

**Министерство культуры Республики Беларусь  
УО “Белорусский государственный университет  
культуры и искусств”**

**Н.Е. ПЕТУШКО**

**БИБЛИОТЕЧНЫЙ МАРКЕТИНГ**

**Учебно-методическое пособие**

**Минск 2010**

УДК 339.138:02 (075.8)

ББК 65.290–2я73

П 31

### Рецензенты

*Р.А.Ровина*, кандидат педагогических наук, профессор кафедры информационных ресурсов УО “Белорусский государственный университет культуры и искусств”;

*Е.В.Иванова*, директор учреждения “Национальная книжная палата Беларуси”

**Рекомендовано к изданию** президиумом учебно-методического совета Белорусского государственного университета культуры и искусств и научно-методическим советом по культуре, библиотековедению и библиографии Учебно-методического объединения высших учебных заведений Республики Беларусь по образованию в области культуры и искусств

**Петушко, Н.Е.**

**П 31** Библиотечный маркетинг: учеб.-метод. пособие / Н.Е.Петушко. – Мн.: Бел. гос. ун-т культуры и искусств, 2010. – 116 с.

ISBN 978-985-6798-79-8.

Учебно-методическое пособие соответствует программе курса “Библиотечный маркетинг”. Дается целостное представление о сущности библиотечного маркетинга, его содержании, стратегии и тактике маркетингового управления современным библиотечным учреждением. Раскрываются особенности маркетинга в библиотеках как некоммерческих учреждениях.

Адресовано студентам дневной и заочной форм обучения, а также преподавателям и специалистам библиотечных учреждений.

ББК 65.290–2я73

ISBN 978-985-6798-79-8

© Н.Е. Петушко, 2010

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Предисловие</b> .....	5
<b>1. Сущность и социальные основы маркетинга</b> .....	7
1.1. Возникновение маркетинга. Понятие “маркетинг” ...	7
1.2. Сущность, принципы, функции и цели маркетинга ...	10
1.3. Маркетинг как вид деятельности .....	13
<b>2. Библиотека в системе некоммерческого маркетинга</b> .....	16
2.1. Особенности маркетинга в некоммерческой сфере ...	16
2.2. Содержание и принципы библиотечного маркетинга .....	23
<b>3. Маркетинговая среда библиотеки</b> .....	31
3.1. Специфические особенности маркетинговой среды библиотеки .....	31
3.2. Макросреда библиотеки, ее основные факторы .....	33
3.3. Микросреда библиотеки и ее основные элементы ...	40
<b>4. Библиотечные услуги в концепции маркетинга</b> ...	47
4.1. Библиотечная продукция: специфические особенности в контексте маркетинга .....	47
4.2. Ассортимент библиотечных продуктов и услуг. Управление ассортиментом .....	51
<b>5. Маркетинговые исследования в библиотеке</b> .....	59
5.1. Сущность и процесс маркетингового исследования ...	59
5.2. Методы сбора информации при проведении исследований .....	62
<b>6. Планирование маркетинговых мероприятий</b> .....	67
6.1. Стратегическое планирование: понятие, этапы .....	67
6.2. Создание стратегического плана (макропланирование) .....	69
6.3. Процесс управления маркетингом (микропланирование) .....	75
6.4. Контроль за осуществлением маркетинговых мероприятий в библиотеке .....	77
6.5. Бизнес-планирование .....	78

<b>7. Ценовая политика библиотеки</b> .....	83
7.1. Содержание ценовой политики библиотеки .....	83
7.2. Этапы разработки ценовой политики библиотеки ...	90
7.3. Методы установления цен на библиотечно-библио- графическую продукцию .....	91
7.4. Ценовая стратегия библиотеки .....	93
<b>8. Коммуникационная политика библиотеки</b> .....	96
8.1. Маркетинговые коммуникации библиотеки: поня- тие, цели, функции, инструменты .....	96
8.2. Библиотечная реклама: функции и технология .....	98
8.3. Паблик рилейшнз: понятие, цели, функции, ин- струменты .....	102
8.4. Персональная продажа. Стимулирование сбыта продукции и услуг библиотеки .....	104
<b>9. Маркетинговое подразделение в структуре управ- ления библиотекой</b> .....	107
<b>Литература</b> .....	114

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Современный этап развития социально-культурной и экономической сфер страны вносит коррективы в библиотечную практику. Она характеризуется значительной конкуренцией на информационном рынке, отказом от единых подходов ко всем видам библиотечной деятельности, необходимостью создания положительной репутации и повышения авторитета библиотеки среди широких слоев населения, развитием платных дополнительных услуг и др. В этих условиях подготовка специалистов – библиотечных менеджеров, которые обладают знаниями теоретических основ и практических приемов профильного маркетинга, способны принимать эффективные нестандартные решения, оперативно адаптироваться к изменчивой ситуации, видеть и оценивать перспективы развития библиотечного дела и реальные возможности конкретной библиотеки, является важной составляющей профессионального библиотечного образования.

Учебная дисциплина “Библиотечный маркетинг” изучается студентами всех специализаций факультета информационно-документных коммуникаций и библиотечного отделения факультета заочного обучения.

Цели дисциплины – усвоение студентами теоретических закономерностей развития библиотечного маркетинга, его специфики, вопросов организации и важнейших направлений практической маркетинговой деятельности библиотек; формирование у студентов умений и навыков по осуществлению и управлению инновационными изменениями в библиотеках.

В учебно-методическом пособии прослеживаются интеграционные тенденции библиотековедения, его связи с экономикой, управлением, информатикой, социологией, психологией и другими дисциплинами. При подготовке учебно-методического пособия использованы научные работы, учебные и практические пособия, статьи, опубликованные в профессиональной печати.

При раскрытии основных подходов и сложных вопросов в области библиотечного маркетинга использованы идеи зарубежных и белорусских ученых, специализирующихся на определенных направлениях теории и методологии некоммерческого маркетинга.

В результате изучения дисциплины “Библиотечный маркетинг” студенты должны знать сущность, принципы и функции библиотечного маркетинга; концепции классического маркетинга и возможности их использования в библиотечно-информационной сфере; особенности некоммерческого маркетинга и основные направления маркетинговой деятельности библиотеки; организацию, методiku, технологии и направления процесса маркетинговых исследований; специфику библиотечного обслуживания в системе маркетинга услуг; цели, задачи, способы, направления планирования маркетинговой деятельности; значение маркетинговых коммуникаций в системе библиотечного маркетинга; этапы и методы ценообразования и установления стоимости на платные услуги и информационные продукты; цели и задачи маркетинговой службы в системе управления библиотекой. Они должны уметь использовать комплексный подход к изучению информационных потребностей пользователей библиотек; коммуникационные технологии, приемы связей с общественностью, средства распространения рекламы; инструменты маркетинга, формы и методы маркетингового планирования и исследования.

Учебно-методическое пособие “Библиотечный маркетинг” поможет студентам при освоении теоретического материала курса, подготовке к семинарским и практическим занятиям, прохождении технологической практики в библиотеках республики. Для самостоятельной работы предложен список основной и дополнительной литературы.

# 1. СУЩНОСТЬ И СОЦИАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА

## *1.1. Возникновение маркетинга. Понятие “маркетинг”*

Термин “маркетинг” (от англ. market – “рынок”) обозначает ориентацию на рынок, деятельность в сфере рынков сбыта.

Маркетинг возник в начале XX в. в США и предполагал только экономическую деятельность по продвижению товаров и услуг от производителя к потребителю.

Распространение маркетинга проходило быстро. В 1902–1910 гг. в программу подготовки будущих бизнесменов в ведущих университетах США – Гарвардском, Пенсильванском, Висконсинском и др. – был введен курс организации и методики сбытовых операций. В рамках данного курса рассматривались вопросы обеспечения сбыта, эффективной торговли и рекламы. Результатом практической реализации теории маркетинга явились создание в крупных монополиях отделов исследования рынка, появление коммерческих организаций по оказанию маркетинговых услуг. Таким образом, за короткий промежуток времени маркетинг как теоретическая концепция достаточно быстро оказался востребованным бизнесом, стал развиваться как прикладная наука.

Период с конца XIX в. и до 1920-х гг. рассматривается как первый этап становления и развития концепции маркетинга. Разразившийся в 1929–1933 гг. мировой экономический кризис показал, что первоначальная трактовка маркетинга в условиях высокого уровня развития экономики неприемлема, ее необходимо было привести в соответствие с достигнутыми к тому времени рыночными механизмами хозяйствования. В результате маркетинг стал составной частью управленческой деятельности предпринимательских структур, направленной на разработку и продвижение продукции к потребителям. Такой подход существовал примерно до 1960-х гг. К этому времени в странах с развитой экономикой была создана новая система регулирования производственно-сбытовых процессов, обусловленная значительным увеличением производства товаров, объем которых превышал реальный спрос. В итоге в теории маркетинга был сделан акцент на конкретного потребителя с его реальными нуждами и потребностями и

сформировалась современная концепция маркетинга. В соответствии с ней вся деятельность предприятия должна осуществляться с учетом состояния рынка, основываться на знании нужд и потребностей покупателей, их оценке и учете возможных изменений в будущем.

В советской практике маркетинг появился не сразу. Первоначальное использование слова “маркетинг”, а в большей степени его синонимов “рынковедение” и “потребинг” датируется 1960–1970 гг. В эти годы само упоминание слова “маркетинг” в позитивном ключе было крамольным. Только с конца 1980-х гг. наметилось повышение статуса маркетинга в нашем обществе. Определенную роль в этом сыграло подписание в 1975 г. Заключительного акта Хельсинского совещания по безопасности и сотрудничеству в Европе, в котором в так называемой третьей корзине содержался раздел “Маркетинг” [3, с. 6].

Понятия “бизнес”, “менеджмент”, “ноу-хау”, “маркетинг” и другие вошли в словарный запас русского языка в 1990-е гг. Умение оперировать подобной терминологией стало признаком успешности.

У истоков популяризации маркетинга стояли отечественные ученые Г.Г.Абрамишвили, И.Н.Герчикова, П.С.Завьялов, Ф.М.Левшин и др. Позднее эту плеяду расширили Е.П.Голубков, А.П.Панкрухин, В.А.Соловьев, В.Е.Хруцкий, затем И.Л.Акулич, О.Н.Андреева, И.С.Березин, А.А.Браверман, М.Д.Валовая, Е.В.Демченко и др.

Но и до середины 1990-х гг. в нашем обществе продолжало доминировать восприятие маркетинга как западного феномена. Только реальные объективные процессы, произошедшие в нашем обществе, сыграли положительную роль в укреплении позиций маркетинга, его востребованности. Прошлым стало централизованное распределение ресурсов, на смену “рынку продавца” пришел “рынок покупателя”.

Заметным явлением 1990-х гг. стало применение маркетинга в образовании, политике, науке и культуре. Сейчас ни одно высшее учебное заведение не обходится в программе подготовки специалистов без курса маркетинга. Сформирован перечень специализированных периодических изданий по маркетингу.

Одним из самых знаменательных явлений можно считать то, что позитивные изменения в отношении к маркетингу коснулись властных структур. Для глав городов, областей принципиальными стали такие проблемы, как использование средств маркетинга в предвыборной кампании, продвижение на рынок продукции определенной территории, стимулирование притока необходимых ресурсов, инвестиций, создание положительного образа конкретной местности. Принципы и методы маркетинга активно стали использоваться в некоммерческих учреждениях.

Безусловно, в странах СНГ маркетинг проходит трудный путь развития. Это проявляется в особых условиях осуществления, разных уровнях развития рынка, социальных стереотипах и традициях. Любая конкретная область деятельности придает ему новые векторы рассмотрения вопросов и проблем. Именно эта полифункциональность породила множество определений. Приведем некоторые из них, которые, на наш взгляд, в большей степени позволяют отразить сущность понятия “маркетинг”.

1. Управленческая концепция, обеспечивающая рыночную ориентацию производственно-сбытовой деятельности (Г.Г.Абрамишвили);

2. Совокупность процессов планирования, создания, продвижения и распределения товаров и услуг (Американская ассоциация маркетинга);

3. Система действий, включающая исследование, анализ, планирование, осуществление и контроль программ, предназначенных для изучения (В.Благоев);

4. Вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей пользователей (Ф.Котлер);

5. Маркетинг не следует отождествлять с продажей товара. Если функция торговой системы состоит в том, чтобы убедить покупателя купить то, что уже произведено, задача маркетинга есть поставка на рынок того товара, в котором потребитель действительно нуждается (Т.Левитт);

6. *Маркетинг* – это система действий, философия и жизненная позиция.

Как видим, в этих определениях маркетинг трактуется как научная дисциплина, вид деятельности, концепция управления, новая система взглядов на рыночное общественное про-

изводство, образ мышления и т.д. Общими моментами, объединяющими все определения маркетинга, являются *рыночная концепция управления и направленность на удовлетворение нужд и потребностей человека*.

## **1.2. Сущность, принципы, функции и цели маркетинга**

Из изложенного видно, что ключевые слова маркетинга – нужда, потребность, запрос, обмен, сделка, рынок, товар/услуга.

