством библиотеки, и их конкретизации руководителем структурного подразделения с участием членов коллектива и на основе их предложений;

- корректировка руководством библиотеки проектов планов структурных подразделений и их оформление в сводный годовой план библиотеки и его обслуживание на общем собрании коллектива.

Примерная структура годового плана библиотеки может выглядеть следующим образом:

1. Основные задачи (события) года.
2. Свод главных цифровых показателей по основным направлениям деятельности.
3. Формирование фонда и отражение его в справочном аппарате.
4. Мероприятия по привлечению читателей, потребителей, совершенствование их обслуживания, реклама деятельности библиотеки.
5. Организационная и методическая деятельность в помощь самой библиотеке и другим библиотекам.
6. Развитие материально-технической и технологической базы.
7. Доходы и расходы, мероприятия по укреплению финансовой базы, экономному и эффективному использованию ресурсов.
8. Социальное развитие коллектива, повышение квалификации кадров.
9. Меры по совершенствованию управления библиотекой.

Разумеется, конкретная библиотека (ЦБС) может вносить в эту структуру изменения и дополнения исходя из перспективных и текущих задач своей деятельности.

В годовой план работы библиотеки нецелесообразно включать весь перечень работ, осуществляемых в структурных подразделениях. Методологически более правильным является подход, при котором годовой план библиотеки отражает лишь основные, главные направления ее деятельности, которые являются общими для всех структурных подразделений или требуют координации и кооперирования их деятельности, а не перечисляет все позиции планов структурных подразделений. Только при этом условии он сможет выполнять свою организующую функцию, позволит обеспечить единство решений и действий во всех структурных подразделениях и не будет громоздким.

Годовой план правомерно рассматривать как план сводный, так как он сводит воедино все направления деятельности структурных подразделений, и поэтому на него правомерно распространять общие методологические положения сводного планирования.

*Сводный план* определяет задачи и содержание работы определенной совокупности библиотек на заданный период и имеет целью координировать и кооперировать их деятельность. Сводные планы могут быть как перспективными, так и текущими, они могут охватывать работу библиотек, находящихся в одном регионе и принадлежащих либо одному, либо нескольким ведомствам. В сводных планах могут рассматриваться все стороны деятельности библиотек (например, план работы ЦБС, объединяющий планы ЦБ и всех филиалов), но чаще всего они составляются как планы тематические (комплектования и использования фондов, информационно-библиографической, методической, научно-исследовательской работы и др.).

В библиотечной теории и практике существуют два подхода к составлению сводных планов:

а) план включает все позиции из планов библиотек;

б) план отражает лишь те позиции, которые являются общими для библиотек и требуют координации и кооперирования их деятельности.

*Второй подход представляется более целесообразным, так как при этом в сводный план не включаются пункты, представляющие интерес только для отдельных библиотек, а внимание сосредоточивается на позициях, требующих координации и кооперирования.*

Поэтому более оправданной и научно обоснованной представляется такая система планирования, которая базируется на централизованно (в масштабах всей библиотеки) разработанных основных направлениях и плановых заданиях ее деятельности. В решении этой проблемы важное место занимает *программно-целевое планирование*, которое в библиотечном деле довольно часто декларируется, но при этом недостаточно четко определяется, что в библиотечной деятельности следует понимать под программой и какие, следовательно, программы необходимо планировать.

В своей практической деятельности библиотека реализует ряд комплексных программ:

- формирование единого библиотечного фонда;
- библиотечное, библиографическое и информационное обслуживание;
- построение единой системы справочно-библиографического аппарата;
- методическое обеспечение деятельности библиотеки;
- повышение квалификации библиотечных кадров и т.д.

особенность подобных комплексных программ в том, что они реализуются совместными усилиями практически всех структурных подразделений, а это требует единства целей, содержания, форм, методов и средств осуществления каждой из таких программ. В то же время в каждой комплексной программе можно выделить структурное подразделение (отдел, сектор и т.п.), для которого это направление деятельности является ведущим и которое, следовательно, может

и должно выступать головным как при разработке комплексной программы, так и при ее реализации.

Разработка комплексных программ деятельности библиотеки позволяет рассматривать план работы библиотечного учреждения не как совокупность планов его структурных подразделений (так это обычно трактуется в библиотечной литературе), а как совокупность комплексных программ деятельности библиотеки. Участие структурных подразделений и отдельных исполнителей в подготовке программ выражается в разработке своих проектных предложений к программе.

На основе годового плана библиотеки, составленного на базе целевых комплексных программ и с учетом фонда рабочего времени и его расхода, структурные подразделения составляют *квартальные планы* своей работы. Эти планы, составленные по той же схеме. Что и годовой план, не только уточняют и конкретизируют позиции годового плана (темы, сроки выполнения, исполнители), но и являются инструментом регулирования деятельности библиотеки. В частности, в них находят отражение мероприятия, необходимость которых возникла, но которые не были предусмотрены в годовом плане. Возможность такого регулирования обеспечивается планированием резерва рабочего времени на выполнение различного рода не предусмотренных в годовом плане заданий.

На основе квартального плана сотрудник библиотеки составляет своей индивидуальный *месячный план* работы, который также является не просто выпиской из квартального плана, а его уточнением и конкретизацией. Если годовой и квартальный планы оформляются в форме текстовых разделов (обслуживание читателей; справочно-библиографическая и информационная работа; формирование и организация библиотечных фондов; методическая работа; работа с кадрами и т.п.), то месячный план оформляется как календарный план: по числам месяца.

*Оперативное планирование* – это разработка на основе месячных планов плановых заданий для отдельных сотрудников на короткие отрезки времени (чаще всего на день). Оперативное планирование применяется обычно в тех отделах крупных библиотек, где работа состоит из многократно повторяющихся операций и строится по нормам. В этих условиях сотрудникам отдела устанавливается плановое задание на каждый рабочий день. Оперативное планирование важно и для работников небольших и средних библиотек, ибо оно позволяет оперативно контролировать рабочее время библиотечных работников. Особенно важен оперативный план для руководителей библиотеки, так как он фиксирует все мероприятия, в которых руководители библиотеки должны принять участие.

Наряду с универсальными планами, отражающими всю совокупность работы библиотеки, в систему планов входят *тематические планы*, отражающие отдельные направления деятельности (например, план библиотечного обслуживания населения; тематический план комплектования; план подготовки и проведения массового мероприятия и др.). Необходимость и целесообразность их составления в методических рекомендациях по планированию нередко не подвергаются сомнению. Вопрос о том, почему эта работа не отражена в основном плане библиотеки при этом почему-то не ставится, но так как деятельность библиотеки по всем направлениям определяется перспективным и годовым планами работы, составленными с учетом ее задач, реальных возможностей и условий, то, следовательно, все ее направления должны быть отражены в этих планах. При таком подходе к планированию необходимость в разработке различных тематических планов отпадает.

Разумеется, если библиотека не планировала работу по тем или иным направлениям, то ей придется разрабатывать дополнительные планы, однако если при этом библиотека при определении количественных показателей своей деятельности не учитывала фонд рабочего времени, то это приведет к

планированию такого количества дополнительных мероприятий, справиться с которыми она будет не в состоянии.

### Планирование бюджета рабочего времени библиотеки.

*Важной проблемой годового планирования является обоснование объема работы библиотеки. К сожалению, планы библиотек нередко составляются без учета реальных возможностей и тех резервов времени, которыми располагает библиотека. Причины тому могут быть разные, но, прежде всего, следует указать, что такое планирование (а только оно может рассматриваться как научно обоснованное) все еще не считается обязательным. Недостаточно разработана и его методика.*

Определение фонда рабочего времени и его расхода помогает не только правильно определить объем работы библиотеки, но и равномерно распределить ее между структурными подразделениями и отдельными сотрудниками.

Особое значение приобретает планирование бюджета рабочего времени в современных условиях финансово-хозяйственной деятельности библиотек. Очевидно, что прежде чем выплачивать сотруднику различные надбавки и доплаты, необходимо установить, что он полностью использовал для нужд библиотеки своей годовой фонд рабочего времени. Иначе получится (и нередко так и случается) парадоксальная ситуация: библиотекарь не выполнил полностью своих основных обязанностей по плану, но получил доплату за выполнение сверхплановых работ.

*Фонд рабочего времени* – это годовое число рабочих дней библиотеки, структурного подразделения, отдельного сотрудника, исчисленное из общего числа дней в году за вычетом выходных и праздничных дней, потерь рабочего времени по временной нетрудоспособности и т.д., пересчитанное в количество рабочих часов в год.

*Расход рабочего времени* исчисляется как по каждому виду библиотечных работ, так и по библиотеке, структурному подразделению, отдельному исполнителю на основе норм библиотечного труда.

Чтобы спланировать объем работ, который может быть выполнен в течение года, необходимо прежде всего знать, каким рабочим временем будет располагать как библиотека в целом, так и каждый ее отдел (филиал) и сотрудник. Для этого достаточно определить годовое рабочее время одного сотрудника библиотеки, а затем полученную величину умножить на число сотрудников.

Этот способ можно использовать только тогда, когда рабочее время у всех сотрудников одинаково. На практике, однако, работники библиотеки могут работать различное число дней в году (например, библиотекарь, который учится заочно, получает дополнительный отпуск на учебно-экзаменационную сессию, у другого – сокращенный рабочий день и т.д.). В таких случаях определяется рабочее время каждого сотрудника в отдельности.

При исчислении годового фонда рабочего времени из общего числа дней в году вычитаются все нерабочие дни (выходные и праздничные, отпуска – очередной и учебный), а также сокращенные рабочие дни для подростков и кормящих матерей.

Подсчет ведется с помощью календаря, причем желательно пользоваться не карманным календариком, а специальным «рабочим» табелем-календарем, в котором уже подсчитано по каждому месяцу и кварталу число рабочих дней и часов в году. Использование такого табеля-календаря позволяет определить фонд рабочего времени на каждый месяц и квартал. Однако библиотекарь не сможет полностью использовать весь этот фонд, так как в процессе работы неизбежны некоторые потери рабочего времени. К ним относятся, например, отпуска, предоставляемые сотрудникам по временной нетрудоспособности. Кроме того, существуют потери рабочего времени, связанные с переключением библиотекаря в течение трудового дня с одного процесса на другой.

Потери рабочего времени по временной нетрудоспособности составляют обычно 2-5% от фонда рабочего времени. В ЦБС планируемый процент потерь по временной нетрудоспособности может быть исчислен исходя из его показателя за истекший год, однако такой не всегда возможен. Если в прошедшем году из-за большого числа заболеваний у сотрудников потери рабочего времени были значительно больше указанных выше нормативных показателей, то этот процент потерь, естественно, нельзя переносить в план следующего года, а лучше ориентироваться на нормативный показатель ( в таких случаях обычно потери исчисляются в объеме 2% от общего фонда рабочего времени).

Количество дней, пропущенных по болезни, может, разумеется, оказаться большим, но руководители на период продолжительной нетрудоспособности сотрудника обычно приглашают временных сотрудников (как с оплатой их труда, так и на основе безвозмездной помощи библиотеке). Что касается потерь рабочего времени, связанных с переключением библиотекаря с одного процесса на другой, то в Межотраслевых нормах времени на работы, выполняемые в библиотеках (1997 г.), эти потери включены в поправочный коэффициент при расчете норм.

Для дальнейшего расчета число рабочих дней переводится в число рабочих часов, для чего необходимо умножить количество рабочих дней на среднюю продолжительность рабочего дня (8 час.). Суммируя фонд рабочего времени отдельных сотрудников, можно исчислить фонд рабочего времени каждого структурного подразделения и библиотеки в целом.

В работе библиотеки наряду с его штатными сотрудниками могут принимать участие и общественники. В этих случаях при определении годового фонда рабочего времени должно быть учтено, что часть работ будет выполнена активистами.

Результаты подсчета фонда рабочего времени отражаются в таблице 1, например:

*Таблица 1.*

Фонд рабочего времени отдела (филиала) библиотеки на \_\_\_\_\_ год.

<i>Ф.</i> <i>И.О</i> <i>сотруд</i> <i>ник</i> <i>ов</i>	<b>Нерабочие дни</b>			<i>П</i> <i>отери</i> <i>рабочи</i> <i>х дней</i>	<i>Всего</i>	
	<i>В</i> <i>ыход</i> <i>ны</i> <i>е</i>	<i>Пр</i> <i>аздничн</i> <i>ые</i>	<i>О</i> <i>тпуск</i>		<i>Р</i> <i>абочих</i> <i>дней</i>	<i>Р</i> <i>абочих</i> <i>часов</i>
...						
....						
....						
<i>И</i> <i>Т.Д.</i>						
<i>Все</i> <i>го</i>						

В практике библиотечного планирования в годовом плане библиотеки определяется объем работы не только на весь год, но и на каждый квартал. Поэтому необходимо знать и квартальный фонд рабочего времени как библиотеки в целом, так и ее сотрудников. Очевидно, что в каждом квартале число рабочих дней будет различным. Например, в летний период в связи с отпусками библиотека будет располагать меньшим числом рабочих дней, чем в зимний период, и поэтому при распределении фонда рабочего времени по кварталам учитывается график очередных и учебных отпусков библиотекарей.