Исходной идеей, лежащей в основе маркетинга, является идея человеческих нужд.

*Нужда* определяется как ощущаемое человеком чувство нехватки чего-либо.

Человеческие нужды многочисленны и разнообразны. Люди нуждаются в тепле, пище, одежде, взаимопонимании и самовыражении. Всякая нужда по-разному воспринимается отдельными людьми и зависит, прежде всего, от культурного и личностного состояния индивидуума.

Нужда, принявшая специфическую форму в зависимости от уровня культуры и особенностей личности человека, определяет *потребность*.

По мере развития общества увеличиваются и расширяются потребности его членов. Отдельные из потребностей становятся настолько актуальными, что побуждают (мотивируют) человека искать пути и способы их удовлетворения. Существует целый ряд теорий мотивации, но наиболее известными из них являются теории З.Фрейда и А.Маслоу.

Для маркетинга представляет интерес теория, предложенная А.Маслоу. Ученый считает, что человеческие потребности располагаются в определенной иерархической последовательности в зависимости от их значимости для человека. Сначала удовлетворяются физиологические потребности, которые имеют более высокую степень значимости, а затем появляются побуждения к удовлетворению потребности самосохранения. После удовлетворения этих потребностей движущими мотивами в деятельности человека являются социальные потребности, потребности в уважении и самоутверждении.

Учитывая это, разные организации предпринимают целенаправленные действия, которые стимулируют потребность, а вместе с ней и спрос. Маркетинг не создает нужду, она существует объективно. Задача маркетологов состоит в том, чтобы создать условия, обеспечивающие удовлетворение нужд и потребностей человека. Для этого необходимо найти потребителей, выявить существующие потребности, установить факторы, оказывающие влияние на их формирование, провести анализ и определить, как данные потребности будут развиваться в перспективе. С учетом полученной информации следует наладить производство товаров, более полно удовлетворяющих выявленные потребности. Задача потребителя – выбрать тот товар, который доставит ему наибольшее удовлетворение в рамках его финансовых возможностей.

*Запрос* – это потребность, подкрепленная покупательной способностью.

Человеческая нужда, потребность, запросы удовлетворяются товаром.

*Товары* – это все, что может удовлетворить потребность или нужду и предлагается рынку в целях привлечения внимания, приобретения или потребления.

Понятие “товар” не ограничивается физическими объектами, к нему можно отнести также услугу, место, организацию, вид деятельности, идею. Иными словами, все, что способно удовлетворить нужду, можно назвать товаром.

*Услуга* – любое мероприятие или выгода, которую одна сторона может предложить другой и которая в основном неосвязаема, не приводит к овладению чем-либо.

Маркетинг имеет место и в тех случаях, когда люди решают удовлетворить свои нужды и запросы с помощью обмена или сделки.

*Обмен* – акт получения от кого-либо желаемого объекта с предложением чего-либо взамен. *Сделка* – это коммерческий обмен ценностями между двумя сторонами.

Следующим исходным понятием маркетинга является рынок. В экономической литературе *рынок* определяется как совокупность существующих или потенциальных покупателей товара [1].

Понятие рынка тесно связано с определением его емкости. *Емкость рынка* определяется как объем товара (в стоимост-

ном выражении или физических единицах), который может быть реализован на данном рынке обычно за год. Наряду с емкостью важной характеристикой рынка является соотношение между предложением данного товара и спросом на него. Учет последнего фактора позволяет выделять рынок продавца и рынок покупателя.

*Рынок продавца* – такой рынок, на котором продавцы имеют больше возможностей, диктуют свои условия. Это ситуация, когда спрос превышает предложение. Обратная пропорциональная ситуация складывается на рынке покупателя – предложение превалирует над спросом. *Рынок покупателя* – условия диктует покупатель.

Используя перечисленные определения нужды, потребности, запроса, обмена, сделки, рынка, товара/услуги, можно сформулировать *сущность маркетинга*: производить то, что находит сбыт, а не пытаться навязать покупателю товар, предварительно “не согласованный” с рынком.

*Принципы маркетинга*: знание рынка; всестороннее изучение потребителей, их желаний и предпочтений; приспособление к рынку, производство/предоставление только той продукции, которая соответствует спросу; воздействие на рынок, формирование спроса, стимулирование реализации.

Среди основных *целей маркетинга* выделяют поиск и создание покупателя, выявление и развитие отличительных, конкурентных преимуществ продукции и/или услуги.

*Функции маркетинга* – это совокупность видов маркетинговой деятельности. Они подразделяются на общие и специфические. К первым относятся целеполагание (планирование), организация, координирование, учет и контроль, т.е. функции, присущие любому типу управления. Среди специфических, конкретизированных применительно к маркетинговой деятельности, можно выделить комплексное исследование рынка (включая анализ и прогноз конъюнктуры), анализ производственно-сбытовых возможностей учреждения/предприятия; определение маркетинговой стратегии, составление программы; осуществление товарной (продуктовой), ценовой, сбытовой и коммуникационной политики (формирование спроса и стимулирование сбыта); создание и развитие маркетинговых структур (служб); контроль маркетинговой деятельности и оценка ее эффективности.

Указанные функции маркетинга взаимосвязаны, и их разделение в значительной мере условно. Каждое учреждение/предприятие разрабатывает собственную систему маркетинговой деятельности.

### ***1.3. Маркетинг как вид деятельности***

Используя определения нужды, потребности, товара и рынка, можно перейти к рассмотрению маркетинга как вида деятельности, осуществляемого на рынке в целях достижения наиболее эффективного обмена для удовлетворения конкретных нужд и потребностей. Такая деятельность, с одной стороны, направлена на исследование рынка, а с другой – включает целенаправленное воздействие на рынок и формирование потребностей, которые должны обеспечить эффективную реализацию производимых товаров/услуг. Безусловно, и изучение рынка, и воздействие на него важны, однако они должны осуществляться в единстве. В таком случае принято говорить о реализации *концепции маркетинга*.

Существует пять основных концепций, на базе которых учреждения осуществляют свою маркетинговую деятельность: *совершенствования производства, совершенствования товара, интенсификации коммерческих усилий, целевого маркетинга и социально-этического маркетинга* (у американского ученого Ф.Котлера – “социально-этичного”) [2].

Одной из первых широкое распространение получила *концепция совершенствования производства*. Предприниматель, использующий эту концепцию, считает, что его продукция вполне соответствует запросам покупателей, имеет достаточно приемлемую цену и, следовательно, необходимо наращивать производство продукции, обеспечивая его совершенствование и повышая эффективность системы распределения. Такой подход оправдан тогда, когда спрос превышает предложение или затраты на производство единицы товара достаточно велики и их необходимо уменьшить за счет массового изготовления продукции.

Если в концепции совершенствования производства основным является увеличение объемов производства продукции, то в *концепции совершенствования товара* первостепенное значение имеет качество. Предприниматель, использующий

данную концепцию, считает, что покупатели будут приобретать товары высшего качества, поэтому все свое внимание он уделяет совершенствованию качества продукции согласно пожеланиям клиентов.

При применении этой концепции на практике следует соблюдать важное условие – насыщенность рынка, иначе о качестве нечего и говорить.

Третья маркетинговая концепция – *интенсификация коммерческих усилий* – основана на утверждении, что клиенты не будут покупать товары в достаточном количестве, если предприятие не предпримет соответствующих (больших) усилий в сфере стимулирования сбыта и спроса. Это ситуация, когда есть количество и качество товаров на любой вкус, но возникает новый качественный аспект по продажам – фактор “интенсификации коммерческих усилий”.

Данная концепция агрессивно используется применительно к товарам повседневного спроса. Различные приемы выявления потенциальных покупателей и “жесткой” продажи им товара доведены до совершенства. Концепция коммерческих усилий рассчитана на сиюминутные результаты. Долгосрочное взаимодействие с потребителем ставится под удар.

*Концепция целевого маркетинга* утверждает, что залогом достижения целей предприятия является не только определение нужд, потребностей и запросов клиентов, но и обеспечение желаемой для них удовлетворенности более эффективными, чем у конкурентов, способами. Суть целевого маркетинга – это ориентация на нужды и потребности клиентов, подкрепленная комплексными усилиями маркетинга, нацеленными на создание потребительской удовлетворенности. Иными словами, концепция целевого маркетинга отражает приверженность теории суверенитета потребителя.

На наш взгляд, наиболее привлекательна *концепция социально-этического маркетинга*. Она утверждает, что задачей предприятия является выполнение всех условий, относящихся к вышеприведенным концепциям маркетинга, но с одновременным сохранением и укреплением благополучия общества в целом и каждого потребителя в отдельности. Иными словами, данная концепция предполагает гармоничное сосуществование трех факторов: прибыли учреждения, покупательских потребностей и интересов общества.

Концепция социально-этического маркетинга еще только начинает находить свою рыночную нишу в практике маркетинговой деятельности, и она перспективна как в коммерческой, так и в некоммерческой сфере.

Из изложенного видно, что маркетинг на всех этапах развития мировой экономики был и остается “философией” рынка. Однако в современных условиях обнаруживается новая ориентация маркетинга на сбалансированность, гармонизацию интересов учреждения, потребителей и общества в целом, партнерство всех участников обмена. Более того, маркетинг постепенно стал проникать в область, где нет рыночных отношений, – в некоммерческую сферу, т.е. производства общественных благ.

### ***Вопросы и задания***

1. Раскройте основные этапы развития маркетинга, используя литературу [4, с. 6–10].
2. Какое из приведенных определений маркетинга представляется Вам наиболее приемлемым и убедительным?
3. Попытайтесь сформулировать собственное определение этого понятия.
4. Назовите наиболее прогрессивную на современном рынке концепцию маркетинга.

### ***Литература***

1. Акулич, И.Л. Основы маркетинга: учеб. пособие / И.Л.Акулич, Е.В.Демченко. – Мн.: Вышэйш. шк., 1998. – С. 9–11.
2. Котлер, Филипп. Основы маркетинга: краткий курс; пер. с англ. / Филипп Котлер. – М.: Вильямс, 2005. – С. 20–49.
3. Сулова, И.М. Практический маркетинг в библиотеках: учеб.-метод. пособие / И.М.Сулова. – М.: Либерия, 2004. – Вып. 9. – 144 с. – (Сер. “Библиотекарь и время. XXI век”).
4. Черченко, Н.В. Маркетинг: курс лекций / Н.В.Черченко, А.И.Терешков, К.В.Величкович; под общ. ред. Н.В.Черченко. – Мн.: РИВШ, 2008. – С. 5–11.

## 2. БИБЛИОТЕКА В СИСТЕМЕ НЕКОММЕРЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА

### 2.1. Особенности маркетинга в некоммерческой сфере

На протяжении длительного периода экономическая наука подразделяла народное хозяйство на производственную и непроизводственную сферы, исходя из процессов создания, распределения и перераспределения национального дохода. К непроизводственной сфере относили культуру и искусство, науку и научное обслуживание, социальное обеспечение и т.д. Термин “непроизводственный” объясняли тем, что данная сфера не только не возмещает использованные средства, но и не производит имеющую самостоятельное движение продукцию.

В настоящее время использование понятий “производственная и непроизводственная сфера” неактуально, что вызвано, прежде всего, пересмотром ряда экономических категорий. По мнению специалистов, любую сферу экономики можно считать производственной, так как она занимается созданием различного рода благ, материальных или нематериальных.

Под производством материальных благ чаще всего подразумевается процесс создания товаров и услуг, ориентированный на получение прибыли, что обозначается специалистами как экономический эффект. Создание нематериальных благ, наоборот, направлено на благо общества, повышение культурного, интеллектуального, нравственного потенциала каждого его члена; на рост уровня производительности в отраслях экономики и т.д. В связи с этим мерой результативности нематериальных благ, не связанных с получением прибыли, выступает социальный эффект.

В разных областях некоммерческой деятельности социальный эффект проявляется по-разному. Как правило, это зависит от диверсификации направлений деятельности некоммерческих учреждений и разнообразия производимых ими нематериальных благ.

Производимые в некоммерческой сфере блага делятся на чистые общественные (всемирные научные достижения, культурное наследие человечества: литературные, музыкаль-

ные произведения и др.), смешанные общественные (услуги библиотек, музеев, галерей, а также услуги, которыми могут воспользоваться все потребители, но доступ к которым ограничен количеством мест, например обучение в общеобразовательных школах и др.) и частные (продукция, услуги, производство и потребление которых характеризуется наличием конкурентности и исключаемости, например, платные библиотечные, образовательные услуги, экскурсии, спектакли и т.д.) [16].

Общественные блага обладают двумя отличительными свойствами. Во-первых, это *неисключаемость*, т.е. невозможность воспрепятствовать потреблению блага. Во-вторых, это *неконкурентность*, т.е. отсутствие соперничества в потреблении блага. Если получение выгод от потребления частных благ, к которым относится большинство товаров и услуг, одним покупателем делает невозможным получение таких же выгод другим покупателем, то использование общественного блага одним потребителем содержит в себе возможность получения от подобного блага таких же выгод всеми другими потребителями и не требует дополнительных издержек для потребления блага. Это ограничивает возможность введения рыночной платы за пользование общественными благами.

Производство общественных благ сопровождается внешними эффектами, которые заключаются в появлении издержек или выгод, не учтенных в ценах и выпадающих на долю третьих лиц, не участвующих в рыночной сделке.

Рыночные отношения не могут не только компенсировать такие издержки, но и выявить их существование. Например, внешний эффект от библиотечной деятельности проявляется в повышении уровня образованности населения или социальной стабильности. Этот эффект присутствует в различных отраслях материального производства и способствует квалифицированному выполнению рабочих обязанностей или созданию комфортного социально-психологического климата. Но внешний эффект от деятельности библиотек, конечно, не улавливается рынком, а рыночные отношения не создают стимулов и не предлагают механизмов его компенсации. Нивелирование этого процесса и формирование целесообразных пропорций в развитии сфер общественного производства

нуждаются в целенаправленном государственном регулировании.

В некоммерческой сфере государственное регулирование преобладает при производстве *чистых и смешанных общественных* благ. Оно осуществляется в различных формах. Например, в форме субсидирования производителей услуг, которое имеет целью расширить сферу обслуживания, т.е. оказать финансовую поддержку некоммерческим учреждениям. Источником такого субсидирования является государственный или местный бюджет, а также различные целевые программы республиканского, регионального, областного уровней. Кроме того, финансирование производства общественных благ может осуществляться самой некоммерческой сферой за счет привлечения средств спонсоров, меценатов и иных заинтересованных лиц, т.е. общественных физических или юридических лиц.

Понятно, что регулирующее влияние государства в развитии некоммерческой сферы имеет определенные пределы. Например, необходимость поддержания бесплатности и ограниченный объем инвестиционных источников могут привести к возникновению дефицита, нормированию и очередности в потреблении благ. Избежать этих недостатков позволяет производство *частных благ*. К ним в некоммерческой сфере относятся продукция и услуги, производство и потребление которых характеризуется наличием конкурентности и исключаемости. Это платные библиотечные услуги: базы данных, аудио- и видеопродукция, полнотекстовые компакт-диски и т.д. Для их производства вполне эффективной может быть частная форма собственности, являющаяся результатом внебюджетной деятельности некоммерческого учреждения.

Итак, миссия некоммерческих учреждений отражает важнейшие социальные задачи. Вместе с тем это обстоятельство не запрещает некоммерческим учреждениям заниматься коммерческими направлениями работы на основе особенностей рынка некоммерческой сферы.

На данные особенности некоммерческих учреждений обратили внимание американские специалисты – С.Леви и Ф.Котлер. Именно они в 1960-е гг. высказали тезис о том, что некоммерческие организации, так же, как и коммерческие, ис-

пытаются выявить потребность в организации процессов обмена, но только некоммерческого.

Некоммерческий обмен в некоммерческих учреждениях прежде всего ориентирован на распространение или изменение общественных установок. Например, некоммерческий обмен в библиотеке – это расширение читательской аудитории благодаря высокому уровню библиотечного обслуживания. Некоммерческим обменом можно считать созданную положительную репутацию библиотеки у местной администрации, которой библиотека помогает в решении социальных проблем (например, повышение культурного и образовательного уровня населения и т.д.). Таким образом, библиотека “обменивает” свои услуги на предоставление возможности функционировать в надежных и стабильных условиях.

Высказанный С.Леви и Ф.Котлером тезис положил начало разработке основ некоммерческого маркетинга как институционального, или маркетинга организаций.

*Маркетинг организаций* определяется Ф.Котлером как деятельность, предпринимаемая в целях создания, поддержания или изменения позиций/поведения целевых аудиторий по отношению к конкретным организациям [8, с. 594]. Это работа с общественным мнением.

Организация общественного мнения – управленческая функция, в рамках которой осуществляются оценка отношения общественности к некоммерческому учреждению, соотнесение принципов и приемов его деятельности с общественными интересами, планирование и проведение в жизнь программы действий, рассчитанных на завоевание понимания и положительное восприятие со стороны общественности.

Для современных некоммерческих учреждений работа по формированию общественного мнения составляет важную задачу. Престиж некоммерческих учреждений, их известность открывают многие дополнительные возможности для развития. Как это ни парадоксально, но не “бедные” с точки зрения материально-технической базы и ассортимента предоставляемых продукции и/или услуг, а “богатые”, активно и плодотворно работающие некоммерческие учреждения имеют реальные перспективы на благотворительную помощь, спонсорскую поддержку и патронат.

*Благотворительность* – это осуществляемая меценатами добровольная поддержка, которая исходит из различных соображений: альтруизма, благодарности за долголетнее плодотворное сотрудничество, социальной ответственности. К базовым видам помощи, которые оказываются некоммерческим учреждениям в рамках благотворительности, относятся:

- безвозмездная передача материальных ценностей и имущественных прав (дары, пожертвования), которая носит, как правило, разовый характер и реализуется в форме субсидий, дотаций (доплат);

- предоставление на конкурсной основе невозвратных целевых финансовых средств (грантов);

- передача на льготных условиях объектов собственности (оборудования, интеллектуальной продукции);

- публичные акции по сбору средств (благотворительные выставки, аукционы, концерты, издательские проекты, телемарафоны и радиомарафоны);

- добровольный безвозмездный труд (волонтерство) и др.

*Спонсорство* – это целевые субсидии, предоставляемые для достижения взаимовыгодного сотрудничества. Формами спонсорства, которые могут использоваться по отношению к некоммерческим учреждениям, выступают:

- внесение страховых и иных платежей и взносов для социальной защиты персонала, включая оплату обучения и т.п.;

- беспроцентные ссуды (кредиты) с последующим частичным или полным погашением внесенных сумм;

- выплата разовых гонораров сторонним специалистам (консультантам, лекторам и др.);

- оплата конкретных счетов;

- предоставление в постоянное или временное пользование необходимого имущества и оборудования и др.

*Патронат* представляет собой финансовое или организационное покровительство, осуществляемое на долговременной основе. Наиболее распространенной его формой является организация обществ или клубов любителей, друзей учреждения и других общественных образований, ориентированных на некоммерческое партнерство.

Таким образом, при планомерной целенаправленной работе с ресурсными донорами некоммерческие учреждения могут выстраивать комплексную систему дополнительного

обеспечения в разнообразных аспектах: кадровом, материально-техническом, финансовом и др. В маркетинге данная система носит название *фандрейзинга*. В широком смысле термином “фандрейзинг” (от англ. fundraising – “увеличение средств”, “сбор средств”) обозначается система целенаправленных действий по выявлению и привлечению внебюджетной ресурсной помощи в целях претворения в жизнь социально значимых проектов и поддержания общественно полезных начинаний.

По мнению Ф.Котлера, широкие перспективы открываются в некоммерческом учреждении для *маркетинга идей*, который направлен на изменение отношения общественности к различным социальным явлениям (например таким, как снижение уровня курения, прекращение потребления наркотиков, защита окружающей среды и т.п.), выработку и продвижение различных идей. С точки зрения ученого, это социальный маркетинг. Цель такого маркетинга состоит в восприятии целевой группой (или целевыми группами) общественной идеи, движения или практики.

Согласно Ф.Котлеру, объектом маркетинга в некоммерческом учреждении могут быть отдельные лица.

Под *маркетингом отдельных лиц, или персональным маркетингом*, понимается деятельность, предпринимаемая в целях создания, поддержания или изменения позиций и/или поведения по отношению к конкретным лицам. Как правило, персональный маркетинг касается руководителей некоммерческих учреждений и направлен на улучшение взаимодействия с вышестоящими административными и финансовыми органами.

В определенной мере, хотя и в ограниченных рамках, в некоммерческих учреждениях, с точки зрения Ф.Котлера, может применяться *маркетинг мест*, рассматриваемый как деятельность, предпринимаемая в целях создания, поддержания или изменения отношений и/или поведения, касающихся конкретных мест [8, с. 594].

Такого рода маркетинг может использоваться в некоммерческих учреждениях, расположенных в исторических зданиях, для привлечения большого количества посетителей, воспитания в них уважения к данному объекту, а также развития системы фандрейзинга.

Помимо перечисленных объектов маркетинга в некоммерческих учреждениях Ф.Котлер предложил и *маркетинг услуг*. Такого рода маркетинг осуществляется в качестве сопутствующей деятельности в комплексе с маркетингом потребительских товаров или средств производства.

Выделяя перечисленные направления маркетинга в некоммерческих учреждениях, Ф.Котлер подчеркивал, что основная задача так называемого некоммерческого маркетинга – достижение баланса трех факторов: потребностей клиентов, общественных интересов, экономической обоснованности [8, с. 590–592].

Следовательно, *некоммерческий маркетинг* – это маркетинг, осуществляемый учреждениями и отдельными лицами, которые действуют в общественных интересах или выступают за какую-либо идею, и получение финансовой прибыли не является приоритетным направлением. Основными *принципами* некоммерческого маркетинга являются удовлетворение социально значимых потребностей общества; отсутствие стремления к обязательной финансовой выгоде; комплексный подход к изучению нужд и потребностей клиентов и выработке предложений по их удовлетворению; наличие постоянно действующей обратной связи с потребителями; обязательная нацеленность на создание и сохранение позитивного имиджа некоммерческого учреждения.

*Специфика некоммерческого маркетинга* может быть отражена в следующих основных проявлениях его сущности:

- *потребители* в некоммерческом маркетинге – это социальные слои, группы населения;
- *цели* – соответствие нуждам и ожиданиям социальных групп населения;
- *продукция* – услуги, идеи, приоритеты, относящиеся к общественным, коллективным благам;
- *характер отношений* не вполне рыночный, обмен опосредован;
- *источник существования и развития* – налоги, льготы, взносы, сборы, пожертвования;
- *ресурсы* строго ограничены и контролируются общественностью;
- *эффективность* определяется степенью достижения максимально благоприятных социальных результатов (включая

широкий социальный внешний эффект) при фиксированной величине ресурсного обеспечения.

Таким образом, некоммерческая сфера предоставляет населению различные общественные блага, потребление которых приводит к таким положительным макроэкономическим результатам, как повышение культурного, интеллектуального, нравственного потенциала общества. Кроме этого, некоммерческие учреждения, осуществляя производство нематериальных благ, способствуют росту производительности труда в материальном производстве. Однако в отличие от прибыльных учреждений некоммерческие учреждения не могут покрывать свои затраты из доходов от реализации продукции и/или услуг и должны привлекать необходимые средства за счет пожертвований, грантов, социальных заказов и др., обеспечивая непрерывное поступление средств. Компромисса можно достичь путем использования в практике работы некоммерческих учреждений приемов некоммерческого маркетинга.

Значительную часть некоммерческих учреждений в Республике Беларусь составляют библиотеки.

## ***2.2. Содержание и принципы библиотечного маркетинга***

Появление публикаций, связывающих понятие “маркетинг” с библиотеками, относят к началу 1970-х гг. Первыми, кто осознал необходимость его применения, были сотрудники публичных библиотек Северной Америки. Обращение зарубежных библиотек к методам маркетинга было обусловлено кризисной ситуацией их существования: непрерывно росла стоимость издательской продукции, увеличивались расходы на новые технологии и современные средства поиска, обработки и хранения информации, в то время как государственные и общественные расходы на содержание библиотек резко сокращались. Библиотекам требовался действенный инструмент повышения эффективности их функционирования, позволяющий оптимально использовать имеющиеся ресурсы и наряду с этим ярко продемонстрировать обществу свою социальную, информационную и культурную необходимость [9].

В 1977 г. в Научно-технологическом институте Манчестерского университета (Великобритания) опубликована первая работа по библиотечному маркетингу – “Маркетинг и библиотечное обслуживание” (автор – преподаватель этого института Д.Йорк). Предельно популярно изложенный материал уже тогда позволял понять роль концепции маркетинга в управлении библиотекой. В 1980-е гг. появилась целая серия работ по библиотечному маркетингу таких авторов, как Б.А.Либерер, С.Кайс, Д.Е.Вейнгенд (США), П.Борхард, Ш.Флодель, М.Мильц, А.Юлкенбек (Германия), Р.Савер (Франция). Часть работ была переведена на русский язык и вызвала значительный поток отечественных разработок в данной области [1].

В советскую библиотечную лексику понятие “библиотечный маркетинг” вошло в конце 1980-х гг., что стало следствием интереса советского библиотечного сообщества к возможностям маркетинга в повышении эффективности функционирования библиотек. Определяющим моментом для этого стали изменившиеся условия их хозяйствования, которые создали предпосылки для использования концепций и технологий маркетинга в управлении. Пионерами пропаганды библиотечного маркетинга стали российские ученые Л.Н.Герасимова, М.Я.Дворкина, И.К.Джерелиевская, О.Н.Кокойкина, В.К.Клюев, С.Д.Колегаева, С.Г.Матлина, И.М.Суслова, Н.И.Тюлина, Е.М.Ястребова и др. Позднее к ним присоединились А.Н.Ванеев, И.А.Ильева, Н.С.Карташов, Е.Ю.Качанова, О.А.Крупенин, В.Н.Маркова, Г.Б.Паршукова, Е.В.Песоцкая и др.