Знание фонда рабочего времени позволяет спланировать определенный объем работы каждого сотрудника, структурного подразделения и библиотеки в целом.

Планирование расхода годового фонда рабочего времени начинается с составления перечня работ, которые будут проводиться библиотекой в течение года каждым сотрудником, структурным подразделением и библиотекой в целом.

Этот перечень лучше всего составлять по основным направлениям деятельности библиотеки, что облегчит его дальнейшее использование. В каждом из разделов перечисляются процессы и операции, которые будут осуществляться в подразделениях библиотеки. Такой перечень рассчитан на постоянное использование, но в него ежегодно вносятся дополнения и исправления, вызванные какими-либо изменениями в практике работы библиотеки.

После того, как перечень работ составлен, по каждому их виду намечаются примерные количественные показатели, которые в дальнейшем в результате подсчета суммарных расходов времени и сопоставления с его фондом, могут быть подвергнуты корректировке.

Когда определен перечень и планируемый объем работы, с помощью норм производится подсчет количества рабочего времени, необходимого как для выполнения каждого вида, так и всего объема работ.

Межотраслевые нормы времени на работы, выполняемые в библиотеках, содержат «расчлененные» нормы на каждую отдельную библиотечную операцию, однако такие нормы целесообразно использовать только в библиотеках с дробным разделением труда. Во многих библиотеках сотрудники выполняют не отдельные операции, а библиотечный технологический процесс в целом (обслуживание читателей, комплектование фонда, обработка новых поступлений и т.д.). В таком случае рекомендуется использовать не расчлененные, а укрупненные нормы выработки на процесс в целом.

Результаты подсчета затрат по каждому виду работы отражаются в таблице расхода рабочего времени.

*Таблица 2.*

**Расход рабочего времени на год**

Наименование	Единица	Норма	Предполагается	Расход рабочих часов
--------------	---------	-------	----------------	----------------------

библиотечны х процессов	учета	выработк и (или времени)	мое количест во	шта тных библиоте карей	о бществ еннико в

*После того как определено, какое количество рабочего времени необходимо для выполнения как каждого вида, так и всего объема работ, полученный результат сравнивается с фондом рабочего времени. При этом может обнаружиться, что количество часов, которое потребуется для выполнения намеченного объема работ, больше или меньше годового фонда рабочего времени, в связи с чем необходимо привести в соответствие планируемый объем работ с фондом рабочего времени путем:*

- *увеличения или уменьшения объема намеченных к выполнению работ;*
- *введения новых процессов и операций или отказа от первоначально включенных;*
- *применение более прогрессивных норм выработки;*
- *дополнительного привлечения читательского актива и т.д.*

Следующий этап планирования заключается в составлении фонда рабочего времени и запланированного расхода по структурным подразделениям и принятии соответствующих управленческих решений в целях равномерного распределения работ между отделами и филиалами. В структурном подразделении задача планирования состоит в определении расхода рабочего времени для каждого сотрудника.

Планирование по нормам в соответствии с фондом рабочего времени сделает план библиотеки реально выполнимым, будет способствовать лучшей организации труда, борьбе с потерями рабочего времени. Такое планирование дает научно обоснованные количественные показатели, которые намечаются в

плане библиотеки и зачастую планируются «на глазок», без учета реальных возможностей.

Проблема рационального планирования не должна ограничиваться соответствием объема работ фонду рабочего времени коллектива библиотеки. Необходимо, чтобы фонд рабочего времени и его расход не просто совпадали, а были запланированы именно те работы, которые способствуют выполнению стоящих перед библиотекой задач.

### Нормирование библиотечной работы

Для рационализации библиотечной технологии большое значение имеют разработка и применение научно обоснованных норм труда. Нормирование является одним из условий повышения производительности труда, рационального использования библиотечных ресурсов, так как устанавливает научно обоснованные затраты труда на выполнение определенного технологического процесса или операции.

Нормирование помогает выявить потери и нерациональные затраты рабочего времени, определить необходимый штат для конкретного структурного подразделения в соответствии с объемом возложенных на него поручений и затрат времени на их реализацию; правильно решать вопросы разделения труда между сотрудниками и структурными подразделениями; составить научно обоснованный план работы библиотеки или структурного подразделения; объективно оценить работу отдельного сотрудника, отдела, филиала библиотеки.

Планирование на основе норм позволяет обоснованно и объективно устанавливать штаты структурных подразделений в соответствии не только с объемом планируемых работ, но и необходимого времени на их реализацию; четко определять не только содержание, но и объем производственных заданий для каждого сотрудника и структурного подразделения.

В основе нормирования лежит изучение затрат рабочего времени. Оно распределяется на:

- время подготовительной работы, затрачиваемое на подготовку рабочего места, материалов и оборудования, необходимых для выполнения основной работы;
- время основной работы, затрачиваемое непосредственно на осуществление технологической операции;
- время для работ, не предусмотренных плановым заданием (случайные, непредвиденные);
- время заключительной работы, необходимое для приведения в порядок рабочего места, обработки данных текущего статистического учета, записей в дневнике работы;
- время на повышение квалификации, необходимое для изучения профессиональной литературы, участия в научно-практических конференциях, семинарах, курсах;
- время организационно-административной работы, затрачиваемое на организацию производственных циклов и управление технологическими процессами.

В основе расчета всех затрат труда лежит *норма времени*, представляющая собой регламентированную величину, показывающую, какое количество времени необходимо для выполнения конкретной технологической операции.

*Норма выработки* является производной от нормы времени и показывает объем работы по конкретной операции, который должен быть выполнен за единицу времени (как правило, в час).

Нормы по своему характеру могут быть укрупненными – на весь технологический процесс (суммарными) и расчлененными – на каждую технологическую операцию. Очевидно, что в трех случаях, когда весь технологический процесс осуществляется одним сотрудником, применяется укрупненная норма, а при условии, когда этот процесс разделен по операциям между несколькими сотрудниками, для определения затрат рабочего времени каждого из них применяются расчлененные нормы.

Следует также выделить типовые нормы и опытные нормы, разрабатываемые непосредственно в библиотеке исходя из практики ее работы. Межотраслевые нормы разрабатываются централизованно на однотипные работы, выполняемые в различных библиотеках при относительно одинаковых организационно-технологических условиях, поэтому они отличаются высокой степенью обоснованности и обеспечивают определенное единство в определении меры труда для библиотекарей, работающих в разных библиотеках. В настоящее время действуют межотраслевые нормы времени на работы, выполняемые в библиотеках. Применение межотраслевых норм значительно упрощает нормировочную работу в библиотеках, освобождая от необходимости самостоятельной разработки норм, что однако не исключает важности проверки выполнения единых норм в условиях конкретной библиотеки.

Руководство библиотеки и ее структурных подразделений должно регулярно сравнивать результаты затрат рабочего времени в библиотеке на те или иные процессы и операции с существующими межведомственными нормами. Для этого необходимо вести каждым библиотекарем, в каждом структурном подразделении ежедневный систематический учет объема выполненной работы и затраченного времени, что позволит выявить расхождения между фактическими затратами рабочего времени и предусмотренными нормами. В случае таких расхождений необходимо анализировать причины, по которым перевыполняются или не выполняются нормы, и принимать меры к их устранению.

При этом следует учитывать, что типовые нормы отражают усредненный уровень библиотечной работы и поэтому на практике могут как перевыполняться, так и не выполняться. Поэтому в условиях конкретной библиотеки должны применяться нормы, установленные на основе анализа выполнения типовых норм.

Основными поводами для перевыполнения норм являются высокий уровень профессионализма библиотекарей, переход на новые автоматизированные

технологии, использование различных средств механизации и оргтехники и т.д., что позволяет выполнять технологические операции быстрее и качественнее.

К причинам невыполнения межотраслевых норм следует отнести:

- низкий профессиональный уровень библиотекарей;
- недостатки в организации технологических процессов и операций;
- брак при выполнении отдельных процессов и операций;
- технологические условия, отличающиеся от типовых (например, нестандартные стеллажи, что не позволяет выполнить норму при расстановке книг).

Установление норм, а также проверка их выполнения в библиотеке базируются на двух основных методах: статистическом и аналитическом.

В основе *статистического метода* лежит учет объема выполненной работы по каждому процессу или операции и затраченного времени. Ведется такой учет путем фотографии или самофотографии рабочего дня, когда либо сторонним наблюдателем (фотография), либо самим библиотекарем (самофотография) ведется на специальных бланках последовательный учет всех технологических операций, проведенных в течение дня, и затраченного на каждую из них времени. Если определенные операции выполняет не один, а несколько библиотекарей, то ведется фотография рабочего дня каждого из них.

В результате многократно повторяемого учета (не менее 2 недель) устанавливается норма, то есть средняя затрата времени на одну операцию.

Сущность *аналитического метода* заключается в том, что нормируемый процесс разделяется на отдельные операции, а в необходимых случаях и на их элементы, и норма устанавливается на основе всестороннего изучения каждой операции и ее элементов и их рационализации. В результате такого анализа выявляются возможности рационализации изучаемого процесса или операции; факторы, влияющие на время выполнения вследствие недочетов в организации технологии выполнения операции.

Методом аналитического нормирования является хронометраж (опять-таки многократный) затрат рабочего времени не только на конкретную операцию, но и на каждый из ее элементов, что позволяет проанализировать ход технологической операции и установить на нее норму.

Управление библиотечными технологиями и нормирование библиотечного труда направлены на наиболее рациональное использование библиотечных ресурсов. Одним из них является *рабочее время*, а задача управления библиотечными технологиями – борьба с его потерями.

Причины потерь рабочего времени подразделяются на:

- зависящие от библиотекаря (нарушение трудовой дисциплины, брак в работе, низкий уровень производственной квалификации; недостатки в организации рабочего места);
- зависящие от организации труда в библиотеке (отсутствие графиков работы, плановых заданий, технологических карт и другой регламентирующей и технологической документации; выполнение квалифицированным сотрудником технических работ; несвоевременное обеспечение техническими средствами и материалами).

Управление библиотечными технологиями должно быть направлено на рациональное использование времени не только сотрудников библиотеки, но и читателей. Технология выполнения процессов и операций, связанных с обслуживанием читателей, должна быть продумана так, чтобы до минимума сократить затраты времени читателя на ожидание обслуживания, выполнение запроса.

Одним из основных понятий управления библиотечными технологиями является понятие *бюджета рабочего времени*, который складывается из фонда рабочего времени и его использования (расхода).

Определение фонда рабочего времени и его расхода помогает не только правильно определить объем работы библиотеки, но и равномерно распределить ее между структурными подразделениями и отдельными сотрудниками.

*Фонд рабочего времени* – это годовое число рабочих дней библиотеки, структурного подразделения, отдельного библиотекаря, исчисленное из общего числа дней в году за вычетом выходных и праздничных дней, отпусков, потерь по временной нетрудоспособности и т.п., пересчитанное в количество годовых рабочих часов. Фонд рабочего времени в часах может быть рассчитан на квартал и месяц.

*Расход рабочего времени* исчисляется как по каждому виду библиотечных работ, так и по библиотеке, структурному подразделению, отдельному исполнителю на основе норм библиотечного труда.

Планирование расхода годового фонда рабочего времени начинается с составления перечня работ, которые будут проводиться библиотекой в течение года. По каждому виду работ намечаются примерные количественные показатели, которые в дальнейшем в результате подсчета суммарных расходов времени и сопоставления с его фондом могут быть подвергнуты корректировке.

После того как определен перечень и планируемый объем работ, с помощью норм производится подсчет количества рабочего времени. Необходимого для выполнения как каждого вида, так и всего объема работ. Полученный результат сравнивается с фондом рабочего времени. При этом может обнаружиться, что количество часов, которое потребуется для выполнения намеченного объема работ, больше или меньше годового фонда рабочего времени. Поэтому необходимо привести в соответствие планируемый объем работ с фондом рабочего времени путем увеличения или уменьшения объема намеченных к выполнению работ; введения новых процессов и операций или отказа от первоначально включенных; применения более прогрессивных норм выработки; дополнительного привлечения читательского актива и т.д.

*Следующий этап планирования заключается в сопоставлении фонда рабочего времени и запланированного его расхода по структурным подразделениям и принятие соответствующих управленческих решений в целях равномерного распределения работ между отделами и филиалами. В*

*структурном подразделении задача планирования состоит в определении расхода рабочего времени для каждого сотрудника.*

Планирование по нормам в соответствии с фондом рабочего времени делает план библиотеки реально выполнимым, будет способствовать лучшей организации труда, борьбе с потерями рабочего времени. Такое планирование дает научно обоснованные количественные показатели, которые намечаются в плане библиотеки и которые часто планируются «на глазок», без учета реальных возможностей.

Проблема рационального планирования не должна ограничиваться соответствием объема работ фонду рабочего времени коллектива библиотеки. Необходимо, чтобы фонд рабочего времени и его расход не просто совпадали, а были запланированы нужные работы, способствующие выполнению задач, стоящих перед библиотекой.

**Литература** [[16](#), [18](#), [19](#)]

## **Тема 9. Маркетинг как современная концепция управления.**

**Цель занятия:** познакомить обучающихся с понятием «Маркетинг», а также дать характеристику понятия как современной концепции управления.

### **План занятия**

1 Стратегическое управление библиотечной деятельностью. Этапы разработки стратегического плана. Организация управления библиотекой. Эффективность управления.

2 Коммуникативные процессы в управлении библиотекой. Психологические основы управления. Принципы управленческого общения.

### **Ход занятия**

Библиотечный маркетинг как технология управления.

В 90-е годы 20-го века изменения во внешней среде функционирования библиотек и усложнение управления ими (вызванное тем, что библиотечные учреждения, будучи некоммерческими по своей сути, включились в систему рыночных отношений) активизировали интерес значительной части руководителей к механизмам регулирования библиотечной деятельности и методам руководства ею.

Полноценное функционирование и развитие библиотек осуществляется в условиях новых социально-экономических отношений благодаря качественному преобразованию их документно-информационной базы с учетом конкуренции со стороны коммерческих информационных структур и постоянно меняющегося технического оснащения и других факторов.

Включение библиотек в рыночные отношения требует пересмотра содержания традиционных функций библиотек, корректировки прежних социальных ориентиров и приоритетов, изменения целевых установок, а в конечном итоге – перехода на маркетинговые принципы управления.

Цели и задачи управления библиотекой в новых рыночных условиях необходимо рассматривать уже не изнутри, а извне, в открытой перспективе. Только комплексно осуществляя качественные изменения в библиотечной технологии, систематически модернизируя ее, осваивая новые сегменты рынка, постоянно создавая новые библиотечно-информационные продукты, можно реализовать главную цель библиотечной деятельности в контексте информатизации общества – максимально полного удовлетворения его информационных потребностей.

Приоритет потребностей пользователей наиболее системно и последовательно реализуется при использовании библиотечной маркетинговой концепции управления и лежащих в ее основе принципов некоммерческого маркетинга.

*Библиотечный маркетинг – это технология управления, ориентированная на максимально полное удовлетворение нужд и потребностей реальных и потенциальных пользователей услугами и продукцией библиотеки.*

Он направлен на совершенствование работы библиотек в условиях рыночной экономики, приспособление их деятельности к изменениям потребностей обслуживаемого населения, формирование и активизацию спроса на библиотечные услуги.

Специфической чертой библиотечного маркетинга является его социальная ориентация на нужды и потребности населения, обеспечение социальных гарантий членов общества, бесплатное библиотечное обслуживание, свободный доступ к информации.

Если предложения библиотеки (продукция, услуги) обмениваются (бесплатно) на поддержку библиотечных акций, укрепление прежнего или создание нового имиджа, то в этом случае говорят о *некоммерческом маркетинге*, а если за них взимается плата, то речь идет о *коммерческом маркетинге*.

Смысл некоммерческого маркетинга, распространяющегося на сферу бесплатного библиотечного обслуживания, заключается в укреплении двусторонней связи библиотеки с обществом, получении общественной поддержки взамен той пользы, которую приносит библиотечная деятельность. Реализуя принципы некоммерческого маркетинга, библиотека усиливает свои позиции в триаде «государство – библиотека – общество».

Специфика библиотечного маркетинга выражается в его преимущественной ориентации на предоставление бесплатных библиотечно-информационных услуг, расширение их ассортимента. Платные услуги являются дополнительными, требующими от библиотек добавочных финансовых и материальных затрат на их предоставление. Их введение в общедоступных библиотеках оправдано лишь при условии, что они повысят качество и культуру обслуживания пользователей, и поэтому неправомерно ограничивать маркетинговую деятельность только предоставлением платных услуг.

Маркетингу принадлежит центральное место в структуре управления библиотекой, так как именно ему принадлежит ведущая роль в организации полноценного рыночного хозяйства, полностью ориентированного на реальных и потенциальных потребителей библиотечной продукции и услуг.

Предпринимательская деятельность библиотеки, развивающаяся благодаря прямым, непосредственным вложениям (инвестициям) самих пользователей, ориентируется на основные положения коммерческого маркетинга, суть которого заключается в продаже библиотечно-информационной продукции и услуг, максимально соответствующих потребностям пользователей, в получении ожидаемого дохода.

В коммерческом и некоммерческом маркетинге библиотечный продукт участвует в осуществлении обмена, в эпицентре которого находится потребитель, и следовательно, ресурсы и библиотечные технологии должны подчиняться и адаптироваться к потребительским требованиям (см. схему 1).

**Схема 1. Сравнение маркетингового и традиционного подходов к управлению библиотекой, отраженные через систему отношений «библиотека-пользователь».**

<b>Подходы библиотеки к обслуживанию пользователей</b>	<b>Традиционный подход</b>	<b>Маркетинговый подход</b>
	<b>Библиотека</b>	<b>Библиотека</b>
<b>Принцип обслуживания</b>	Исходит из того, что пользователи должны быть довольны предлагаемым продуктом и услугами	Приспосабливается к потребностям пользователей

Отношение к пользователям	Ждет, пока появится новый пользователь	Предвосхищает появление пользователей
Взаимодействие с пользователями	Способствует выполнению задач (практика)	Строит его как открытое, долговременное и полезное для пользователей
Время, необходимое пользователям для получения услуги, продукта	Зависит от технических служб и их доступности	Зависит от потребностей пользователя
Обслуживание (продукт, предоставленный пользователю)	Предоставляет только то, что доступно на месте	Обращается и к внешним системам для получения продукта
Нововведения	Направлены главным образом на снижение себестоимости	Нацеливает свои усилия на лучшее обслуживание пользователей
Отношение к услугам (продукту)	Предоставляет только то, что производит	Стремится производить то, что нужно пользователю
Оценка информационных потребностей	Оценивает их ограниченно, в основном	Оценивает широко, в том числе и в контексте

	применительно к традиционным печатным материалам	нетрадиционных носителей информации
Обратная связь в отношении предоставляемого обслуживания	Связывает полученные сигналы главным образом с внутренней эффективностью библиотеки	Связывает полученные сигналы главным образом с эффективностью по отношению к пользователю

Особо следует выделить тезис о том, что необходимо кардинальным образом изменить парадигму управления библиотекой. Суть нового подхода (в отличие от прежнего управленческого рационализма и убеждения в том, что успех библиотеки определяется четкой внутренней организацией) заключается в том, что библиотека рассматривается прежде всего, как «открытая система», а главное – предпосылки ее успешной деятельности находятся не столько внутри, сколько вне ее.

В этом контексте эффективное функционирование библиотеки зависит от того, как удачно она адаптируется к своему внешнему окружению: экономическому, культурному, социальному, научно-техническому.

Основными целями маркетинговой деятельности библиотеки являются:

- максимальное удовлетворение нужд и потребностей населения в библиотечном обслуживании;
- развитие перспективного спроса на библиотечные услуги;
- вовлечение в библиотечное обслуживание новых категорий как индивидуальных, так и коллективных пользователей;
- формирование и поддержание положительного образа библиотеки у местных органов власти, общественных организаций и населения.

Управление маркетинговой деятельностью включает:

- контроль за ходом реализации планов и программ маркетинговой деятельности;
- анализ ее результатов и корректировка в связи с изменениями ситуации на рынке библиотечно-информационных услуг;
- оценку конкурентной способности услуг библиотеки и внесение соответствующих изменений в ее ассортимент (номенклатуру);
- стратегическое планирование деятельности библиотеки, разработку бизнес-планов.

### Маркетинговые исследования.

Маркетинговые исследования – это систематический сбор, упорядочение и анализ данных о состоянии библиотечно-информационного рынка, потребностях физических и юридических лиц в библиотечно-информационной продукции и услугах, спросе на них и уровне их реализации в целях маркетингового планирования производства и реализации услуг.

Реализация маркетингового подхода к управлению предусматривает в качестве одного из предварительных условий детальное изучение внешней среды. С этой целью выявляются факторы, воздействующие на разные аспекты текущей стратегии библиотеки, которые можно разделить на две группы: первая – представляющие наибольшую угрозу и вторая – наибольшие возможности.

Наглядно представить факторы внешней среды, оказывающие существенное влияние на стратегию управления библиотекой, позволяет нижеприведенная схема (см. схему 2).

#### **Схема 2**

#### **Факторы внешней среды**

**Экономические**

**Технологические**

**БИБЛИОТЕКА**

**Международные**

**Конкурентные**

**Социальные**

## Рыночные

## Политические

Важность анализа внешней среды при разработке стратегии управления очевидна, так как позволяет не только предотвратить негативные для библиотеки последствия, но и определить дополнительные возможности, а также разработать систему опережающего реагирования. В современных условиях по тому, сумеет ли библиотека вовремя распознать угрозу для своего существования, будет ли она устойчива к «ударам судьбы», не упустит ли возможности, возникающие, прежде всего, во внешней среде, можно судить о действенности всей системы управления библиотекой (ЦБС), по отношению к которой внутренняя рациональность библиотечного производства и управления им (при всей ее важности) все же отходит на второй план.

Из данного положения вытекает необходимость *ситуационного подхода к управлению*, согласно которому все внутрибиблиотечное построение системы управления есть не что иное, как ответ на различные воздействия внешней среды, а успех применяемых в его рамках стратегий управления зависит от квалификации и широты кругозора ведущих управленцев, структуры власти (централизованной и децентрализованной), методов управления и организационной структуры, умения управленческого персонала вести организационную работу и т.д.

Именно в этом контексте и следует рассматривать как базовые (долгосрочные), так и текущие стратегии управления библиотекой, а также те изменения, которые уже происходят или должны произойти в ближайшей перспективе в стратегическом управлении библиотечным учреждением.

Общеизвестно, что в отечественном библиотечном менеджменте задолго до перехода на новый хозяйственный механизм в управлении библиотекой и библиотечным делом в качестве базовой широко применялась стратегия «ограниченного роста», практическое применение которой проводилось в рамках

долгосрочного планирования. Для этого вида планирования было характерно установление целей «от достигнутого».

Объективно широкое распространение данной стратегии в дореформенный период развития библиотек и библиотечного дела было обусловлено «статичностью» библиотечной технологии, относительной стабильностью бюджетного финансирования и удовлетворенностью значительной части библиотечных руководителей своим положением. Однако уже к концу 1980-х гг. стали заметны не только и не столько положительные результаты выбора данной стратегии развития, сколько ее негативные последствия. Долгое время цели носили преимущественно ресурсный (фонда, сети, кадры) или технологический (автоматизация, централизация, научная организация труда и т.д.) характер, что объективно отражало ведущую роль в управлении библиотекой целей внутреннего свойства.

В связи с экстенсивным развитием библиотечных фондов для ряда библиотек наступил книгохранилищный кризис, а постоянный рост сети без достаточных инвестиционных ресурсов привел, с одной стороны, к открытию маломощных библиотек с неразвитой материально-технической базой, а с другой – к обветшанию зданий и помещений значительной части существующих библиотек. Автоматизация библиотечных процессов на долгое время осталась недоступной даже для крупнейших библиотек, а информационный потенциал филиалов ЦБС перестал соответствовать информационным потребностям населения.

Очевидно, что масштабное применение в управлении библиотекой и библиотечным делом стратегии ограниченного роста к настоящему времени в основном себя исчерпало. Однако она по-прежнему используется библиотечными менеджерами в сфере бесплатного обслуживания, финансируемого из бюджетов на основе контрольных показателей.

Несмотря на то, что цели стали носить более выраженный социальный характер, стратегия развития «от достигнутого» осталась прежней. Почему же до

настоящего времени она не потеряла для управленцев своей привлекательности? Это связано, прежде всего, со сложившимися в управлении стереотипами, с тем, что применение подобной стратегии – наиболее легкий и наименее рискованный способ действия, а также потому, что до сегодняшнего дня остались неразработанными многие элементы хозяйственного механизма, в том числе и те, которые касаются оценки деятельности библиотек.

Вместе с тем в стратегиях управления библиотекой нельзя не заметить ростки нового, которые формируются пока еще в очень узком пространстве программно-целевого финансирования библиотек (федеральные программы, социально-творческий заказ на региональном и местном уровнях), а также в зоне библиотечного предпринимательства.

Реальное использование элементов ситуационного подхода и новых маркетинговых стратегий в практике управления отечественными библиотеками можно отнести к началу 1990-х гг. В этот период применительно у областным, детским и юношеским, школьным, центральным городским библиотекам и их филиалам стали разрабатываться разнообразные концепции и программы (планы) их развития, предусматривавшие улучшение и модификацию образа публичной библиотеки или создание ее нового «имиджа», превращение их в информационные, гуманитарно-образовательные, культурно-досуговые и т.д. центры, формирование новых организационных структур, ликвидацию и/или слияние отдельных подразделений.