В Республике Беларусь теоретико-методические аспекты библиотечного маркетинга рассматривались такими учеными и специалистами-практиками, как В.А.Акулич, Е.Е.Долгополова, Л.А.Демешко, С.В.Зыгмантович, В.А. Касап, Л.Г.Кирюхина, П.М.Лапо, В.Е.Леончиков, Р.С.Мотульский, Н.В.Оленюк, Т.В.Осипова, С.А.Павлова, Ю.А.Переверзева, В.Н.Сороко, Р.Н.Сухорукова, Л.И.Ракавецкая, Р.А.Ровина, В.В.Шутова, С.В.Юдо, Н.А.Яцевич и др.

Анализ процессов, происходящих в библиотеках, позволяет проследить эволюцию внедрения маркетинга в их деятельность: от полного отрицания и бурных дискуссий о совместимости понятий “рынок”, “маркетинг”, “коммерческая дея-

тельность” и “библиотека” до полномасштабной поддержки процессов внедрения маркетинга, разработки теоретических, методических, практических вопросов использования маркетинга в библиотеках. Эволюция внедрения маркетинга свидетельствует, что для библиотек он становится необходимым элементом деятельности. На современном этапе библиотеки уже решают не то, внедрять маркетинг или нет, а то, как это лучше сделать.

Сегодня под *библиотечным маркетингом* понимается концепция управления, ориентирующая библиотеку на наиболее полное удовлетворение познавательных, информационных и прочих потребностей ее пользователей при максимальной реализации ее собственных ресурсов и возможностей.

Применение маркетинга в библиотеке строится на основе соблюдения следующих *принципов*: комфортность библиотечной среды, доступность услуг и информации, сегментация целевого рынка, конкретность и гибкость обслуживания, устойчивые общественные связи библиотеки [9].

*Комфортность библиотечной среды* характеризуется такими признаками, как уютно, быстро, профессионально и качественно. Такими же признаками характеризуется процесс предоставления библиотечной продукции при соблюдении первого принципа. Требование комфортности способствует разработке и производству новой продукции, направленных на совершенствование обслуживания пользователей.

Соблюдение принципа *доступности продукции* нацеливает библиотеку на обеспечение доступности знаний, информации, культурного наследия для всех категорий пользователей независимо от их национальных, образовательных, религиозных или других различий. Требование доступности лежит в основе расширения ассортимента продукции. Однако соблюдение этого принципа в библиотеке ограничено ресурсами. Все потребности нельзя удовлетворить, и увеличить производство одного вида продукции можно только за счет сокращения производства другого. В связи с этим библиотека предлагает только такую продукцию или такие услуги, которые может качественно и профессионально реализовать в определенных рыночных условиях в соответствии со своим статусом.

Сделать правильный выбор в отношении того, что и для кого производить, позволяет сегментация. *Принцип рыночной сегментации* определяет отношение отдельных групп потребителей к конкретной продукции. Сегмент (часть) рынка – это однородная по своему поведению группа потребителей, а сегментация – это деление рынка на четкие группы потребителей итоговых продуктов деятельности учреждения. Совокупность потребителей получила название “целевой рынок (целевой сегмент)”, или “целевая аудитория”. Применение сегментации при реализации продукта/услуги означает, что, создавая и продвигая новый продукт, производитель учитывает все нюансы потребительского спроса. Выявленные различия позволяют по одному виду продукта/услуги создавать определенное количество модификаций (разновидностей), ориентированных на различные сегменты целевого рынка. Сегментация дает основания выпускать модификации определенной продукции, ориентированной на особенности спроса и потребности различных категорий пользователей, т.е. сегментация стимулирует развитие новой продукции.

*Конкретность библиотечного обслуживания.* Руководствуясь этим принципом, любой производитель продуктов/услуг предоставляет своему потребителю то, что тот хочет, но не может получить в другом месте. С учетом соблюдения данного принципа библиотечная продукция (оказываемые услуги и выпускаемые продукты), как и деятельность библиотеки в целом, существенно отличаются от продукции и деятельности других библиотек, образовательных, информационных, досуговых и просветительных организаций. И в данном случае задачи маркетинга – определить эти отличия и превратить их в конкурентные преимущества, отразить в стратегии библиотеки, обратить на них внимание пользователей, использовать для совершенствования деятельности библиотеки. Работа в данном направлении строится на тщательном изучении рынка, сильных и слабых сторон деятельности библиотеки и ее конкурентов, определении уникальных свойств продукта/услуги и их использовании при продвижении этой продукции (в рекламных акциях, информационных сообщениях и т.п.).

*Гибкость обслуживания* заключается в способности к обновлению производства библиотечной продукции в соответствии с требованиями рынка. Соблюдение данного принципа позволяет производить необходимые изменения в зависимости от обстоятельств. Гибкость как принцип управления проявляется в оперативной постановке новых целей, опережающем обновлении содержания, стратегии и тактики библиотечной деятельности, быстрой реакции на различные события, происходящие как во внешней среде библиотеки, так и внутри ее, в использовании новых возможностей.

*Устойчивые общественные связи* обеспечивают доброжелательное отношение и удовлетворение интересов тех групп, которые составляют библиотечную общественность: пользователей, “друзей библиотеки”, спонсоров и меценатов, профессионального библиотечного сообщества. От эффективности этой деятельности зависит отношение к библиотеке местного сообщества и властей, ее финансирование.

*Основные цели библиотечного маркетинга* – предоставить потребителю возможность выбора необходимой ему библиотечно-библиографической и информационной продукции, развивать перспективный спрос, помочь библиотеке занять собственную нишу на профильном рынке.

Сочетание социальных приоритетов основной деятельности библиотеки, ориентированной на пользователей, с экономическими интересами в области предпринимательской деятельности обуславливает необходимость использования в библиотечной сфере как коммерческого, так и некоммерческого маркетинга при доминирующей роли последнего.

В рамках некоммерческого маркетинга деятельность библиотеки может осуществляться по следующим *направлениям* (по Ф.Котлеру):

- маркетинг организации, библиотеки (создание и поддержание положительного образа библиотеки, обоснование значимости библиотеки для общества);

- маркетинг личности, персонала библиотеки (популяризация руководства библиотеки, ее специалистов в целях повышения имиджа библиотеки, престижа профессии библиотекаря-библиографа);

- маркетинг идей (участие библиотеки в продвижении социальных идей, разработка инновационных идей и реализация их с использованием теории обмена);
- маркетинг продукции и услуг (разработка и внедрение библиотекой профильной продукции и услуг);
- маркетинг мест, территории (поддержание или изменение отношения пользователей к конкретной библиотеке, ее зданию, помещениям; воспитание у читателей уважения к конкретной библиотеке).

Коммерческий маркетинг в библиотеке является средством дополнительного получения финансовых средств за счет инициативной хозяйственной деятельности, включающей коммерческую (предпринимательскую) деятельность библиотеки: предоставление платных услуг; продажу интеллектуальной продукции библиотеки; изыскание дополнительных средств на функционирование библиотеки – фандрейзинг и др. [см., например: 4; 5, с. 79–80; 6, с. 41–49; 11; 13].

Комплекс маркетинговых действий библиотеки составляют:

- *аналитические действия*: определение потребностей потенциальных и реальных пользователей, сегментация и комплексное исследование рынка;
- *стратегические действия*: оценка собственных возможностей библиотеки, сильных и слабых сторон деятельности (на основе проведения маркетинговых исследований), позиционирование рынка, формулирование целей библиотечного развития на ближайшую и отдаленную перспективы, разработка стратегии в соответствии с потребностями целевого рынка, целями развития библиотеки и ее культурной миссией;
- *управленческие действия*: разработка взаимосвязанных планов маркетинга, ассортиментной, ценовой и коммуникационной политики, тактических приемов и методов, позволяющих осуществить стратегическое планирование; оценка результатов, определение эффективности деятельности, приближения к целям; выработка корректирующих действий.

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

Таким образом, библиотечный маркетинг представляет собой самостоятельный вид управленческой деятельности и одновременно интегрирует различные направления маркетинга: маркетинг организаций, идей, услуг, мест и личностей. Его назначение – рациональное предоставление библиотечных услуг, повышение престижа и притягательности библиотеки, формирование духовного пространства различных слоев и групп населения.

### ***Вопросы и задания***

1. Чем отличается некоммерческая сфера деятельности от коммерческой?
2. Кто является основоположником некоммерческого маркетинга?
3. Назовите основные цели, принципы и функции маркетинга в некоммерческих учреждениях.
4. Какие внебюджетные источники финансирования некоммерческих учреждений вы знаете?
5. Изучите формирование маркетинга в библиотечном деле, используя литературу [12, 14, 15].
6. Раскройте содержание библиотечного маркетинга.
7. Как сочетаются в библиотечном маркетинге принципы классического маркетинга и специфика некоммерческой деятельности библиотеки?

### ***Литература***

1. Борхард, П. Концепция маркетинга для публичных библиотек / П. Борхард [и др.]; науч.-внедренч. центр “Библио-маркет”; пер. с нем. Е.М.Ястребовой. – М., 1993. – С. 27–34. – (Сер. “Маркетинг некоммерческих организаций”).
2. Герасимова, Л.Н. Маркетинг в библиотеке: учеб. пособие / Л.Н.Герасимова, О.Н.Кокойкина. – М.: МГИК, 1993. – С. 9–14.
3. Ильева, И.А. Стратегическое управление библиотекой: учеб.-метод. пособие / И.А.Ильева, В.Н.Маркова. – М.: КНОРУС, 2008. – С. 79–85.
4. Кірухіна, Л.Г. Бібліятэчны фандрэйзінг: практычны аспект / Л.Г.Кірухіна // Абласныя бібліятэкі: актуальныя аспекты дзейнасці: навук.-метад. выданне / Нац. б-ка Беларусі; адказ. за вып. Л.Г.Кірухіна. – Мн., 2004. – С. 73–81.

5. *Клюев, В.К.* Маркетинговая ориентация библиотечно-информационной деятельности: учеб. пособие / В.К.Клюев, Е.М.Ястребова. – М.: МГУКИ, 2001. – С. 41–42, 79–80.

6. *Клюев, В.К.* Основы инициативной хозяйственной деятельности библиотеки: учеб. пособие для вузов культуры и искусств / В.К.Клюев. – М.: Моск. гос. ун-т культуры, 1998. – С. 11–18, 41–49.

7. *Колегаева, С.Д.* Маркетинг библиотечный / С.Д.Колегаева // Библиотечная энциклопедия / Рос. гос. б-ка. – М.: Пашков Дом, 2007. – С. 595–596.

8. *Котлер, Филипп.* Основы маркетинга: краткий курс; пер. с англ. / Филипп Котлер. – М.: Вильямс, 2005. – С. 577–595.

9. *Матлина, С.Г.* Библиотечный маркетинг: практ. пособие для работников публ. б-к / С.Г.Матлина / Гос. Рос. б-ка, Перм. обл. б-ка им. А.М.Горького. – Пермь, 1993. – 66 с.

10. *Паршукова, Г.Б.* Маркетинговые основания в библиотечной деятельности: учеб. пособие / Г.Б.Паршукова; ГПНТБ СО РАН. – Новосибирск, 2005. – С. 11–17.

11. *Пераверзева, Ю.А.* Фінансава-эканамічная дзейнасць бібліятэк: вучэб.-метад. дапам. / Ю.А.Пераверзева. – Мн.: Бел. дзярж. ун-т культуры і мастацтваў, 2009. – С. 32–39.

12. *Российское библиотековедение: XX век.* Направление, проблемы и итоги. Опыт монографического исследования / Рос. гос. б-ка; сост. и предисл. Ю.П.Мелентьевой. – М.: Пашков дом, 2001. – С. 259–267.

13. *Справочник библиотекаря* / науч. ред. А.Н.Ванеев, В.А.Минкина. – СПб.: Профессия, 2004. – С. 281–285.

14. *Сулова, И.М.* Основы библиотечного менеджмента: учеб.-практ. пособие / И.М.Сулова. – М.: Либерия, 2000. – С. 40–47.

15. *Сулова, И.М.* Практический маркетинг в библиотеках: учеб.-метод. пособие / И.М.Сулова. – М.: Либерия, 2004. – Вып. 9. – С. 47–59. – (Сер. “Библиотекарь и время. XXI век”).

16. *Шекова, Е.Л.* Экономика и менеджмент некоммерческих организаций: учеб. / Е.Л.Шекова. – СПб.: Лань, 2004. – С. 21–25. – (Учебники для вузов. Специальная литература).

### 3. МАРКЕТИНГОВАЯ СРЕДА БИБЛИОТЕКИ

#### *3.1. Специфические особенности маркетинговой среды библиотеки*

*Маркетинговая среда библиотеки* – совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами библиотеки и влияющих на возможности руководства устанавливать и поддерживать с целевыми аудиториями и другими структурами отношения успешного сотрудничества. Будучи изменчивой, налагающей ограничения и неопределенной, маркетинговая среда предопределяет эффективность деятельности библиотеки. Происходящие в этой среде изменения содержат как возможности, так и угрозы для деятельности библиотеки. Важной задачей руководства библиотеки становится внимательное исследование внешней среды, ее возможностей.