Именно в этом пространстве накапливается потенциал развития и отрабатываются элементы управленческих стратегий интенсивного роста и сокращения. Их особенностью, в отличие от стратегии ограниченного роста, является расширение, обновление ассортимента услуг, создание нового образа библиотеки, освоение новых функций и видов деятельности, задаваемых, как правило, уже не столько внутренней, сколько внешней средой функционирования библиотеки.

Этим элементам управленческих стратегий присуще много общего, например создание соответствующей требованиям времени библиотеки в целях роста ее популярности не только у реальных, но и (более всего) у потенциальных пользователей. Предлагая эти преобразования, библиотечные менеджеры безусловно исходили и исходят из того факта, что смогут получить дополнительное финансирование на модернизацию материально – технической базы библиотечного производства. В этих целях в отдельных библиотеках формируются программы или стратегические планы, отличающиеся от традиционно применяемых тем, что в них обеспечивается соответствие целей возможностям в сфере маркетинга.

Вышеизложенное позволяет со всей определенностью констатировать, что постулаты некоммерческого маркетинга и сформировавшиеся в его рамках стратегии интенсивного роста и/ или сокращения находили реальное, хотя и недостаточно широкое применение в практике управления отечественными библиотеками.

Этого нельзя сказать о принципах коммерческого маркетинга и создаваемых на его основе текущих маркетинговых, «продуктово-рыночных» стратегий управления. Свидетельством тому являются экономические результаты развития библиотечного предпринимательства. Доходы от предпринимательской деятельности отечественных государственных библиотек составляют пока незначительную долю их совокупного бюджета. Причин сложившегося положения несколько – прежде всего, это *бедная* материально-техническая база, а также ограниченная платежеспособность населения.

Исходя из того, что доходы от платных услуг библиотеки частично представляют собой стоимостное (денежное) выражение той доли ее имущества, которая участвует в воспроизводственном кругообороте за определенное время, нетрудно сделать вывод о том имуществе и в целом – об основных фондах, которыми располагают, в частности, государственные библиотеки.

Сопоставление с экономическими результатами предпринимательской деятельности крупных библиотек, перешедших 10%-ный рубеж самофинансирования в общем бюджете, служит лишним подтверждением во многом определяющей роли ресурсного фактора в развитии библиотечного предпринимательства.

Для того, чтобы достаточно аргументированно поставить вопрос о необходимости активного внедрения рыночных подходов применительно к библиотечному предпринимательству, необходимо более четко сформулировать, что оно из себя представляет

Библиотечное предпринимательство развивается по двум основным направлениям: это, во-первых, инициативная хозяйственная деятельность, связанная с уставными задачами, и, во-вторых, «прибиблиотечное» предпринимательство, например, продажа акций, торговля сопутствующими товарами, посреднические, транспортные и другие услуги.

Библиотечное предпринимательство, реализуемое в рамках уставной деятельности библиотеки, не рассматривается как бизнес, поэтому государство поощряет его, в частности посредством льготного налогообложения, но на «прибиблиотечное» предпринимательство эти льготы не распространяются.

Наибольший эффект от предпринимательской деятельности получают те библиотеки, которые развивают ее по нескольким направлениям. При этом грамотное ее ведение позволяет библиотеке не только повысить эффективность своего функционирования, увеличить фонды, существенно расширить номенклатуру и разнообразить ассортимент услуг, но максимально реализовать творческий потенциал работников, повысить их экономическую и социальную защищенность.

Вместе с тем, использование в библиотеке элементов бизнеса нередко порождает конфликты и противоречия. Это зачастую выражается в нехватке у библиотечных работников времени на качественное осуществление своих основных обязанностей, а также возникновении конфликтных ситуаций при

распределении и без того ограниченных ресурсов (помещений, оборудования и т.п.) между отдельными звеньями библиотеки. Поэтому нередко возникают дополнительные проблемы в отношениях между библиотечными работниками, занимающимися оказанием платных услуг, и теми, кто не считает данную деятельность свойственной библиотеке как социальному институту. Более того, нередко библиотечное предпринимательство создает проблему «слишком большого успеха», то есть видимость чрезмерно растущего дохода, что вызывает у управленцев в сфере культуры, у собственников недвижимости в лице представителей Госкомимущества желание наложить запрет на отдельные аспекты хозрасчетной деятельности библиотеки. Отметим достаточно значительные ограничения в возможности использования получаемого дохода, вытекающие из специфики библиотеки как некоммерческой организации.

Значительная часть руководителей библиотек не имеет четкого представления о желательных перспективах развития своей библиотеки, полагает, что следует исходить из реалий сегодняшнего дня, а не «думать о каких-то перспективах».

Руководители библиотек не всегда разделяют понятие «коммерческая деятельность» и «платные услуги». В результате в перечень платных услуг они включают сдачу в аренду помещений библиотеки, видеосалоны, выставки-продажи картин, магазины-салоны и т.п., хотя осуществляются эти «услуги» не библиотекой, а арендаторами библиотечных помещений.

В ходе исследований был выявлен ряд существенных недостатков в маркетинговой деятельности общедоступных библиотек, а именно:

- отсутствие сектора маркетинга и/или специалистов по вопросам планирования, внедрения и продвижения услуг;
- нарушение принципов комплексного подхода к планированию номенклатуры предоставляемых услуг, ценообразованию и продвижению услуг;
- недостаточное внимание к систематическому анализу профильного рынка, прогнозированию его развития, исследованию внешней маркетинговой

среды, деятельности конкурентов, изучению потребительского спроса на библиотечные услуги;

- отсутствие критериев целесообразности внедрения новых услуг и снятия с рынка тех, что не пользуются спросом у потребителей;
- узкий круг предоставляемых услуг;
- пренебрежение анализом внешней и внутренней среды и результатами маркетинговой деятельности;
- отсутствие анализа причин, в силу которых некоторая часть населения вообще не пользуется библиотеками и их услугами.

Переход отечественных библиотек от практики оказания отдельных платных услуг к осуществлению многоаспектной предпринимательской деятельности, ее сложность и противоречивость требуют от библиотечного менеджера специальных знаний.

Ни имеющийся опыт, ни особая интуиция и даже талант не смогут заменить необходимую профессиональную подготовку по правовым вопросам, рыночной экономике, менеджменту и маркетингу. В большинстве случаев медленно развивающееся и экономически малоэффективное библиотечное предпринимательство (за редкими исключениями) есть яркая иллюстрация уровня профессиональной компетенции в этой области. Одним из главных тормозов при этом является недостаточная разработанность маркетинговых целей и стратегии управления деятельностью библиотеки в данном направлении.

Можно также констатировать, что внедрение маркетинговых подходов к управлению, хотя и началось практически во всех типах и видах библиотечных учреждений, но степень и глубина их освоения весьма различны и зависят, в первую очередь, от уровня овладения менеджерами основами маркетинга, всем его видовым многообразием.

Из пяти наиболее известных в мировой практике направлений маркетинга (маркетинга организаций, персонала, идей, продукции и услуг) отечественные менеджеры применяют в основном два – маркетинг библиотеки и маркетинг

услуг, что ограничивает арсенал возможностей в выборе стратегии развития библиотеки. Поскольку стратегия – это общий, всесторонний план достижения целей, то оттого, какую именно стратегию изберет библиотечный менеджер, какие цели он поставит, во многом зависит уровень эффективности функционирования библиотеки.

Учитывая то обстоятельство, что в отличие от некоммерческого маркетинга постулаты и принципы маркетинга коммерческого почти совсем не освоены отечественной библиотечной практикой, применяемые на местных стратегии управления сферой платного обслуживания не имеют, как правило, должной маркетинговой проработки. В отечественных библиотеках используются лишь элементы ряда маркетинговых стратегий управления библиотечным предпринимательством. Как известно, маркетинговая стратегия – это рациональное, логическое построение, руководствуясь которым библиотека или ее организационная единица рассчитывает решить свои маркетинговые задачи. Она включает в себя конкретные стратегии по целевым рынкам, комплексу маркетинга и уровню затрат на него.

**К числу маркетинговых стратегий управления** можно отнести стратегии ответного реагирования и обороны, защитной имитации, выжидания и, наконец, проникновения на рынок.

*Стратегия ответного реагирования* основана на адекватном реагировании библиотеки на существующий спрос и распространяется как на сферу платного, так и бесплатного обслуживания. Именно как ответное реагирование можно охарактеризовать действия отдельных библиотек по подготовке информационных изданий и баз данных, ориентированных на предпринимателей. Но целостной стратегии ответного реагирования чаще всего не просматривается, чего, однако, нельзя сказать о библиотеках, ставших лидерами в деле создания новых подразделений – центров, отделов, секторов деловой информации.

*Оборонительная стратегия* нацелена на защиту уже завоеванных потребительских ниш на рынке библиотечно-информационной продукции и услуг и, безусловно, может быть полезна, когда есть «что оберегать», и силы, необходимые для «обороны». Применительно к библиотечному предпринимательству эта стратегия позитивна только тогда, когда оно уже достигло определенного уровня развития.

Суть *стратегии выжидания* состоит в том, что библиотека не заявляет о себе на новом сегменте профильного рынка до тех пор, пока недостаточно развиты технологии, а спрос на платные услуги не носит стабильный, достаточно массовый характер. Определенная часть библиотек к созданию адресно-профильных центров, отделов, секторов чаще именно так и подходит. Руководители таких библиотек ждут, пока проявятся перспективы, созреет ситуация, четче будут выработаны требования, предъявляемые к персоналу и т.д. Впоследствии эти библиотеки могут интенсифицировать собственную деятельность в этом направлении, приобретая уже готовые технологии (регламентирующие и методические документы), информационные продукты и т.п., разработанные лидерами-инноваторами.

На втором этапе эти библиотеки меняют стратегию выжидания на новую – *стратегию защитной имитации*, отличительной особенностью которой является копирование политики в области создания нового продукта, причем главный акцент делается на более низкие цены при максимальных расходах на маркетинговую стадию производства и распространения библиотечных продуктов.

Учитывая, что предпринимательская деятельность библиотек находится еще в начале пути, ни стратегия ответного реагирования, ни оборонительная, ни выжидательная, ни даже стратегия защитной имитации не могут обеспечить ее развития, адекватного требованиям времени. Базовой управленческой стратегии интенсивного роста наиболее соответствует проведение библиотекой активной политики.

В рамках «продуктового маркетинга» интенсивный рост может осуществляться либо на основе глубокого *проникновения* библиотечно – информационных продуктов и услуг на профильный рынок, либо *расширения границ рынка* за счет выхода библиотечных продуктов на новые смежные рынки, либо за счет *совершенствования качества* уже имеющихся или разработки новых продукций и услуг.

Выбор библиотекой тех или иных вышеназванных вариантов стратегического развития предпочтителен прежде всего тогда, когда она не исчерпала до конца своих возможностей и преимуществ. *Активная маркетинговая стратегия* может быть направлена на повышение доходной части бюджета, укрепление позиций на рынке того или иного библиотечного продукта, завоевание новых сегментов потребительского рынка и т.п.

Перечень стратегических целей маркетингового содержания может быть продолжен. Ясно одно, что просчеты в стратегии управления предпринимательской деятельностью библиотек начинаются с выбора стратегии (пассивной или активной) и соответствующего ей определения.

Достаточно аргументированная (то есть составленная с учетом результатов исследования внешней среды функционирования, а также анализа ресурсного потенциала библиотеки) текущая маркетинговая стратегия позволяет преодолеть издержки библиотечного предпринимательства, а также просчеты экономического плана, обусловленные недостаточной профессиональной компетентностью библиотечных менеджеров.

Правильный выбор стратегии имеет важное значение, так как именно с нее начинается процесс стратегического планирования и именно в ее рамках руководители библиотеки впоследствии будут определять набор библиотечных продуктов и услуг, разрабатывать технологии их оптимального производства, выделять каналы сбыта, аргументировать принципы ценообразования, формировать потребительские группы и многое другое. Иначе говоря, в рамках маркетинговой стратегии определяются правила, по которым складываются

отношения библиотеки с внешней средой, формируется научнообоснованный механизм адаптации библиотеки к рыночным отношениям.

В целях совершенствования маркетинговой деятельности общедоступных библиотек важно:

- сформировать службу маркетинга и организовывать обучение библиотечных маркетологов в системе повышения квалификации;
- проводить исследования библиотечной внешней и внутренней среды. А также результатов маркетинговой деятельности библиотеки;
- расширять ассортимент (номенклатуру) библиотечных услуг в соответствии с выявленными потребностями в них;
- сформировать и внедрить комплексную программу продвижения услуг к пользователям;
- налаживать долгосрочные связи с юридическими и физическими лицами, популяризировать библиотеку и ее услуги, формировать позитивный имидж и нейтрализовать негативные слухи и мнения о библиотеке и ее услугах;
- привлекать пользователей, спонсоров, представителей местных органов власти и управления к участию во всех сферах библиотечной жизни своего региона.