Маркетинговая среда подразделяется на микросреду и макросреду. *Микросреду* образуют факторы, тесно связанные с библиотекой и непосредственно воздействующие на ее отношения с пользователями. *Макросреда* представлена более общими внешними факторами, оказывающими влияние на микросреду в целом.

Безусловно, деление маркетинговой среды на микросреду и макросреду позволяет разграничивать факторы среды, поддающиеся и неподдающиеся воздействию библиотеки, а это очень важно для правильного управления ею. На рис. 1 изображено, как с позиций системного подхода библиотека должна взаимодействовать с маркетинговой средой. Во-первых, библиотека должна постоянно наблюдать за контролируемыми и неконтролируемыми факторами. Во-вторых, всякое изменение факторов окружающей среды должно оцениваться и вызывать ответную реакцию библиотеки. Таких реакций может быть две: адаптация или управляющее воздействие [2; 5].

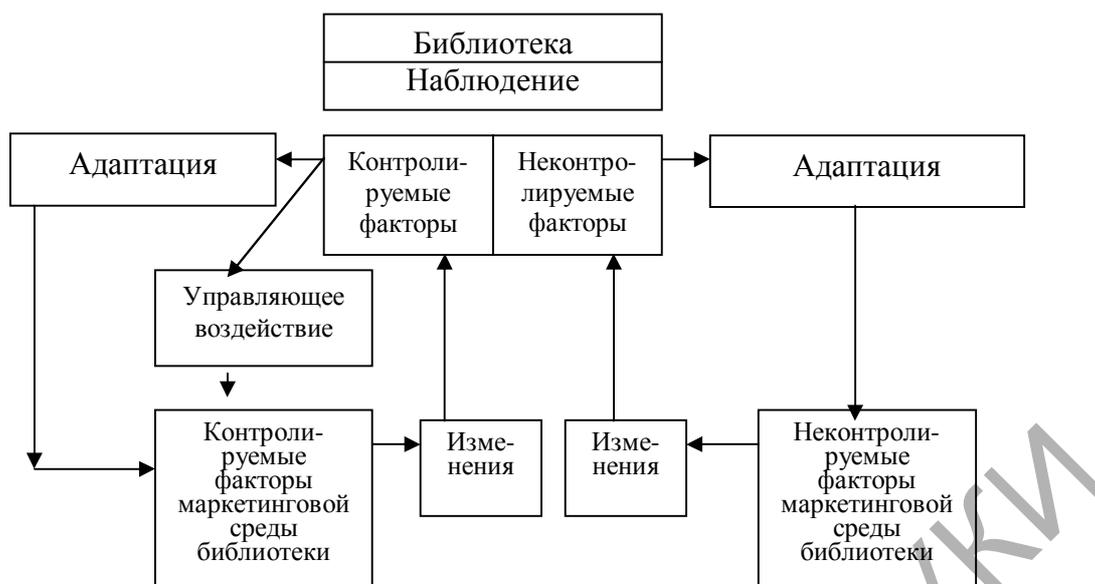


Рис. 1. Система взаимодействия библиотеки с маркетинговой средой

*Адаптация* – изменения в плане маркетинга, которые библиотека осуществляет, чтобы приспособиться к неконтролируемой окружающей среде.

*Управляющим воздействием*, например при срыве поставок материальных ресурсов поставщиком, может быть обращение в суд, разрыв контракта и выбор другого поставщика. Однако в этом случае возможна и адаптация: приспособление библиотеки к новой дате поставки. Для неконтролируемых факторов, например изменение курса национальной валюты, возможна только одна реакция – адаптация.

Многие возможности можно обнаружить изучая тенденции развития рынка.

*Тенденция* – относительно долго существующее направление развития или последовательность событий. Например, одна из основных современных социально-экономических тенденций – увеличение числа работающих в библиотеке женщин, оказывающих услуги библиотечного общения между читателями (клубы по интересам, объединения при библиотеках), услуги неблиотечного обучения (кружки по изучению иностранного языка при библиотеках, кружки вязания и т.п.), – привела к расцвету библиотеки, создала массу других возможностей. Выявление тенденций, наиболее вероятных последствий и возможностей – вот важные для маркетинга задачи.

### 3.2. Макросреда библиотеки, ее основные факторы

Макроокружение создает общие условия нахождения библиотеки во внешней среде. В большинстве случаев макроокружение не имеет специфического характера применительно к отдельно взятой библиотеке.

Макросреда, или внешняя среда библиотеки, представляет собой факторы широкого социального плана, которые оказывают влияние на микросреду библиотеки. Такими факторами являются демографические, экономические, природные, научно-технические, политико-правовые и социально-культурные (рис. 2).

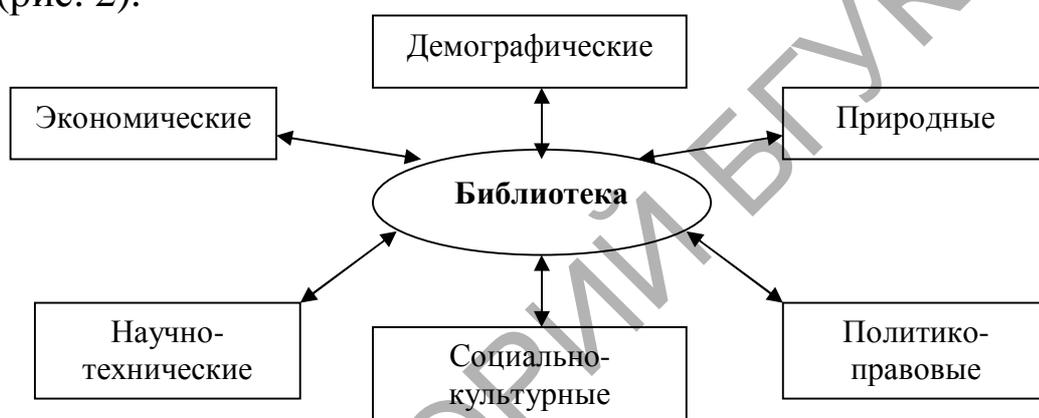


Рис. 2. Основные факторы макросреды библиотеки

*Демографические факторы* представляют интерес для сотрудников подразделения маркетинга библиотеки, поскольку они дают информацию о людях, из которых собственно и состоит рынок пользователей библиотечно-библиографической и информационной продукции.

К основным демографическим факторам макросреды, которые оказывают воздействие на деятельность библиотеки, относятся численность населения республики (региона); структура размещения по территории республики; возрастная структура населения; этническая и религиозная структуры населения; миграционные тенденции; тенденция роста образования и др.

Именно эти факторы оказывают наибольшее влияние на формирование предпочтений пользователей, от которых зависят направленность и величина спроса на услуги библиотеки.

Рассмотрим некоторые аспекты влияния демографических факторов на деятельность библиотеки.

В Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2006–2010 гг. отмечается, что современная демографическая ситуация в Беларуси характеризуется рядом негативных тенденций. Среди них сокращение численности населения, уменьшение рождаемости, увеличение смертности [6, с. 38–40]. Безусловно, на государственном уровне уже сейчас предпринимается ряд мер по стабилизации и повышению рождаемости, укреплению здоровья населения, снижению уровня смертности и увеличению средней продолжительности жизни. Однако такой показатель, как уровень рождаемости в республике, прямо пропорционально влияет на библиотеку, ее деятельность. Так, за последние годы, начиная с 2005 г., стала проявляться тенденция некоторого сокращения сети публичных библиотек. Главная причина такого сокращения связана, прежде всего, с демографической ситуацией в областях [8].

С другой стороны, можно предположить, что в результате активной государственной политики в области социальной защиты населения (обеспечение потребности молодых семей в жилье и т.п.) увеличится коэффициент рождаемости, а с ним и затраты на образование. Доля населения, получившего образование, возрастет, и население в целом будет более образованным. Растущее же количество образованных людей вызовет спрос на более качественную библиотечно-информационную продукцию.

*Экономические факторы* развития важны для определения покупательской способности населения республики.

Основные экономические факторы макросреды, оказывающие воздействие и на деятельность библиотеки, – покупательская способность населения; пропорции распределения доходов в республике; финансовое положение; отраслевая структура экономики республики и др.

Одна из важнейших характеристик рынка – покупательская способность населения. Общий уровень платежеспособного спроса зависит от текущих расходов населения, уровня цен и др. Тенденции в изменении доходов и структуре расходов имеют значение для маркетинга.

Пропорции распределения доходов определяются отраслевой сферой экономики государства. Как правило, на сферу культуры и искусства приходится небольшой процент. Так, в Республике Беларусь он составляет 1% от валового внутреннего продукта [1]. Безусловно, данная ситуация оказывает влияние на финансирование библиотеки, количество новых поступлений в фонд, отток молодых специалистов из библиотек.

С другой стороны, данное обстоятельство побуждает руководителей библиотек разрабатывать уверенную стратегию деятельности, учитывающую как возможности, так и ограничения в достижении поставленных целей.

Как показывает практика, экономического баланса остаточного принципа финансирования и перспектив развития библиотеки можно достичь за счет привлечения внебюджетных поступлений, использования спонсорства, меценатства и т.д.

*Природные факторы.* В последнее время к числу важнейших факторов развития экономики Республики Беларусь вполне обоснованно стали относить экологический. В стратегическом развитии экономики республики он не рассматривается как абсолютный приоритет, но считается, что рациональное использование природных ресурсов, охрана окружающей среды будут способствовать социальной и производственной сферам деятельности. С учетом осуществления последнего в Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2006–2010 гг. сформулированы основные меры, в том числе предусматривающие разработку и реализацию государственных, отраслевых и региональных программ по экологизации экономики, информационному обеспечению населения [6, с. 144–156]. Они воплотились в многочисленные региональные, областные проекты и программы, в рамках которых успешно работают многие публичные и детские библиотеки. Среди значительного количества таких проектов можно выделить программу “Библиотека и экология” (Министерство культуры, Министерство образования и Министерство природных ресурсов и охраны окружающей среды) и исследование Национальной библиотеки Беларуси (далее НББ) “Экологическое воспитание подростков в условиях публичной библиотеки”.

Широкие возможности по формированию экологической культуры пользователей сегодня открывают центры экологической информации, которые функционируют на базе публичных и детских библиотек республики. Кроме этого, многие библиотеки приступили к созданию экологических электронных библиотек, разработке библиотечно-информационной продукции (рекомендательные списки литературы по экологии, базы данных “Культура и экология” и др.).

*Научно-технические факторы* – силы, благодаря которым возникают новая библиотечно-библиографическая и информационная продукция/услуги и маркетинговые возможности.

Основными научно-техническими факторами макросреды, влияющими на деятельность библиотеки, являются темпы технологических изменений; тенденции в развитии науки и технологий; инновационный потенциал библиотеки и ее ближайших конкурентов; участие государства в научно-технических исследованиях.

Как видим, научно-технические факторы напрямую связаны с научно-техническим прогрессом (НТП), определяющим спрос. Это влияние может быть как позитивным, так и негативным. Если библиотека использует новейшие достижения науки и техники, то это, безусловно, оказывает положительное влияние на ее деятельность. Не учитывая же реальные изменения в научно-технической среде, библиотека может оказаться в условиях, когда не будет потребности в ее продукции. Отслеживание процесса развития технологий важно по двум причинам. С одной стороны, необходимо вовремя начать применение достижений, а с другой – библиотека должна предвидеть и спрогнозировать момент отказа от используемых технологий. Это означает, что процесс изучения технологий макросреды должен способствовать выбору таких решений, которые позволяют не опоздать с началом технологического обновления и не использовать устаревшие технологии.

Говоря о НТП необходимо затронуть и еще одну его сторону – безопасность продукции. В производственной сфере специальные органы изучают и запрещают потенциально опасные товары. Во многих странах, в том числе в Республике Беларусь, существуют нормативы, которым должна соответствовать новая продукция. Иная ситуация складывается в отно-

шении информационного продукта. В последние годы в связи с появлением сетевых информационных технологий, особенно Интернета, в профессиональной печати появляются публикации авторитетных ученых по проблеме информационно-психологической безопасности пользователя (В.Е.Леончиков, О.Л.Юшина и др.). Так, В.Е.Леончиков убежден, что количественный рост информации привел к тому, что личность не может воспринимать, осмысливать и систематизировать даже те источники информации, которые необходимы ей в профессиональной деятельности. В связи с этим библиотекам необходимо применять новые инновационные технологии в процессе формирования информационной культуры своих читателей, которые помогут преодолевать проблемы как дефицита, так и избытка информации [3].

Таким образом, библиотека должна внимательно следить за развитием ИТП, за использованием новейших достижений науки и техники в отрасли и смежных для библиотковедения и библиографии отраслях. По возможности участвовать в научно-исследовательских проектах, программах государственного значения. Первые шаги в данном направлении осуществляет НББ. Так, библиотека приняла непосредственное участие в разработке и реализации Государственной программы информатизации Республики Беларусь на 2003–2005 гг. и на перспективу до 2010 г. “Электронная Беларусь” и отраслевых программ: “Информатизация объектов культуры на 2003–2005 гг. и на период до 2010 г.”, “Сохранение и развитие культуры в Республике Беларусь на 2006–2010 гг.”, целью которых является формирование в республике информационного пространства, усовершенствование уже существующей библиотечно-информационной продукции.