Учитывая, что к настоящему времени правовое пространство для осуществления библиотечной (в том числе предпринимательской) деятельности в основном сформировано, приоритетными задачами на ближайшую перспективу становятся получение и накопление полноценного по содержанию и палитре нового знания о библиотеке как субъекте рынка, о специфике самого рынка библиотечно-информационной продукции и услуг, об особенностях управления библиотекой в рыночных условиях, а также его практическое освоение отечественными библиотечными менеджерами.

**Литература [4, 6, 18]**

## **Тема 10. Библиотечный маркетинг**

**Цель занятия:** познакомить обучающихся с понятием «Библиотечный маркетинг», а также дать характеристику понятия, раскрыть сущность библиотечного маркетинга, особенности работы некоммерческих организаций их услуги и продукты.

### **План занятия**

1 Маркетинг: сущность, истоки, определения. Специфика маркетинговой деятельности некоммерческих организаций.

2 Маркетинговые исследования в библиотеке: анализ рынков, потребителей товаров и услуг, опросы населения и читателей, изучение читательского спроса.

### **Ход занятия**

Библиотечный (библиотечно-информационный) маркетинг — специфический вид творческой управленческой деятельности, основывающийся на комплексном организационно-экономическом анализе, прогнозировании спроса и возможностей его удовлетворения, а также рекламе предоставляемых библиотекой услуг, интеллектуальной продукции и сервиса. Конечной целью является адаптация библиотечно-информационного учреждения к изменяющимся объективным потребностям общества и запросам конкретных категорий (групп) пользователей (т. е. текущей конъюнктуре рынка), направленное стимулирование спроса на соответствующие библиотечно-информационные и сопутствующие продукты (услуги/продукцию).

Термин "библиотечно-информационный маркетинг" — наиболее комплексный среди других интерпретаций маркетинга в библиотеке. Главная цель профильного маркетинга — повышение эффективности функционирования библиотечного учреждения (т. е. приспособленности к выполнению заданных функций в определенном режиме) посредством социально-экономического обоснования ведущих направлений работы, объективной оценки своих потенциалов

в сочетании с учетом текущих и опережающим прогнозированием перспективных запросов пользователей.

В классическом виде маркетинг (от англ. "market" — рынок, сбыт, спрос) предполагает направленную деятельность по выявлению оптимальных путей взаимодействия между поставщиками (продукции, услуг) и покупателями (пользователями). Логично смоделировать следующую "формулу" маркетинга (М):

Традиционный маркетинговый комплекс содержит четыре ключевых структурных элемента:

- товар (продукция, услуга);
- цена;
- методы распространения (сбыта);
- стимулирование (продвижение).

Можно констатировать, с одной стороны, нацеленность маркетинговых процедур на изучение спроса и выявление потребностей, т. е. диагностику рынка, а с другой — активное воздействие на этот спрос, рынок для формирования соответствующих перспективных запросов (потребительского поведения). При этом маркетинговый инструментарий обеспечивает надежный прогноз спроса при одновременной информации о реальных текущих потребностях пользователей, их пожеланиях и замечаниях относительно дополнительных услуг и сервиса, а также о ситуационных и потенциальных возможностях конкретного хозяйствующего субъекта.

Базируясь на исходной аналитической (информационной) функции, активная управленческая функция маркетинга включает.

- планирование ассортимента (номенклатуры) продукции, услуг;
- планирование себестоимости и цены;
- планирование и осуществление сбыта;
- планирование продвижения продукции, услуг;
- воздействие на организацию и управление конкретной деятельностью.

Таким образом, концепция маркетинга позволяет реализовать системный подход к управленческой деятельности: ставить перспективные цели, выдвигать текущие задачи, разрабатывать и осуществлять необходимые организационно-экономические мероприятия. Следует заметить, что в библиотечной сфере правомерно использование как общепринятого коммерческого, так и некоммерческого маркетинга.

Под коммерческим маркетингом понимается научно обоснованный подход к предпринимательству, базирующийся на комплексных методах изучения и стимулирования спроса, коммерческих усилиях, интеграции и координации деятельности учреждения (предприятия) с расчетом на получение прибыли как за счет роста объема реализации конкурентоспособных продукции и услуг, так и в результате обеспечения удовлетворенности соответствующих потребностей.

Коммерческий маркетинг применим в условиях развития вне-бюджетной инициативной хозяйственной деятельности библиотеки, формирования библиотечно-информационных и иных предпринимательских структур в составе, при или с участием библиотечного учреждения. В рамках дополнительного платного информационно-библиотечного обслуживания на смену уже ставшему привычным для отдельных направлений библиотечной работы хозяйственному расчету (без особой прогрессии доходов) приходит зачастую так называемый коммерческий расчет с его безусловной ориентацией на требования рынка и преобладающим стремлением к прибыльности (рентабельности). Тогда начинает действовать вся совокупность принципов коммерческого маркетинга, включая целевой рост прибыли и концепцию интенсификации коммерческих усилий. Это относится, прежде всего, к управлению бизнес-библиотеками, центрами деловой информации, кабинетами (отделами, залами) экономико-правовой, деловой литературы и конъюнктурной информации, а также другими автономными или полностью самостоятельными проблемно ориентированными подразделениями информационного и досугового профиля, весомо заявляющими о себе в различных регионах России. Коммерческий маркетинг может

использоваться библио-текой при подготовке и реализации отдельных видов договоров с партнерами (о посредничестве, рекламе продукции или услуг и пр.).

В то же время подавляющему большинству современных отечественных библиотек в повседневной практике логично сочетать социальные приоритеты основной (бесплатной для пользователей) деятельности с достижением оптимально сбалансированных собственных экономических интересов. В связи с этим наиболее приемлемой для библиотечной работы в целом является методология некоммерческого маркетинга.

Некоммерческий маркетинг — рыночная концепция управления, выступающая в качестве эффективного средства достижения общественных интересов в бюджетных отраслях деятельности, являющаяся мобильным инструментом управления взаимоотношениями с различными группами населения, нацеливания на восприятие и принятие соответствующих услуг и продукции (управление спросом), создания позитивного образа (имиджа) конкретного учреждения/организации. Ведущие принципы некоммерческого маркетинга — отсутствие стремления к обязательной финансовой прибыли, комплексный подход к изучению потребностей и выработке предложений по их удовлетворению, постоянная "обратная связь" с потребителем (клиентом, пользователем).

Целями, задачами и объектами маркетинга в некоммерческих организациях, к которым относятся и библиотеки, могут быть:

- пропаганда конкретных видов обслуживания (маркетинг услуг);
- популяризация учреждения в целом (маркетинг организации, или самомаркетинг);
- популяризация ведущих сотрудников, конкретных специалистов (маркетинг отдельных лиц);
- пропаганда месторасположения объекта (маркетинг места);
- распространение профильных идей (маркетинг идей).

Одновременно подчеркнем, что основная задача так называемого социально ответственного некоммерческого маркетинга — достижение баланса трех факторов: потребностей клиентов (пользователей), общественных интересов, экономической обоснованности (целесообразности). При этом его значимость для общественной практики многоаспектна:

- учет запросов потребителей;
- учет собственных потребностей производителя (продукции, услуг);
- учет долговременных интересов потребителей;
- учет долговременных интересов общества.

+В системе управления библиотекой маркетинг является своеобразной рыночно ориентированной комплексной философией отраслевого менеджмента, его стройной теоретической концепцией и должен стать основой профессионального мышления руководителей современной российской библиотеки.

**Литература [3, 7, 9]**

### **Тема 11. Рекламная деятельность библиотеки.**

**Цель занятия:** раскрыть сущность понятия «рекламная деятельность», особенности рекламы в библиотечной деятельности; характеристика и разновидности рекламы используемой различными библиотеками в своей деятельности; окунуть студентов мир PR и связей с общественностью.

#### **План занятия**

1 Задачи, виды и способы рекламы. Особенности составления рекламных сообщений. Цели и задачи работы библиотек по связям с общественными организациями и населением

2 Издания библиотек: отчеты, путеводители, указатели. Аудиовизуальные средства: диафильмы, кинофильмы. Наглядная информация: требования, формы.

3 Связи с прессой: пресс-релиз (содержание, требования к оформлению). Связи с радио и телевидением: местные радиостанции и TV

(публичные выступления).Связь библиотеки с местным сообществом (отношения с людьми, читательские советы, общества «Друзья библиотеки»).

### **Ход занятия**

#### ***Библиотечная реклама: основные понятия.***

Рекламная деятельность библиотеки — это разработка внешней и внутренней рекламы, которая позволяет решить различные задачи, стоящие перед коллективом библиотеки, например проинформировать читателей о предстоящем мероприятии.

При взгляде на материалы о библиотечной рекламе, вышедшие за последние пять лет, прежде всего бросается в глаза то, что до сих пор практически в каждом отдельном издании несколько страниц уделяется тому, чтобы донести до читателя, что реклама и PR — понятия вовсе неравнозначные.

Для того, чтобы дать наиболее верное представление, что же сегодня понимается под понятием «библиотечная реклама», рассмотрим определение, данное в одном из наиболее авторитетных на сегодняшний день источников. Таким источником является «Менеджмент библиотечно-информационной деятельности» М.Н. Колесниковой. В этой книге библиотечная реклама определена как «информация о библиотеке, ее услугах/продуктах с целью оповещения о них реальных и потенциальных пользователей и стимулирования их спроса».

Для избежания дальнейшей путаницы следует коротко дать определение, что же такое библиотечный PR. В.В. Орлов в своей книге «PR-технологии в управлении имиджем библиотеки» приводит определение, данное М.Ю. Матвеевым. Библиотечный PR — это «средство создания доверительного и уважительного отношения к библиотеке со стороны пользователей и широких масс общественности».

Основное отличие рекламы от PR заключается в целях этого процесса. Целью рекламы является создание волевой установки

насовершенство желаемого рекламодателем конечного реального действия. PR имеет цель установить атмосферу взаимопонимания и доброжелательности между организацией и людьми. Также можно заметить, что PR — это скорее работа «на перспективу», «подготовка почвы» для последующих предложений товаров и услуг, то есть рекламы. Различия есть и с финансовой стороны вопроса: в большинстве случаев PR оказывается дешевле коммерческой рекламы; затраты на рекламу входят в цену предлагаемого товара, то есть входят в издержки его производства, а расходы на PR практически всегда покрываются из бюджета организации. Практически все современные авторы сходятся во мнении, что библиотечный PR более эффективен, чем библиотечная реклама.

Еще одним термином, который следует четко отделять от понятия «библиотечная реклама», является так называемый «брендинг библиотек». Под брендингом понимают маркетинговую деятельность «по созданию долгосрочного предпочтения товару организации», то есть создание системы ценностей вокруг товара. В России брендинг библиотек большинством авторов признается неокончательно сформированным.

Прежде всего причина этого кроется в том, что как такового товара у библиотеки нет, а те услуги, которые она предлагает, в нашем обществе досих пор воспринимаются очень эфемерно. И чаще всего под брендингом библиотек понимают коммуникационные практики, направленные на продвижение библиотеки как таковой, а не продвижение отдельной услуги или бренда. Чаще всего брендинг затрагивает продвижение услуг Центров правовой информации, курсов компьютерной грамотности для пенсионеров и др.

В современных изданиях все меньше говорят о том, что библиотечная реклама имеет некоммерческий характер, и говорить о ней как о полноценной рекламе можно лишь с натяжкой. Это свидетельствует о том, что термин прижился.

Все вышеперечисленные понятия входят в маркетинговый комплекс библиотеки, который сложно воспринимать «по частям». Отчасти это и вызывает путаницу и размытое разграничение понятий. Также это происходит и из-за того, что рекламные приемы входят в практику PR, что создает дополнительную неопределенность. Роль играет и восприятие аудитории — практически вся информация, исходящая от организации, человеком воспринимается как реклама без разделения на PR, брендинг и рекламу как таковую.

### ***Виды и средства библиотечной рекламы.***

Как мы знаем, любое явление в библиотеке имеет свои функции. Реклама в библиотеке не является исключением из этого правила. Современные источники приводят следующие функции библиотечной рекламы:

формирование спроса на библиотечные информационные и сопутствующие услуги и продукты;

популяризация новых форм и методов обслуживания пользователей

снижение эффекта сезонности посещения библиотеки читателями;

содействие узнаваемости библиотеки;

противодействие конкуренции со стороны других учреждений и др.

Современные источники перечисляют и требования к библиотечной рекламе, основными из которых являются:

широта охвата реальных и потенциальных пользователей

соответствие рекламы их нуждам и потребностям;

интенсивность и убедительность;

постоянная обновляемость;  лаконичность;

динамизм;

легкость запоминания рекламного сообщения;

доходчивость;

оперативность;

четкость, красочность;

выразительность;

соответствие уровня услуги заявленной рекламе

соответствие содержания и формы потребностям рынка  
интересам отдельных читательских групп и др.