*Политико-правовые факторы* – совокупность законов, государственных учреждений и структур, которые оказывают влияние на деятельность библиотеки.

Основные политико-правовые факторы макросреды библиотеки – состояние законодательства по регулированию библиотечной деятельности; государственная библиотечная политика; влияние общественных структур на решения, принимаемые государственными органами.

Влияние политического фактора реализуется в библиотечной деятельности в области государственной библиотечной

политики, определяющей тенденции и перспективы развития библиотек. Приоритетами современной государственной библиотечной политики в Республике Беларусь являются информатизация библиотечного дела, расширяющая возможности доступа населения к информации, и сохранение библиотечных фондов как важнейшей части национальных интеллектуальных ресурсов и культурного наследия республики.

Воздействие правового фактора на библиотеки проявляется при регулировании отношений, которые возникают в процессе:

- создания, ликвидации и развития библиотек, библиотечных сетей (финансирование библиотек, налоговая политика государства, взаимодействие библиотек с учредителями, предпринимательская деятельность библиотек);
- формирования библиотечных фондов (комплектование библиотечных фондов, организация библиотечных фондов, исключение документов из библиотечных фондов, управление библиотечными фондами);
- обслуживания пользователей;
- взаимодействия работодателя с персоналом;
- формирования и использования материально-технической базы библиотек.

В то же время библиотеки принимают самое активное участие в создании законодательных актов и других нормативных документов, отражающих специфические аспекты развития библиотечного дела, вводят новые положения, которые не получили отражения в функционирующих документах. Например, НББ разработала Концепцию создания республиканского информационного и социокультурного центра на базе строящегося здания государственного учреждения “Национальная библиотека Беларуси”, а на ее основе были созданы концепции по ключевым направлениям деятельности библиотеки [4, с. 291]. В данном случае можно говорить о переводе элементов правового поля из разряда факторов макросреды в категорию факторов, на которые библиотека способна оказать определенное управленческое воздействие.

Широкие возможности обеспечения позитивных перспектив развития открывает современной библиотеке использование такого фактора правовой среды, как участие различных

общественных организаций. Многие профессиональные проблемы решаются с привлечением библиотечных ассоциаций.

Таким образом, знание законов позволяет библиотеке правильно построить свою деятельность, изыскать пути повышения ее эффективности в рамках существующего законодательства.

*Социально-культурные факторы среды* представляют собой социальные институты и другие силы, способствующие формированию и восприятию ценностей, вкусов и норм поведения общества.

Социально-культурные факторы макросреды обретают в маркетинговой библиотечной среде специфическое значение, переходя на уровень управленческого влияния библиотеки. В первую очередь, это связано с ее функциями, их расширением. Например, такие функции, как образовательная, социальная, культурно-просветительная, становятся неотъемлемой частью библиотечной деятельности. Благодаря стабильности и профессионализму сотрудников, библиотека выступает сегодня организатором социокультурного пространства. Примером может служить социокультурная деятельность НББ (культурно-зрелищная, галерейно-выставочная и музейная деятельность, формирование баз данных, ведение архива галерей, экскурсионная работа, физкультурно-оздоровительная работа) [4, с. 197–209].

Именно библиотека сегодня является активным участником формирования исторической среды, так как разрабатывает вместе с музеями и другими культурными учреждениями программы, направленные на восстановление и сохранение историко-культурных памятников, развитие процессов защиты национального духовного наследия.

Кроме того, библиотека занимает уверенные позиции в проектах по организации культурной региональной среды, где отражены следующие характеристики данного структурного пространства: тенденции к разнообразию проведения свободного времени; изменение культурных интересов отдельных социальных групп; тенденция к распространению неформальной культуры.

Таким образом, макросреда, как и микросреда, находится вне сферы влияния библиотеки, вынужденной адаптироваться к ней. Подвижность внешней среды обусловлена измене-

ниями общественных потребностей и спроса, технологической модернизацией, усложнением средств связи – коммуникаций, социальных отношений и т.д. В данной ситуации должна изменяться и библиотечная деятельность. С этой целью библиотека разрабатывает стратегию действий, направленную на улучшение отношений с внешней средой (властью, населением, пользователями, партнерами и т.д.).

В то же время сама библиотека может оказывать серьезное воздействие на среду, поскольку обладает значительным ресурсным потенциалом (информационным, кадровым, материальным, финансовым), расширяет круг социального партнерства.

### **3.3. Микросреда библиотеки и ее основные элементы**

*Микросреда библиотеки* – элементы, имеющие непосредственное отношение к самой библиотеке и ее возможностям по обслуживанию пользователей, т.е. сама библиотека, ее поставщики, маркетинговые посредники, торговые посредники, реальные и потенциальные пользователи, конкуренты и контактные аудитории. В таблице приводится перечень основных элементов микросреды библиотеки.

#### **Микросреда библиотеки**

<b>Составляющие микросреды</b>	<b>Элементы составляющих микросреды</b>
Библиотека	Высшее руководство
	Подразделение маркетинга
	Научно-методический отдел
	Материально-техническое снабжение
	Производство библиотечно-библиографической и информационной продукции
	Бухгалтерия
Поставщики	Фирмы-поставщики, обеспечивающие библиотеку информационными ресурсами
	Отдельные лица-поставщики, обеспечивающие библиотеку информационными ресурсами
Маркетинговые посредники	Фирмы-организаторы товародвижения (торговые посредники, компании по организации товародвижения)

	Агентства по оказанию маркетинговых услуг
	Финансовые посредники
Пользователи библиотеки	Пользователи библиотечно-библиографической и информационной продукции
	Пользователи-организации библиотечно-библиографической и информационной продукции
	Промежуточные продавцы
	Государственные учреждения
	Зарубежные пользователи
Продукция/услуги-конкуренты при реализации потребностей	Рынок знаний
	Рынок досуга
Контактные аудитории	Финансовые круги
	Представители средств массовой информации
	Представители государственных учреждений
	Общественные организации
	Местные контактные аудитории
	Широкая общественность
	Внутренние контактные аудитории

Рассмотрим подробнее *основные элементы* составляющих *микросреды библиотеки*.

Высшее руководство (государственные учреждения, которые руководят деятельностью библиотеки, – министерство культуры, отделы, управления культуры при исполнительных комитетах и др.) формулирует цели и задачи библиотеки, определяет общую стратегию и политику. Планы сотрудников подразделения маркетинга библиотеки должны согласовываться с планами, намеченными высшим руководством, и утверждаться до начала их реализации. Кроме того, сотрудники подразделения маркетинга должны тесно сотрудничать с другими подразделениями библиотеки. Так, подразделение маркетинга занимается изысканием и использованием внебюджетных средств для поддержания плана проведения маркетинга. Научно-методический отдел отвечает за разработку новой и/или усовершенствованной библиотечно-библиографической и информационной продукции. Отдел материально-технического снабжения предоставляет необходимые материалы, ресурсы (трудовые, материальные и др.). Отделы библиотеки, специализирующиеся на производстве библиотечно-библиографической и информационной продукции,

отвечают за их качественную подготовку, выпуск в нужном количестве. Бухгалтерия ведет учет доходов и расходов, показывая сотрудникам подразделения маркетинга, насколько успешно те достигают своих целей.

Таким образом, все эти отделы принимают участие в разработке планов деятельности подразделения маркетинга библиотеки. В соответствии с концепцией социально-этического маркетинга все эти подразделения должны работать согласованно, чтобы библиотечно-библиографическая и информационная продукция/услуга, имеющая высокую потребительскую ценность, дошла до пользователя и отвечала его потребностям.

*Поставщики.* К ним относятся деловые фирмы и отдельные лица, обеспечивающие библиотеку и ее конкурентов информационными ресурсами, необходимыми для производства конкретной библиотечно-библиографической и информационной продукции.

*Маркетинговые посредники.* Ими являются фирмы, помогающие библиотеке в продвижении, сбыте и распространении продукции среди реальных и потенциальных пользователей. К маркетинговым посредникам, в частности, относятся компании по организации товародвижения, дистрибьютеры, агентства по оказанию маркетинговых услуг и финансовые посредники. Фирмы-организаторы товародвижения обеспечивают для библиотеки каналы распространения ее продукции.

*Торговые посредники.* К ним относятся деловые фирмы, помогающие библиотеке подыскивать клиентов и/или непосредственно продавать им библиотечно-информационную продукцию. Ниже приводится их характеристика.

*Компании по организации товародвижения* – компании, предоставляющие складские, транспортные, рекламные услуги, которые помогают библиотеке сбывать продукцию.

*Агентства по оказанию маркетинговых услуг* – фирмы, занимающиеся маркетинговыми исследованиями, рекламные агентства, посреднические конторы, консалтинговые компании и другие компании, которые предоставляют услуги, способствующие достижению целей библиотеки и продвижению библиотечно-информационной продукции на рынок.

*Финансовые посредники* – банки, кредитные и страховые компании, акционерные общества и инвестиционные компании, а также другие учреждения, которые помогают финансировать сделки или страховать от рисков, связанных с приобретением или сбытом библиотечно-информационной продукции. Кроме перечисленных структур к финансовым посредникам относятся базовые организации, на балансе которых находится библиотека.

*Пользователи библиотеки.* Ими являются физические лица, государственные учреждения, зарубежные пользователи. Изучение данных групп позволяет проанализировать то, какая продукция в наибольшей мере будет востребована, на какой объем услуг может рассчитывать библиотека, в какой мере пользователи прибегают к услугам данной библиотеки, насколько можно расширить круг потенциальных пользователей и др.

Существует ряд факторов, определяющих, насколько компетентны связи пользователя с библиотекой: количество запросов пользователя; уровень его информированности; возможность обращения к другому библиотекарю; отношение пользователя к стоимости услуг, которое зависит от величины его доходов и наличия определенных требований к качеству услуг.

*Пользователи библиотеки* – отдельные лица, приобретающие библиотечно-библиографические и информационные продукты/услуги для персонального использования.

*Пользователи-организации библиотечно-библиографической и информационной продукции* – организации, приобретающие библиотечную продукцию для использования ее в процессе производства.

*Промежуточные продавцы* – организации, приобретающие библиотечно-информационную продукцию для последующей ее перепродажи.

Библиотека должна тщательно изучать рынки сбыта в целях выявления конкурентов, их продукции/услуг.

*Продукция/услуги-конкуренты* представляют собой рынок знаний и рынок досуга.

*Рынок знаний* – это продукция конкурентов библиотеки, способная удовлетворять потребности пользователя в самопознании и самоутверждении (другие библиотеки, информа-

ционные центры, Интернет, средства массовой коммуникации, книготорговые организации и др.).

*Рынок досуга* – это продукция конкурентов библиотеки, способная удовлетворять социальные потребности пользователя (учреждения социально-культурной сферы, кинотеатры, музеи, театры, средства массовой коммуникации и др.).

Таким образом, чем больше внимания библиотека будет уделять продукции конкурентов, тем больше возможностей откроется для сбыта продуктов/услуг.

*Контактная аудитория библиотеки* – это любая группа людей, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к библиотеке или оказывает влияние на ее способность достигать поставленных целей.

Маркетинговая среда библиотеки включает в себя различные контактные аудитории. Можно выделить семь основных типов контактных аудиторий.

1. *Финансовые круги*, влияющие на возможность библиотеки получить денежные средства. Главными финансовыми контактными аудиториями – представителями финансовой общественности – являются банки, инвестиционные компании, акционеры, оказывающие влияние на способность библиотеки обеспечить себя капиталом.

2. Контактные аудитории *средств массовой информации*. К ним относятся те, кто сообщает новости, пишет газетные статьи и редакционные комментарии. Это издатели газет, журналов, а также радиокomпании и телекомпании.

3. Контактные аудитории *государственных учреждений*. Руководство библиотеки должно учитывать события, происходящие в государственных кругах.

4. *Общественные организации*. Маркетинговые решения библиотеки могут вызывать вопросы у пользователей-организаций библиотечно-библиографической и информационной продукции (общественно-политические объединения, национальные диаспоры, общества защиты памятников культуры, движения в защиту окружающей среды, Белорусский республиканский союз молодежи, Белорусская библиотечная ассоциация, Союз писателей и др.). Поэтому сотрудники подразделения маркетинга, специалисты по связям с обществен-

ностью должны помогать библиотеке, поддерживая постоянные отношения с общественными организациями.

5. *Местные контактные аудитории.* У каждой библиотеки есть свои контактные аудитории, например, жители и/или организации, находящиеся в зоне обслуживания, работники предприятий, учреждений культуры, социальных служб, сферы образования и др.

6. *Широкая общественность.* Библиотека должна учитывать отношение общественности к своей продукции и ко всей деятельности. Так как репутация библиотеки, сложившаяся у общества, влияет на привлечение новых пользователей. Поэтому многие крупные библиотеки вкладывают деньги в создание привлекательного имиджа библиотеки.