Реклама — явление очень разнообразное (и это касается не только библиотек). Видов рекламы на сегодняшний день существует огромное количество, и перечислить все возможные ее виды на нашей планете почти невозможно, так как в рекламной деятельности заняты очень креативные люди, которые постоянно расширяют ассортимент предоставляемых рекламными агентствами услуг. Однако основные виды рекламы, применяемые в библиотеке, перечислить довольно легко.

Виды библиотечной рекламы выделяются по следующим признакам:

по отношению к целевой аудитории —  
внутрибиблиотечная (рассчитанная на читателей) и внешняя  
(ориентированная на потенциальных пользователей);

по охвату целевых аудиторий — массовая, групповая, персональная;

по содержанию рекламного сообщения — адресная (информирует о месторасположении библиотеки; например вывеска),  
престижная (создающая представление о библиотеке как о незаменимом партнере каждого человека);

по рекламному носителю — устная, печатная, электронная и др.

Следует обратить внимание и на то, какие рекламные средства перечисляются в современных источниках:

информационные издания о библиотеке (отчеты для населения, буклеты, путеводители, листовки, плакаты, афиши и т.п.);

сувенирная продукция (значки, календари, открытки, наклейки, блокноты с оформлением в фирменном стиле библиотеки и др.);

витрины, стенды, щиты и др.

Важно отметить, что касательно рекламных средств мнения специалистов могут расходиться. Некоторые из рекламных средств

ряд авторов воспринимает как часть PR, но не как часть библиотечной рекламы. К сожалению, никаких пояснений авторы к своей позиции не давали, и трудно установить, с чем это связано.

С правовой точки зрения нормы рекламной деятельности в нашей стране определяются ФЗ «О рекламе» общерегулирующего характера. Библиотека может выступать в различных ролях: рекламодатель, рекламопроизводитель, рекламораспространитель и даже потребитель рекламы. Соответственно библиотека имеет права, обязанности и ответственность в рекламной сфере.

В основном материалы последних пяти лет содержат историю развития ФЗ «О рекламе», рассказывают о целях этого закона, его содержании. Реже встречается характеристика региональных законов, касающихся рекламы.

ФЗ «О рекламе» был введен в 1995 году, но уже в 2006 году был принят новый ФЗ «О рекламе». Связано это было с существенными изменениями в рекламной сфере. В закон неоднократно вносились поправки. Так, в редакции от 25 мая 2015 года было введено понятие «социальная реклама», из-под действия закона были выведены политическая реклама, сообщения органов государственной власти, объявления физических и юридических лиц, не связанные с предпринимательством и пр.

Особое значение имеет текст рекламы (рекламное сообщение). Существует масса рекомендаций, как оформлять рекламное сообщение. Этот процесс состоит из следующих этапов:

формулирование идеи рекламного сообщения то есть выбор подхода;

формулирование содержания рекламного сообщения которое должно давать представление о том, какие преимущества человек может извлечь от предлагаемой услуги, где, как и когда он сможет ее получить; сюда же

входит формулирование рекламного слогана, который имеет огромное влияние на запоминаемость рекламы;

выбор формы сообщения, оформления текста.

Практически все современные издания отмечают, что оформление рекламы должно вестись в рамках фирменного стиля библиотеки.

Фирменный стиль — «набор постоянных цветовых, графических, словесных, акустических, типографических, дизайнерских, пластических, музыкальных элементов, обеспечивающих единство внешнего и внутреннего оформления библиотеки, всей исходящей от нее информации, аудиографическое, визуальное и смысловое единство продукции и услуг библиотеки». Все элементы фирменного стиля должны быть подчинены единой эстетической идее: сочетаться должно все от цвета бланков и логотипа до униформы сотрудников. Именно фирменный стиль активно участвует в формировании узнаваемого лица библиотеки.

Реклама выступает носителем фирменного стиля библиотеки.

Прежде всего это касается печатной библиотечной рекламы.

Практически все современные материалы отмечают, что имеется положительная тенденция в отношении сотрудников библиотек к маркетинговому комплексу библиотеки. Несколько лет сохранялся скепсис относительно любых мероприятий, направленных на создание и поддержание имиджа библиотеки. Некоторые сотрудники были категорически против любых действий в этой области. Сейчас эта грустная картина медленно, но верно уходит в прошлое. Сотрудники добровольно и с энтузиазмом участвуют в процессах, связанных с имиджем библиотеки, искренне гордятся тем, что трудятся в подобной организации.

Некоторые изменения за последние пять лет коснулись и так называемой рекламы каталогов. Современные авторы отмечают, что увеличился процент рекламы электронных каталогов. Все

чаще пользователей информируют и о других электронных ресурсах, которыми располагают библиотеки.

### ***Библиотечная реклама***

Реклама развивалась и утверждалась как неотъемлемая часть культуры. В процессе непрерывной дифференциации выделилась библиотечная реклама.

Библиотечная реклама – это реклама библиотечных ресурсов, услуг и продукции, осуществляемая библиотекой, комплекс мероприятий и средств, которые воздействуют на потребителя информации в желательном для библиотеки направлении.

Цель библиотечной рекламы – оповещение потенциальных потребителей о библиотечно-информационных ресурсах, изданиях и услугах, предоставляемых библиотекой. Необходимо заинтересовать их и побудить отдать предпочтение тому или иному «товару» из числа аналогичных информационных ресурсов, продуктов и услуг.

Основными задачами продвижения информационных ресурсов, продуктов и услуг средствами рекламы являются:

- формирование престижного образа (имиджа) библиотеки в сознании потенциальных пользователей;
- информирование о новых библиографических услугах, введенных библиотекой;
- сохранение популярных существующих библиографических услуг, убеждение пользователей не забывать о широких возможностях информационно-библиографических подразделений и обращаться в них;
- воздействие на потребителя информации с целью его ориентации на приобретение рекламируемых новых услуг, ресурсов и продукции библиотеки;
- акцентирование внимания потенциальных пользователей на специфических особенностях предлагаемых библиотечных ресурсов, продуктов, услуг.

Рекламную функцию выполняют не только традиционные массовые мероприятия, но и освоенные совсем недавно презентации новых библиотечных услуг. Грамотная рекламная политика библиотеки – это, прежде всего, определенная система приёмов, основанных на знании психологии, которые, вызывая заинтересованность читателя, побуждают его обращаться к библиотеке снова и снова.

Реклама – действенное средство расширения рынка сбыта библиотечных продуктов и услуг. Выпускаемые библиотеками рекламно-информационные материалы – списки, бюллетени новых поступлений, информационные папки о деятельности библиотеки, текстовые публичные отчеты, проспекты, буклеты, приглашения и все разнообразие представительской продукции не только способствуют формированию положительного образа, но и являются эффективной рекламой самой библиотеки.

Рекламная деятельность библиотеки – один из способов привлечения новых читателей. Систематическая информация о деятельности учреждения, пополнении документного фонда способна развить у потенциальных читателей убежденность в пользе и доступности библиотечных услуг.

Организация рекламной деятельности в библиотеке и её эффективность оказывают влияние на организацию библиотечного пространства, обслуживание, процесс общения с читателями, тем самым создавая для них максимально комфортные информационные условия, делая посещение библиотеки радостным и запоминающимся. Организация рекламной деятельности требует от библиотечных специалистов постоянно совершенствоваться, повышать профессиональную квалификацию, осваивать новые программные средства, что ведёт к творчеству в производственной деятельности и организации библиотечного пространства.

### ***Public Relations (PR): определение и сущность***

Общество как единый социальный организм немислимо без разветвленной структуры общественных связей. Общественные связи реализуются через

определенную форму управления, которая получила название - PublicRelations-PR(пиар).

PR(связи с общественностью) – реклама, проводимая в системе взаимосвязи библиотеки с её целевыми аудиториями, направленная на формирование и поддержание благоприятного образа библиотеки, на убеждение общественности в необходимости деятельности библиотеки и её благотворном влиянии на жизнь общества. Основным средством PublicRelations является обеспечение полной информированности населения о библиотеке, её деятельности, ресурсах, продукции, услугах.

На сегодняшний день существует более 500 определений этого понятия. Самым популярным в среде специалистов считается определение, данное профессором университета Стерлинг (Великобритания) Сэмом Блэком: «PR- это искусство и наука достижения гармонии посредством взаимопонимания, основанного на достоверной и полной информации».

На современном этапе развития библиотек связи с общественностью представляют собой одно из приоритетных направлений библиотечно-информационной политики, являются средством освоения новых социальных технологий.

Связи с общественностью– это продуманная, спланированная и поэтапно осуществляемая деятельность, ориентированная на заранее определенный результат (например, на получение финансирования, увеличения числа пользователей и т.д.).

PR(пиар) становятся все более значимой сферой деятельности компаний, государственных структур, общественных организаций, в том числе и библиотек. Насчитывая почти 100-летнюю историю существования в США, уверенно завоевывает свое место в нашей стране. Рост внимания политических, деловых и общественных кругов, библиотек к PR– деятельности не случаен. Связи с общественностью являются средством стратегического управления поведением

внешней и внутренней среды организации, инструментом влияния на них с помощью информационного взаимодействия.

Необходимо управлять тем, что люди думают и чувствуют, формировать общественное мнение и настроение. Посредством связи с общественностью библиотеки сообщают потенциальным и настоящим пользователям о себе, о тех возможностях, которыми располагают их фонды, о спектре библиотечно-информационных услуг. Это повышает статус библиотек как культурно-информационных учреждений.

Сегодня деятельность PR – это успешно зарекомендовавшее себя средство создания доверительного и уважительного отношения окружающих к библиотеке, предполагающее пропаганду ее деятельности в целом. PR способствует общению, взаимопониманию, сотрудничеству между организацией и ее общественностью, увеличивает степень доверия, обеспечивает устойчивость и стабильность обращений пользователей библиотеки, успех и результативность ее работы. Для успешного сбыта своих услуг сотрудники библиотеки должны знать клиента в лицо, его потребности и запросы, привычки и наклонности, пристрастия и проблемы, чтобы постоянно быть в курсе его библиотечно-библиографических интересов и вероятных пожеланий в ближайшем и более отдаленном будущем.

Основополагающий принцип организации работы с общественностью – широкое информирование о деятельности библиотеки в целом и отдельных ее подразделений. Эта работа должна объединять все элементы библиотеки как системы: фонды, аудиторию пользователей, библиотечный персонал, материально-технические ресурсы.

Применительно к деятельности любой организации PR и реклама составляют единую систему связей с общественностью, но существуют и различия между рекламой и PR.

Цель рекламы – создание установки на совершение желаемого рекламодателем действия, которое может выражаться в посещении пользователем библиотеки, участие в её мероприятиях, спонсорской поддержке,

распространении рекламной информации и т. д. Рекламное воздействие предполагает своей конечной целью реальное действие, а не желание его совершить. Реклама – «отсроченное приобретение» предстоящей покупки – связана с определенным товаром и необходимостью его продвижения на рынке, побуждением потребителя к потреблению, ориентирована на достижение определенного эффекта, факта покупки (использования определенной продукции, услуг).

Цель PR - привлечение пристального внимания, достижение искренней заинтересованности населения в деятельности библиотеки, желание активно с ней сотрудничать. Однако желание – ещё не действие. Связи с общественностью нацелены на поддержание гармоничных отношений с внешней средой и на формирование позитивного имиджа организации. PR продвигают в общественном сознании саму организацию, производителя, ориентированы на создание благоприятной атмосферы, основы для сотрудничества; далеко не всегда они связаны с немедленным результатом, так как готовят будущий рынок, предстоящие в неопределенной перспективе действия.

Данная деятельность – менее дорогой комплекс информационных мероприятий, чем коммерческая реклама, но зачастую более эффективный. Цель PR в деятельности библиотеки – это формирование благоприятного социального отношения к ней и соответствующего внутреннего «климата» для выполнения библиотекой своих функций, привлечения внимания общества к значимости библиотечной деятельности, обусловленной неповторимостью фондов, составом читателей.

PR и реклама связаны функцией воздействия на широкую аудиторию, различаясь в том, что основной функцией PR является управленческая, и приоритет отдается межличностной коммуникации.

Плохие общественные связи не только затрудняют и сводят к нулю работу по продвижению продукции и услуг, но и наносят серьезный урон имиджу библиотеки. Следует опасаться как неопрятного внешнего вида библиотеки,

плохо налаженной информации, плохо составленных рекламных материалов, так и грубого, бесцеремонного поведения работников, их профессиональной некомпетентности. Важно и умение руководителя создать в коллективе хороший социально-психологический климат. Даже нехватку финансов могут часто разрешить творчество и инициатива работников.

**Литература [3, 15, 17]**

## **Тема 12. Управление инновационными процессами в библиотеке.**

**Цель занятия:** окунуть студентов в мир инновационной деятельности, ознакомить с инновационными процессами библиотечных работ, раскрыть и охарактеризовать основные этапы инновационной политики библиотечной сферы.

### **План занятия**

1. Инновации, инновационная деятельность и инновационный процесс в библиотечной деятельности
2. Понятие, сущность и виды библиотечных инноваций.
3. Сущность и основные этапы инновационной деятельности. Инновационный процесс. Государственная инновационная политика в сфере библиотечного дела

### **Ход занятия**

#### **Возникновение и развитие понятия Инновация**

В н **20-в** понятие Инн-ия стало использоваться для обозначения технических нововведений. Понятие ввел **Шумпетер** в работе «Теория эко-го развития»(1911). Тогда еще не говорилось об иннов-ях, а речь шла о **новых комбинациях изменений в развитии.**

Шумпетер выделил **5изменений:**

**1**исп-ие новой техники, новых технол-их процессов и нового рыночного обеспеч-я произ-ва, т.е купля-продажа.

**2.**внедрение продукции с новыми св-ми.

3.использование нового сырья.

4.изменения в организ-и произ-ва и его материально-технического обеспеч-ия.

5.появление новых рынков сбыта.

В 30-е г. Ш. уже исп-л понятие **Инн-ии**- это изм-ие с целью внедрения и испльз-ия новых видов потреб-их товаров, новых произ-ых и транспорт-х средств, рынков и форм организации в промышленности. Первое специфич-е инновац-е наблюд-е были сделано советским эконом-ом

**Кондратьевым** в 20-е г 20 в. Он сделал анализ, избранных эк-их показ-й в рамках 50-60 летнего периода налич-е повторяющихся циклов развития или длинных волн. Эти циклы образуются от базового нововведения и представляют собой множество вторичных соверш-й. В более позд-х раб-х Ш. выводил теорию длинных волн именно из тех-х изменений, придавая им главную роль.

В период с **30-60 гг 20в.** проблем-ка инн-й оставалась в стороне основ-го потока эконом теории и ее прим-я в прак-тике. В 60-х г. Ситуация измен-сь благодаря ученому **Брайту**, который обратил внимание на труды **Ш., Самуэльсона**, происх-т рост в этой области.

В нашей стране об Иннов-и как инструменте и методе соц-эконом развития впервые заговорили в **к.70-н. 80 гг.** Первые работы носилы соц-й характер.10 лет проблемы инн-й рассматривались в контексте НТП. В **кон.80-90 гг** исслед-я в области инн-й активизировались. Термин "инновация" стал активно использоваться в переходной эк-ке Р как самостоятельно, так и для обозначения ряда родственных понятий: "инновац-ая деят-ть", "инновац-ый процесс", "инновац-ое решение" и т. п.

**2. Взгляды различных авторов на определение понятия инновации.** В науч литературе насчит-ся более сотни опр-ий понятия инновац-и. Разл-ные авторы, в основном заруб-ные (Н. Мончев, И.Перлаки, Хартман В. Д., Мэнсфилд Э., Фостер Р., Твист Б., И. Шумпетер, Роджерс Э. и др.) трактуют это понятие в зависимости от объекта и предмета своего исследования. Например, **Б. Твист** опр-ет Инн-ию как процесс, в кот-ом

изобретение или идея приобретают экономическое содержание. **Ф. Никсон** считает, что Инновация – это совокупность технических, производственных и коммерческих мероприятий, приводящих к появлению на рынке новых и улучшенных промышленных процессов и оборудования.

Австрийский ученый **Шумпетер** в 30-е гг ввел понятие Инновации и трактовал его как изменение с целью внедрения и использования новых видов потребительских товаров, новых производственных и транспортных средств, рынков и форм организации в промышленности. **Соколов, Титов, Шабанрова** под инновацией понимают итоговый результат

создания и освоения нового или модифицированного новшества, удовлетворяющего конкретные потребности. **Морозов** под инновацией понимает

прибыльное использование новаций в виде новых технологий, видов продукции, организационно-технических и социально-экономических решений производственного, финансового или иного характера. **Хучек** рассматривает инновацию, как внедрение чего-либо нового

(вещи, новинки, реформы). **Завлин, Казанцев, Миндели** считают, что инновация – использование в той или иной сфере общества результатов интеллектуальной (научно-технической) деятельности, направленных на совершенствование процесса деятельности или его результатов. **Фатхутдинов**. Инновация – это конечный результат внедрения новшества с целью изменения объекта управления и получение экономического, социального, научно-технического эффекта.

### **Инновация как экономическая категория, критерии Инновации.**

Факторы производства и инновации, то, на что в большей степени ориентирована наша экономика, должно быть не целью функционирования большинства российских социальных экономических систем разных уровней, а средством их роста количественно и эффективно. Коммерческий аспект определяет Инновацию как экономическую необходимость, осознаваемую часть потребности рынка. Следует обратить внимание на два момента: "материализацию" Инновации, изобретений и разработок в новые технические совершенные виды промышленности продукции, средства и предметы труда, технологии и организации производства и "коммерциализацию", превращающую их в источник дохода.

В соответствии с международными стандартами Инновация – конечный результат новшества. С этой позиции любая Инновация – это прежде всего изменение, связанное с введением новых

элементов, поэтому одним из главных исторически первых смыслообразующих критериев инновации является новизна.

Критерии инновации:

1. Новизна.
2. Товарность.
3. Рыночная востребованность.
4. Эффективность
5. Научность.

С помощью критериев можно объяснить феномен инновации, обеспечивающий экономический рост, как конечный результат осуществления инновационного процесса, выраженный в новой товарной наукоемкой продукции, востребованной рынком, защищенной как интеллектуальная собственность или ориентированная на положительный эффект.

**Инновация, инновационная деятельность, инновационное предпринимательство, инновационный климат.**

**Инновация** – конечный результат внедрения новшества с целью изменения объекта управления и получение экономического и другого вида эффекта.

**Новшество** – оформленный результат фундаментальных прикладных исследований, разработок или экспериментальных работ в какой-либо сфере деятельности по повышению эффективности. Новшества могут оформляться в виде: открытий, изобретений, патентов, ноу-хау, понятий и т.п. Для разработки новшества необходимо провести маркетинговое исследование, НИОКР, организационно-техническую подготовку производства, производство и оформление результатов.

**Инновация** – конечный результат внедрения новшества с целью изменения объекта управления и получение экономического и другого вида эффекта.

**Инновация** – это изменение, связанное с введением новых элементов, следовательно одним из главных критериев является новизна. Инновация обеспечивает экономический рост, как конечный результат осуществления инновационного процесса, выраженный в новой товарной наукоемкой продукции, востребованной рынком, защищенной как интеллектуальная собственность или ориентированная «+» эффект.

**Инновационная деятельность** – это процесс, в результате которого новый наукоемкий продукт приобретает статус интеллектуальной собственности и товарности.

**Инновационное предпринимательство** – деятельность, направленная на мониторинг потребителей рынка в инновационных целях, на освоение и формирование рынка для результатов, полученных в результате инновационной деятельности.

**Инновационный климат** – комплекс экономических, организационных, социальных, политических, исторических и культурных условий для осуществления инновационной деятельности или инновационного предпринимательства.

**Классификация инноваций по структурной характеристике инновационного изменения.**

1 По месту на предприятии:

а) инновации на входе в предприятие как в систему, речь идет о целевых качествах или количественных изменениях в выборе и использовании ресурсов;

б) инновации на выходе из предприятия в результате деятельности;

в) инновации структуры предприятия, как системы (ее отдельных элементов и их взаимосвязей)

2. По сфере деятельности:

а) технологические;

б) производственные;

в) экономические;

г) торговые;

д) социальные;

е) в области управления.

3. От глубины вносимых изменений:

а) радикальные (базовые);

б) улучшающие;

в) модификационные (частные).

4. По новизне:

- а) новые для отрасли в мире;
- б) новые для отрасли в стране;
- в) новые для п/п.

5. В зависимости от технологич-х параметров:

- а) продуктовые;
- б) процессные.

Достаточно полную классификация инноваций предложил А. И. Пригожин:

1. По месту в производ-ом цикле:

- \* сырьевые
- \* обеспечивающие (связывающие)
- \* продуктовые

2. По преемственности:

- \* замещающие
- \* отменяющие
- \* возвратные
- \* открывающие
- \* ретровведения

3. По охвату:

- \* локальные
- \* системные
- \* стратегические

4. По инновационному потенциалу и степени новизны:

- \* радикальные
- \* комбинаторные
- \* совершенствующие

5. Классиф-ия Инн-ий по интенсивности инно-го изменения.

Выделяют порядки инно-й от 0 до 7 предполага-ие качест-е, количест-е целевые

изменения.

**0-регенерирование** первонач-х свойств (восстановление). Целевое изменение

сохраняющее и обновляющее ф-ии производ-ой системы или ее части.

**1-изменение** количества.

**2-перегруппировка** или организационное изменение.

**3-адаптуационное** изменение.

**4-новый вариант** (начало кач-х измен-й).

**5-новое поколение** (меняется большинство первоначальных свойств системы, но

базовая структура сохраняется).

**6-новый вид** (качественное изменение

функциональных св-в производ-й системы, меняется первоначальная концепция, но

функциональный принцип сохраняется).

**7-новый род** (коренное изменение в

функциональных св-в произ-ой системы которая меняет основной функциональный принцип).

### **Инно-й процесс.**

**Инно-й процесс** – это деятельность в результате которого новый продукт приобретает статус интеллектуальной собственности и товара. Различ-т три логических формы Инн-ого процесса: простой внутриорганизац-ый (натуральный), простой межорганизац-ый (товарный) и расширенный. Простой ИП предпол-ет создание и использование новшества внутри одной и той же организаци, новшество в этом случае не принимает непосредственно товарной формы. При простом межорганизационном ИП новшество выступает как предмет купли-продажи.

Такая форма ИП означает отделение функции создателя и производ-ля новшества от функции его потребителя. Наконец, расширенный ИП прояв-ся в создании все новых и новых производ-ей нововведения, нарушении монополии производ-ля-пионера, что способствует ч/з взаимную конкуренцию совершенст-ию потреб-их свойств выпускаемого товара. В условиях товарного ИП действует как минимум два хозяйственных субъекта: производ-ль (создатель) и потребитель (пользователь) нововведения. Если новшество является технолог-им процессом, его производ-ль и потребитель могут совмещаться в одном хоз-ом субъекте. По мере превращ-ия ИП в товарный выдел-ся две его органические фазы: а)

создание и распространение; б) диффузия нововведения. А), в основном, вкл-ет послед-ные этапы научных исследований, опытно-конструкторских работ, организацию опытного произ-ва и сбыта, организ-ию коммерческого произ-ва. На первой фазе еще не реализуется полезный эффект нововведения, а только создаются предпосылки такой реализации.

На второй фазе общественно-полезный эффект перераспр-ся м/у производ-ми нововведения (НВ), а также м/у производ-ми и потреб-ми. Субъекты ИП делятся на следующие группы: новаторы; ранние реципиенты; раннее большинство и отстающие. Все группы, кроме первой, относятся к имитаторам. Шумпетер считал ожидание сверхприбылей главной движущей силой принятия НВ. Однако на ранних стадиях диффузии НВ никто из хоз-их субъектов не имеет достаточной информации об относительных преимуществах конкурирующих НВ. Но хоз-ие субъекты вынуждены внедрять одну из альтернативных новых технологий под угрозой вытеснения с рынка.

### **Основные этапы ин. процесса и фазы жизненного цикла.**

ИП - процесс преобраз-ия научного знания в инновацию, состоящий из взаимосвяз-ых и взаимообусловленных элементов, образующих единое комплексное целое.

Составные части ИП называют фазы ИП (**стадии**):

1.наука. 2.исследование. 3.разработка. 4.производство .5.потребление.

На стадии фундаментальных поисковых исследований происходит зарождение технической идеи, концепции возможного использования новых научных результатов.

Фундаментальные исследования-это базис всех ИП. Прообраз технич. И технологич. инновации форм-ся на поисковой стадии. Стадия прикладных исследований и разработок вкл-ет НИР и НИОКР. Рез-ми ин д/ти на предварит-ном этапе (до выхода на рынок) явл, как правило, новые научно-техн-е знания.

По запад.терминологии их разделяют на:

-базовые(фундаментальные знания)

-технологии

Технолог-и отн-ся к завершениюстадии ОКР. Принципиальным их отличием от научно-техн идеи и фонд-х знаний явл-ся их товарная природа, наличие потребой стоимости, определяемой спросом; наличие конкурент-ти и признаков принадлежности собственнику.

В зависимости от формы структуризации этого спец продукта рез-ты ин д/ти на этом этапе м.б. представлены в виде техн. документации или объектов пром. собст-ти. Распред-е рез-тов ин д/ти, получ-х на предварит этапе происходит путем трансфера технологий, осущ-го в 2-х формах:

1.Диффузии знаний

2. Коммерциализация технологий

**Трансфер технологий**-процесс передачи (продажи, обмена) структурированных,

обладающих достаточной полнотой знаний, имеющих целью орг-цию произ-ва конкурент-ой продукции.