7. *Внутренние контактные аудитории* библиотеки, состоящие из библиотечных работников, внештатных сотрудников, административно-хозяйственного персонала, добровольных помощников. Крупные библиотеки выпускают информационные листки и пользуются другими способами информирования и мотивирования внутренних контактных аудиторий. Если работники библиотеки заинтересованы в ее успехе, то позитивное отношение к деятельности библиотеки распространяется и на остальные контактные аудитории.

Таким образом, каждый из перечисленных выше элементов в большей или меньшей степени задействован в микросреде библиотеки. Библиотека не может оказывать прямое управляющее воздействие на них, но способна влиять косвенно – посредством социального партнерства, повышения качества и ассортимента библиотечно-информационной продукции, их соответствия спросу, за счет близости расположения и т.д.

### ***Вопросы и задания***

1. В чем специфические особенности маркетинговой библиотечной среды?

2. Приведите примеры перехода некоторых факторов, находящихся в русле управленческого влияния самой библиотеки (которые в других областях относятся к факторам макросреды), на уровень микросреды.

3. Назовите нормативные правовые акты, в той или иной мере определяющие деятельность библиотек Республики Беларусь.

### *Литература*

1. *Галковская, Ю.Н.* Правовое обеспечение деятельности библиотек в Республике Беларусь: науч.-практ. пособие / Ю.Н.Галковская. – Мн.: Новое знание, 2008. – С. 127–128. – (Сер. “Профессионалам библиотечного дела”).

2. *Котлер, Филипп.* Основы маркетинга: краткий курс; пер. с англ. / Филипп Котлер. – М.: Вильямс, 2005. – С. 102–137.

3. *Леончиков, В.Е.* Информационно-психологическая безопасность личности: библиотечковедческий аспект / В.Е.Леончиков, Е.А.Крень // Інфармацыйныя рэсурсы Нацыянальнай бібліятэкі Беларусі: праблемы фарміравання і выкарыстання: зб. артыкулаў / Нацыянальная бібліятэка Беларусі; скл. Т.В.Кузьмініч. – Мн., 2008. – С. 14–25.

4. *Национальная библиотека Беларуси: новое здание – новая концепция развития / Национальная библиотека Беларуси; науч. рук. Р.С.Мотульский.* – Мн., 2007. – 322 с.

5. *Панкрухин, А.П.* Маркетинг: учеб. / А.П.Панкрухин. – М.: Институт международного права и экономики имени А.С.Грибоедова, 1999. – С. 106–135.

6. *Программа социально-экономического развития Республики Беларусь на 2006–2010 годы / Совет Министров Республики Беларусь.* – Мн.: Беларусь, 2006. – 176 с.

7. *Суслова, И.М.* Практический маркетинг в библиотеках: учеб.-метод. пособие / И.М.Суслова. – М.: Либерия, 2004. – Вып. 9. – С. 71–78. – (Сер. “Библиотекарь и время. XXI век”).

8. *Черник, В.* Государственное регулирование корпоративного взаимодействия библиотек Беларуси / В.Черник // Бібліятэчны свет. – 2007. – № 3. – С. 8–11.

## 4. БИБЛИОТЕЧНЫЕ УСЛУГИ В КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГА

### *4.1. Библиотечная продукция: специфические особенности в контексте маркетинга*

*Библиотечная продукция* – это конечный результат библиотечной деятельности. Именно она может выступать в качестве общественного блага и рыночного товара и рассматриваться как посредник в обмене социальным опытом и знаниями между различными функциональными общностями – обществом и библиотекой, библиотекой и пользователями, между библиотеками. При этом возникают отношения по поводу производства, распределения, обмена и потребления библиотечной продукции. Осуществляя эти отношения, библиотека формирует свою нишу при решении основной социальной проблемы – распределение библиотечной продукции, формирующей качество и уровень жизни населения в обществе.

Другой особенностью библиотечной продукции являются широкие возможности для экономических экспериментов, которые позволяют применять современные формы хозяйствования (платные услуги, продажа продукции библиотеки и др.), осуществлять поиск новых вариантов традиционных форм (кооперации, аренды и др.). Указанные свойства библиотечной продукции подчеркивают ее специфические признаки и определяют характер маркетинговой деятельности библиотеки.

Все разнообразие библиотечной продукции можно свести к основным классам, связанным с главными направлениями библиотечной деятельности. Это, во-первых, приобретение, обработка и хранение, во-вторых, предоставление документов и информации. При таком подходе библиотечная продукция может иметь или не иметь материальной формы. В первом случае – это библиотечный продукт, а во втором – библиотечная услуга.

*Библиотечный продукт* – предназначенный для пользователей результат труда специалистов библиотек, обладающий совокупностью полезных свойств, т.е. имеющий потребительскую стоимость (библиотечный фонд, библиографиче-

ские пособия, каталоги, базы данных, методические и научные издания, дайджесты, аналитические обзоры, отчеты и т.п.) [1, с. 217].

Специфика библиотечного продукта заключается в том, что его производство происходит на базе трансформации воспроизведенных ресурсов в продукт особого рода – интеллектуальный продукт.

Интеллектуальные продукты библиотечной деятельности, обладающие совокупностью полезных свойств, далеко не всегда имеют товарный характер и не дают прибыли. Сделать их прибыльными можно при специфических условиях, например, когда от качества библиотечного продукта и каналов его распределения зависит экономия времени потребителя. Сэкономленное время будет задействовано для совершенствования производственной деятельности пользователя. В данном случае речь идет о потребительском, или социальном эффекте библиотечного продукта. Причем потребительский эффект будет тем выше, чем выше качество библиотечного продукта.

Другая специфическая особенность библиотечного продукта заключается в том, что в отличие от объектов производственной сферы он, как правило, имеет общественную или коллективную формы использования и напрямую не участвует в производстве национального дохода. Поэтому библиотечный продукт – это продукт общественный. Социальная полезность библиотечных продуктов, определяемая через соотношение затрат общественного труда и удовлетворенной потребности, заключается в том, что они предназначены для формирования ценностных ориентаций общества. Кроме этого, специалисты уверены, что библиотечный продукт обеспечивает воспроизводство производства как личного (человека с его способностью к труду), так и вещественного факторов (предметов, средств труда, в качестве которых могут выступать базы данных и т.д.) [5, с. 115].

В процессе своего производства интеллектуальный библиотечный продукт проходит ряд технологических процессов, операций. В результате готовый продукт выступает в виде социальной полезности.

Как указывалось выше, библиотечный продукт имеет вещественную форму, что позволяет его производить отдельно

во времени от потребления; он также может тиражироваться, сколько угодно долго храниться.

В современных условиях в результате многофункциональной библиотечной деятельности растет разнообразие библиотечных продуктов, происходит их дифференциация, т.е. модификация одного и того же продукта вплоть до создания уникальных, ориентированных на удовлетворение потребностей разных целевых групп пользователей библиотеки. Определенную часть производимых продуктов библиотеки представляют пользователям за отдельную плату. Библиотечный продукт, удовлетворяющий платежеспособный спрос, обретая денежный эквивалент, становится товаром.

У платного библиотечного продукта свой жизненный цикл.

В состав библиотечной продукции входят также библиотечные услуги. В соответствии с СТБ ГОСТ 7.0–2004 “библиотечные услуги – конкретный результат библиотечного обслуживания, удовлетворяющий определенную потребность пользователя библиотеки”.

Библиотечная услуга так же, как и библиотечный продукт, имеет ряд специфических особенностей. Разные авторы выделяют различные характеристики, которые необходимо учитывать при разработке маркетинговых программ. Например, Ф.Котлер называет неосвязаемость, неотделимость от источника, непостоянство качества, несохраняемость [6]. Е.В.Песоцкая добавляет невозможность складирования и транспортировки услуг [7]. Рассмотрим эти характеристики применительно к библиотечным услугам.

Первая отличительная черта – *неосвязаемость услуги*. Пользователь библиотечной услуги приобретает знания, информацию и др., т.е. то, что невозможно увидеть, услышать, потрогать до момента приобретения. Он не имеет вещественных доказательств получения услуги, а может опираться лишь на собственные субъективные представления о ней. Это свойство обуславливает повышенные требования к процессу дифференциации библиотечного обслуживания и разнообразию его качественных характеристик. Чем лучше адаптация библиотечного обслуживания к требованиям пользователей, тем больше возможностей для того, чтобы оно соответствовало их субъективным представлениям.

Ф.Котлер приводит ряд возможных конкретных мер, направленных на укрепление доверия со стороны потребителя. Во-первых, можно повысить “осязаемость” услуги, например, представить на выставке новые поступления или тематическую подборку. Во-вторых, целесообразно не просто пригласить на мероприятие, проводимое библиотекой, а заострить внимание на том, что полезного оно даст посетителю и т.д. [6, с. 579–580].

Вторая особенность услуг – их *неотделимость от источника*, в то время как библиотечный продукт в материальном виде существует независимо от присутствия или отсутствия его производителя. Например, услуга будет совсем другой, если запланированная читательская конференция о творчестве В.Короткевича будет посвящена творчеству А.Макаенка, а это значит, что присутствовать на ней будут совсем другие читатели. Таким образом, ценность услуги в прямом и переносном смысле неотъемлема от исполнителя.

Такая характеристика услуги, как *непостоянство качества*, напрямую зависит от ее исполнителя, в данном случае – библиотекаря и/или библиографа. Как указывает Ф.Котлер, качество услуги колеблется в самых широких пределах в зависимости от ее производителя, а также от времени и места оказания. Например, влияние личных свойств библиотекаря: компетентность, коммуникабельность, доброжелательность, вежливость.

Для поддержания стабильно качественной работы Ф.Котлер рекомендует, прежде всего, выделять средства на обучение и повышение квалификации персонала библиотеки, освоение нового. Также действенны система жалоб и предложений, опросы и беседы с читателями для оценки удовлетворенности уровнем обслуживания [6, с. 580–581].

Четвертая особенность услуги – ее *несохраняемость*. Данное отличие библиотечных услуг от библиотечных продуктов определяет некоторые особенности маркетинговых действий. Зная эту характеристику услуг, важно ориентироваться на стабильность спроса, создание высокого имиджа библиотеки, налаженность контактов с читателями. Ф.Котлер отмечает, что “в условиях постоянства спроса несохраняемость услуги не является проблемой, ибо можно заблаговременно укомплектовать организацию” [6, с. 581]. Библиотеки в этом слу-

чае могут скомплектовать фонд, учесть запросы пользователей.

Е.В.Песоцкая, учитывая то, что услуги не подлежат сохранению, выделила такую характеристику услуги, как *невозможность ее складирования и транспортировки*.

Итак, библиотечная услуга реализуется в библиотеке не в товарной форме, а как деятельность по обслуживанию пользователей. Ее потребление связано с прямым удовлетворением социальных потребностей пользователей. Вместе с тем динамизм потребностей и запросов пользователей, перемены в библиотечных технологиях способствуют созданию новых видов и форм библиотечных услуг. Их предоставление, как правило, осуществляется на платной основе.

В соответствии с формами существования библиотечной продукции (материальной и нематериальной) различают две формы распределения. Библиотечная продукция, участвующая в развитии личности, распределяется в обществе бесплатно либо на льготных условиях за счет государственных выплат. Библиотечная продукция, подлежащая обмену на денежный эквивалент, создается в результате коммерческой (предпринимательской) деятельности библиотек. При этом стоимостная оценка библиотечной продукции зависит от технологического уровня библиотечного производства, меры труда, задействованного в производстве, его оплаты.

Из изложенного выше следует, что библиотечная продукция – результат библиотечной деятельности по производству специфических предметов труда. Товаром она становится тогда, когда предлагается рынку для обмена или сбыта в виде социально полезных библиотечных продуктов (услуг) и/или продуктов (услуг) рыночного типа.

#### ***4.2. Ассортимент библиотечных продуктов и услуг. Управление ассортиментом***

*Ассортиментом библиотеки* называется вся совокупность библиотечных продуктов и услуг, отражающих рыночные возможности библиотеки и прогнозируемую конъюнктуру спроса.

Маркетинговый подход к разработке классификации ассортимента в библиотеке осуществляется в зависимости от

назначения, потребительских характеристик, форм предоставления, продолжительности взаимодействия с пользователем, предметно-деятельностных параметров. Считается, что наиболее оптимально моделировать ассортиментный перечень библиотеки позволяет предметно-деятельностное ранжирование, когда в качестве перспективных базовых ассортиментных групп рассматриваются следующие услуги: библиотечно-информационные; прибиблиотечные и сервисные; консалтинговые, образовательные; досуговые услуги; издательско-полиграфические услуги; рекламные и посреднические [4, с. 45].

*Библиотечно-информационные услуги* – это услуги, соответствующие основному профилю деятельности библиотеки. В данную ассортиментную группу входят такие услуги, как:

– документные (удовлетворение информационных потребностей пользователей путем предоставления им первичных и вторичных документов, обеспечения доступа к полнотекстовым базам данных);

– библиографические (предоставление библиографической информации);

– фактографические (удовлетворение информационных потребностей путем предоставления пользователям конкретной информации);

– аналитические (удовлетворение потребностей пользователей с помощью специально подготовленной аналитической информации).