**Коммерциализация технологий** - элемент трансфера при котором потребитель выплачивает вознаграждение владельцу (кот. м.б. разработчиком) технологии в той или иной форме и размерах опр-х договорными условиями. К

коммерч. формам передачи технологий отн-ся лицензион. соглашение, контракты на проведение совместных НИОКР.

**Диффузия знаний** - некоммерч. элемент трансфера научно-техн достижений.

Этот процесс имеет двоякую природу:

- элемент промышл. шпионажа
- элемент м/унар-го научного обмена

Практическая реализация ин д/ти осущ-ся на рын.этапе основным содержанием которого явл.организация массового производства и освоение рынка. Здесь инновация как товар проходит стадии жизненного цикла:

- внедрение на рынок ;
- расширение;
- зрелость;
- спад

Полностью все фазы процесса инновации проходит только в случае крупных качест-х ин изменений. При частичных а также комбинир-х изменениях ИП вкл-ет только те фазы, кот-е необходимы для обеспечения конкр-х инноваций.

### **Сущность и содержание инновационного менеджмента.**

**ИМ** – разновидность функц-го менеджмента, объектом которого являются инновации, ИП. ИМ имеет сложный, специфичный, масштабный объект управления, требующий использование специальных форм и методов управленч-го воздействия.

Использ-ие научных методов ИМ является одним из главных факторов эконом-го развития страны, а для России – выживания.

Инн-й М. рассматр-ся в **3 аспектах.**

1. Как наука и искусство управления инновациями.
2. Вид деят-ти и процесс принятия управ-их решений.
3. Аппарат управления иннов-ми.

1. – ИМ базируется на теоретических положениях общего менеджмента. Теоретический и практический опыт в области ИМ в отечественной литературе и официальных документах отражен в работах посвященных проблемам управления НТП, развития науки и техники, управления НИИ и разработками.

2. – ИМ – совокупность процедур, составляющих общую технологическую схему управления инновациями, состоящую из отдельных направлений управленческой деятельности. Состав функций и конкретизирующих их задач зависит от уровня инновационной системы и условий ее функционирования.

3. – Структурное оформление инновационной сферы (1. Система управления инновациями, обладающая иерархической структурой и состоящая из специальных органов управления; 2. Институт менеджеров, выступающих субъектами управления).

### **Цели, задачи, функции инновационного менеджмента.**

*Конечная цель ИМ* для предприятия состоит в обеспечении его долговременного функционирования на основе эффективной организации инновационных процессов и роста конкурентоспособности инновационной продукции.

Критерии эффективности организации ИП являются экономические параметры, соотносящие затраты на инновационную деятельность и доходы от реальной инновационной продукции.

*Основная целевая задача ИМ* – гармонизация развития инновационного предприятия, которая имеет эндо- и экзогенные аспекты. По содержанию и временным параметрам гармонизация имеет стратегическую и оперативную формы и представляет решение определенных свойств каждой фирмой конкретных

задач. **Функции ИМ:**

1. *Основные (предметные)* – наиболее общие для всех видов и любых условий осуществления инновации, отражают содержание основных стадий процесса управления инновационной деятельностью и выделяют предметные области на всех иерархических уровнях: а) формирование целей; б) планирование; в) организация;

г) контроль.

**2. Обеспечивающие** – включают управленческие процессы и инструменты, способствующие эффективному осуществлению предметных функций: а) социально-психологические (делегирование, мотивация); б) технологические (решения, коммуникации).

## **Основные (предметные) функции инновационного менеджмента.**

### **Функции ИМ:**

**1. Основные (предметные)** – наиболее общие для всех видов и любых условий осуществления инновации, отражают содержание основных стадий процесса управления инновационной деятельностью и выделяют предметные области на всех иерархических уровнях: а) формирование целей; б) планирование; в) организация; г) контроль.

**2. Обеспечивающие** – включают управленческие процессы и инструменты, способствующие эффективному осуществлению предметных функций: а) социально-психологические (делегирование, мотивация); б) технологические (решения, коммуникации).

### **Менеджеры в ин сфере.**

Все проблемы, возникающие в системе упр-я любыми объектами реш-ся людьми. Рук-ль(менеджер) как субъект управл-я д. проан-ть ситуацию, спрогнозировать стратегию и организовать операт. упр-е по ее реал-ции. исполнитель как объект упр-я д. реализовать упр-е реш-е , принятое рук-лем. Главными условиями, пред-и степень управл-я яв-ся профес-м, организованность и педантичность рук-ля. Рук-лю в своей д/ти прих-ся решать проблемы из любой сферы, оэтому он д. рук-ся след. принципами:

1. Упр-я экономикой (воспр-во системы жизнеобесп-я; правовая реглам-я упр-я; Сохран-е собст-х сырьевых рес-сов ;организованность упр-х процессов; сохран-е и развитие конкур-х преим-в.)

2. Рациональное сочетание методов управления
3. Построение психологического портрета личности
4. Построение системы менеджмента социальных и производственных объектов
5. Уважение личности
6. Стимулирование труда подчиненных
7. Единоналичие
8. Корпоративный дух
9. Управление конфликтами и стрессами
10. Обеспечение морально-психологического климата в коллективе

Требования к профильной компетенции менеджера след:

- понимание природы управленческого труда и процессов менеджмента

- знание должностных и функциональных обязанностей

- умение использовать современную информационную технологию и средства коммуникаций, необходимое в управленческом процессе

- Владение искусством управления человеческими ресурсами

- владение искусством налаживания внешних связей

- способность к самооценке. Умение делать правильные выводы и непрерывно повышать квалификацию.

Чтобы выполнять свои сложные и ответственные функции менеджеры должны иметь специальные знания и обладать способностью использовать их в повседневной работе по управлению предприятием.

### Литература [5, 6, 8, 18]

1. [ГОСТ Р 7.0.66-2010 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Индексирование документов. — М. : Стандартинформ, 2011. — 14 с.](#)
2. [Постановление "Об утверждении положения об условиях хранения документов Архивного фонда Луганской Народной Республики и других архивных документов" : от 16 августа 2016 года № 429. — Луганск : \[б. и.\], 2016. — 12 с.](#)
3. [Информационные технологии в библиотеках : дайджест-конспект / сост. И.М. Хвостенко ; ред. Н.П. Носова. — Новосибирск : НГОНБ, 2015. — 90 с.](#)

4. [Библиотечный менеджмент : дидакт. пособ. / под общ. ред. В. К. Ключева, И. М. Сусловой. — М. : Профиздат, 2001. — 208 с.](#)
5. [Авраева Ю. Б. Методист и библиотекарь: проблемы взаимодействия // Библиосфера. — // 2011. — №4. — С. 30-36](#)
6. [Алтухова Г. А. Профессиональные компетенции библиотекаря в эпоху глобализации и информатизации общества // Вестник МГУКИ. — // 2017. — №3 \(77\). — С. 164-171](#)
7. [Блюмин А. М. Мировые информационные ресурсы : учеб. пособие / А. М. Блюмин, Н. А. Феоктистов. — М. : Дашков и К, 2011. — 296 с.](#)
8. [Бруй Е. В. Свойства личности библиотекаря в системе его коммуникативной культуры // Библиотековедение и документальная информация. — // 2016. — №3 \(62\). — С. 57-62](#)
9. [Захарчук Т. В. Информационные ресурсы для библиотек : учеб.-практ. пособие / Т. В. Захарчук. — СПб : Профессия, 2011. — 128 с.](#)
10. [Инвестиционный менеджмент : учеб. пособие / Л. П. Гончаренко, Е. А. Олейников, В. В. Березин и др. — М. : КНОРУС, 2005. — 294 с.](#)
11. [Кризис-менеджмент : учебное пособие / А. М. Букреев, В. Н. Гончаров, С. В. Захаров, Н. В. Зось-Киор, В. Ю. Ильин, А. Е. Пожидаев. — Новочеркасск : ЮРГТУ \(НПИ\), 2012. — 400 с.](#)
12. [Куриленко Е. А. Педагогические условия формирования профессиональной культуры библиотекаря / Е. А. Куриленко, Н. А. Туранина. Библиосфера. — // 2017. — №3. — С. 45-50](#)
13. [Павлюк В. Н. Профессиональное чтение в непрерывном образовании как способ повышения квалификации библиотекаря // Библиотсфера. — // 2009. — №3. — С. 39-44](#)
14. [Семенова Н. Ю. Развитие профессиональной направленности библиотекаря в библиотечном сообществе / Н. Ю. Семенова, Ю. В. Маслова](#)
15. [Стародубова Г. А. Формирование информационной культуры личности: инновационная модель подготовки и повышение квалификации библиотечных кадров в регионе / Г. А. Стародубова, Ю. В. Уленко. Вестник Кемеровского университета культуры и искусств. — // 2010. — №12. — С. 141-149](#)
16. [Дворкина М. Я. Библиотечная среда : теория и организация : научно-практическое пособие / М. Я. Дворкина. — М. : Литера, 2009. — 93 с.](#)
17. [Гиляревский Р. С. Информационный менеджмент: управление информацией, знанием, технологией : учеб. пособ. / Р. С. Гиляревский. — СПб. : Профессия, 2009. — 304 с.](#)

18. [Голубенко Н. Б. Информационные технологии в библиотечном деле : учебно-практическое пособие. — Ростов н/Д : Феникс, 2012. — 282 с.](#)
19. [Гринберг А. С. Информационный менеджмент : учеб. пособие для вузов / Гринберг А.С., Король И.А. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 415 с.](#)
20. [Гулин В. Н. Информационный менеджмент : учеб. комплекс / В. Н. Гулин. — Мн. : Современная школа, 2009. — 320 с.](#)
21. [Ловейкина Л. Каталогизация документов в условиях развития компьютерных технологий / М. Бадылевич. Бібліотечний вісник. - 2009. - № 5. — // 2009. — №5. — С. 26-29](#)
22. [Столяров Ю. Н. Защита библиотечного фонда : учеб. пособие / Ю. Н. Столяров. — М. : Фаир-Пресс, 2006. — 504 с.](#)
23. [Терешин В. И. Библиотечный фонд : учеб. пособие / В. И. Терешин. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Профиздат, 2003. — 176 с.](#)
24. [Каталогизация : Современные технологии. Тенденции и перспективы развития: курс лекций: учеб.-метод. пособ. / Ю.Г. Селиванова, Т.Л. Масхулия, О.Н. Жлобинская и др. — М. : Либнет, 2007. — 216 с.](#)
25. [Вершинин М. И. Электронный каталог: проблемы и решения : учеб.-практ. пособие / М. И. Вершинин. — СПб. : Профессия, 2007. — 232 с.](#)
26. [Ловейкина Л. Каталогизация документов в условиях развития компьютерных технологий / М. Бадылевич. Бібліотечний вісник. - 2009. - № 5. — // 2009. — №5. — С. 26-29](#)
27. [Митчелл Э. М., Брайан Э. С. Каталогизация и организация электронных ресурсов : практическое руководство для библиотекарей. — 2-е изд., стер. — М. : Издательство «Омега-Л», 2010. — 234 с.](#)
28. [Могилев А. В., Листрова Л. В. Технологии обработки текстовой информации. Технологии обработки графической и мультимедийной информации. — СПб : БХВ-Петербург, 2010. — 304 с. : ил.](#)
29. [Морева О. Н. Документные фонды библиотек и информационных служб / О. Н. Морева. — СПб. : Профессия, 2010. — 400 с.](#)
30. [Сукиасян Э. Р. Каталогизация и классификация. Электронные каталоги и автоматизированные библиотечные системы : избр. ст. / Э. Р. Сукиасян. — СПб. : Профессия, 2010. — 536 с.](#)
31. [Дергилева Т. В. Библиотечное обслуживание : учеб.-метод. пособие. — Новосибирск : ГПНТБ СО РАН, 2010. — 136 с.](#)
32. [Логинов М. Д. Техническое обслуживание средств вычислительной : учеб. пособие / М. Д. Логинов, Т. А. Логинова. — М. : БИНОМ, 2010. — 319 с.](#)

33. [Гордукалова Г. Ф. Анализ информации: методы, технологии, организация : учеб.-практ. пособие / Г. Ф. Гордукалова. — СПб. : Профессия, 2009. — 512 с.](#)
34. [Методы организации экспертизы и обработки экспертных оценок в менеджменте : учеб. пособие / сост. В. Н. Эйтингтон, М. А. Кравец, Н. П. Панкратов. — Воронеж, 2004. — 44 с.](#)
35. [Шанченко Н. И. Информационный менеджмент : учебное пособие для студентов специальности «Прикладная информатика \(в экономике\)». — Ульяновск : УлГТУ, 2006. — 95 с.](#)