Безусловно, современный этап развития библиотек характеризуется стабилизацией спроса на перечисленные ассортиментные группы услуг. С другой стороны, современная экономическая ситуация, информатизация общества, конкуренция заставляют библиотеки активно осваивать информационные услуги. Внедрение автоматизированных информационных технологий в библиотечную практику способствует развитию номенклатуры библиографических продуктов и расширению информационной базы библиографических услуг библиотеки. Сегодня в библиотеках, наряду с традиционными каталогами и картотеками, библиографическими указателями литературы появляются их машиночитаемые версии (электронные каталоги книг, периодических изданий, новых поступлений, специальных видов изданий, краеведческие и

тематические библиографические базы данных и др.) с широкими возможностями поиска и различными режимами доступа, включая удаленный. Появилась новая библиографическая услуга – “виртуальная” справка.

В автоматизированном режиме библиотеки работают и над созданием фактографических продуктов и услуг, подготавливая фактографическое досье, адресно-справочные базы данных и др.

В современных условиях наблюдается тенденция к увеличению ассортимента и объема выпуска библиотеками научно-аналитических продуктов (аналитических справок и обзоров, проблемных и итоговых докладов, отчетов о проведенных научных исследованиях, тексты выступлений и доклады руководителей библиотек и т.п.). Подготовкой такого рода продуктов занимаются в большей степени крупные библиотеки республики (Национальная библиотека Беларуси (НББ), Республиканская научно-техническая библиотека (далее РНТБ), Белорусская сельскохозяйственная библиотека (далее БелСХБ), Центральная научная библиотека Национальной Академии наук Беларуси (далее ЦНБ НАН Беларуси) и др.), в структуре которых есть специализированные исследовательские подразделения, научные кадры. Другие библиотеки активны в подготовке неопубликованной и малотиражной научно-информационной продукции: дайджестов, докладов о деятельности библиотек, методических разработок, информационно-аналитических бюллетеней.

Отметим, что перечисленные виды научно-аналитических продуктов являются уникальным источником информации о деятельности библиотеки, показывают ее социальную значимость для общества.

*Прибиблиотечные услуги* призваны создавать дополнительные удобства для пользователей библиотеки. В последние годы библиотеки активно расширяют данную ассортиментную группу, предлагая пользователям новые услуги как в режиме бесплатного, так и дополнительного платного обслуживания (бронирование документов на определенный период, продление срока пользования выданной литературой, иноязычные переводы, прием по телефону или факсу предварительной заявки и подбор фондовых документов,

прием запросов разнообразных справок, “виртуальная” справка, “виртуальная” выставка, “виртуальная” экскурсия).

*Консалтинговые, образовательные услуги* способствуют овладению систематизированными знаниями, умениями и навыками в условиях или с помощью библиотеки. Среди них консультации по методике информационного поиска, правилам оформления библиографических записей, списков литературы, работе с литературой и т.п. При библиотеках работают курсы изучения иностранных языков, центры эстетического развития, объединения по интересам и др.

Относительно новыми и перспективными направлениями образовательной деятельности библиотек становятся обучение основам компьютерной грамотности, создание и размещение на веб-сайте библиотеки инструктивно-методических материалов различного назначения (например, подробные руководства по работе с системами, поддерживающими электронный каталог, базы данных; краткие “подсказки”; кнопки “помощь”; рекомендации по библиографическому описанию документов, оформлению ссылок в научных работах и др.). Некоторые зарубежные библиотеки ведут специальные разделы сайта под названием “Библиотечные пособия для самостоятельного изучения” [2].

*Досуговые услуги* содействуют релаксации пользователей. Заимствованные формы культурно-досуговой деятельности давно закрепились в практике работы библиотек (конкурсы, устные журналы, литературно-музыкальные композиции, тематические вечера и др.). В последние годы некоторые библиотеки предлагают услуги библиотечного общения удаленным пользователям – общение на форуме и в корпоративном блоге. Данные услуги востребованы теми пользователями, которые хотят дать оценку увиденному на веб-сайте или в самой библиотеке, обсудить актуальные проблемы чтения, поиска информации, узнать мнение других пользователей. Для библиотеки это инструмент обратной связи с пользователями и сотрудниками.

*Издательско-полиграфические услуги* связаны с репродуцированием документов. Активный спрос пользователей на копирование и размножение библиотечных и иных документов обусловил введение копировально-множительных услуг в библиотеках. Некоторые библиотеки предоставляют своим

пользователям издательско-полиграфические услуги (набор и редактирование текста, сканирование, компьютерная графика и дизайн, тиражирование, переплет, брошюрование и др.). Как правило, данные услуги входят в перечень платных и являются важным источником внебюджетных финансовых поступлений.

*Рекламные и посреднические услуги* обеспечивают представительство собственных и/или сторонних интересов. В качестве рекламы собственной деятельности библиотеки занимаются подготовкой рекламных продуктов и рекламных услуг. Они производят такие виды печатных и электронных (размещение на сайтах библиотек) рекламных продуктов, как пресс-релизы, объявления, каталоги, проспекты, информационные листы, листовки; выпускают фирменные бланки, офисные принадлежности; готовят рекламные публикации, компьютерные презентации и т.п. Библиотеки практикуют проведение рекламных мероприятий: презентаций, пресс-конференций, выставок, дней открытых дверей и т.п. Некоторые библиотеки в качестве услуг внешним учреждениям предлагают помощь в проведении рекламных мероприятий, размещение рекламных продуктов в здании библиотеки и ее изданиях.

Чтобы обеспечить эффективную деятельность по сбыту, библиотека должна постоянно расширять ассортимент продуктов/услуг. Необходимость этого обусловлена рядом факторов, основными из которых являются:

- изменение спроса на отдельные библиотечные продукты/услуги;
- появление новых или усовершенствование уже существующих продуктов/услуг в результате проведенных исследований;
- изменения в товарном ассортименте конкурентов.

Задача руководства библиотекой и состоит в том, чтобы с учетом этих факторов обеспечить наиболее полное соответствие ассортимента запросам пользователей. Такое соответствие достигается благодаря управлению ассортиментом библиотечных продуктов и услуг.

*Управлять ассортиментом библиотечных продуктов и услуг* – значит постоянно предлагать рынку такой ассортимент библиотечной продукции, который удовлетворяет пользователей по следующим критериям:

- *широты*: увеличение ассортимента за счет создания новых ассортиментных групп;
- *глубины*: рост ассортиментных позиций в отдельных ассортиментных группах и уменьшение их в других;
- *насыщенности*: увеличение ассортимента за счет повышения общего числа всех ассортиментных позиций.

Выбор того или иного подхода к управлению позволит принимать решения о создании новых библиотечных продуктов/услуг; об отказе от устаревших или невостребованных библиотечных продуктов/услуг; о модификации существующих библиотечных продуктов/услуг в целях улучшения характеристик продуктов, адаптации продукта к новым рынкам, новым группам пользователей.

Создание и внедрение на рынке новых товаров является важнейшим из всех факторов развития библиотеки, совершенствования библиотечного обслуживания. В первую очередь это связано с инновационной деятельностью, которая направлена на поиск, разработку новых видов, форм библиотечных продуктов/услуг. Перечисленные выше ассортиментные группы тому подтверждение – библиотеки предлагают своим пользователям фактографические базы данных, тематические, фирменные папки-досье, полнотекстовые компакт-диски, итоги научной деятельности библиотек, возможности электронной почты, электронную доставку документов и др. Вместе с тем иногда библиотекам приходится отказаться от производства новых продуктов. Так, например, было с созданием адресных и нормативно-правовых баз данных. На информационном рынке появились качественные их аналоги, и библиотеки отказались от их производства.

Отказ от невостребованных библиотечных продуктов/услуг может стать проблемой для специалистов в области маркетинга, так как сложно определить “неэффективную” библиотечную продукцию. Прежде чем принять решение об “изъятии” библиотечной продукции с информационного рынка, необходимо провести исследование характеристик продукта, причин, способствующих падению спроса, сравнить данные о спросе на другие аналогичные продукты/услуги своей библиотеки и конкурентной.

Причиной невостребованности библиотечного продукта может быть слабое материальное состояние той или иной

библиотеки. Например, НББ – один из основных производителей библиографических пособий на локальных электронных носителях. Однако не каждая библиотека республики, являясь потребителем библиографической продукции, может воспользоваться таким библиотечным продуктом, и связано это, как правило, с несоответствием материально-технической базы современным требованиям.

Процесс совершенствования продуктов/услуг для освоения новых сегментов рынка – один из приемов работы учреждений разных сфер деятельности. В библиотеках с этой целью сегодня применяются разнообразные способы: диверсификация видов библиотечных продуктов, введение удобного доступа пользователей к информационным ресурсам, организация онлайн-доступа к ресурсам библиотеки и др.

При управлении ассортиментом библиотечных продуктов и услуг необходимо учитывать их *жизненный цикл*. Коротко концепцию жизненного цикла продукта можно сформулировать следующим образом: каждый продукт, какими бы уникальными потребительскими свойствами он не обладал, “живет” (пребывает на рынке) ограниченное время, и рано или поздно вытесняется другим, более совершенным. Это утверждение относится и к услуге.

Подчеркнем, что концепция жизненного цикла продукта/услуги вынуждает постоянно анализировать деятельность как библиотеки в целом, так и ее структурных подразделений не только с точки зрения современного состояния, но и будущего; обосновывает необходимость систематической работы по планированию и разработке нового продукта, новой услуги, модификации существующих с учетом меняющегося спроса, нарастающей конкуренции, появления новых ресурсов и технологий. В библиотеке с этой целью проводятся различные исследования, в том числе и маркетинговые.

### ***Вопросы и задания***

1. В чем специфика библиотечных продуктов и библиотечных услуг?

2. Приведите примеры усовершенствованных библиотечных продуктов/услуг за счет использования новых информационных технологий и/или расширения ресурсной базы библиотек республики.

3. С какой целью в библиотеке осуществляется ассортиментное управление?

### *Литература*

1. *Библиотечная энциклопедия* / Рос. гос. б-ка. – М.: Пашков Дом, 2007. – С. 178, 186, 217–218.

2. *Елицина, Е.Ю.* Услуги, реализуемые библиотекой в электронной среде / Е.Ю.Елицина // *Библиотековедение*. – 2009. – № 1. – С. 39–46.

3. *Зыгмантович, С.В.* Подготовка библиографической продукции библиотеками: науч.-практ. пособие / С.В.Зыгмантович. – Мн.: Новое знание, 2009. – С. 168–176. – (Сер. “Профессионалам библиотечного дела”).

4. *Клюев, В.К.* Основы инициативной хозяйственной деятельности библиотеки: учеб. пособие для вузов культуры и искусств / В.К.Клюев. – М.: Моск. гос. ун-т культуры, 1998. – С. 43–49.

5. *Кожевникова, Л.А.* Экономические ресурсы научных библиотек: монография / Л.А.Кожевникова. – М.: Либерей-Бибинформ, 2006. – Вып. 37. – 192 с. – (Сер. “Библиотекарь и время. XXI век”).

6. *Котлер, Филипп.* Основы маркетинга: краткий курс; пер. с англ. / Филипп Котлер. – М.: Вильямс, 2005. – С. 577–595.

7. *Песоцкая, Е.В.* Маркетинг услуг: учеб. пособие / Е.В.Песоцкая. – СПб.: Питер, 2000. – 157 с.

8. *Пилко, И.С.* Информационные и библиотечные технологии: учеб. пособие / И.С.Пилко. – СПб.: Профессия, 2006. – С. 198–205. – (Сер. “Библиотека”).

9. *Справочник* информационного работника / науч. ред. Р.С.Гиляревский, В.А.Минкина. – СПб.: Профессия, 2005. – С. 300–353. – (Сер. “Библиотека”).

10. *Суслова, И.М.* Практический маркетинг в библиотеках: учеб.-метод. пособие / И.М.Суслова. – М.: Либерей, 2004. – Вып. 9. – С. 79–95. – (Сер. “Библиотекарь и время. XXI век”).

## 5. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В БИБЛИОТЕКЕ

### 5.1. Сущность и процесс маркетингового исследования

Ни одно управленческое решение не может быть принято без четкого научного обоснования, без глубокого знания сложившейся ситуации. Поэтому в деятельности библиотек значительное место занимают маркетинговые исследования. Они способствуют решению как концептуальных проблем, так и локальных, позволяют получить информацию о культурных запросах населения, предпочтениях реальных и потенциальных потребителей библиотечно-библиографической продукции. И сегодня мы видим, что большинство крупных библиотек Беларуси широко используют исследования как необходимый инструмент функционирования библиотеки в условиях перемен и возрастающих потребностей общества.

Активную деятельность в данном направлении осуществляет НББ. Сотрудниками библиотеки был проведен ряд социологических и маркетинговых исследований, направленных на изучение роли и места библиотеки в мировом информационном пространстве: “Рынок информации и Национальная библиотека Беларуси” (2005), “Национальная библиотека Беларуси на рынке информационных продуктов и услуг: базы данных НББ собственной генерации и их состояние” (2006), “Электронные информационные ресурсы Национальной библиотеки Беларуси и их использование читателями. Базы данных и веб-ресурсы” (2007).

Кроме того, в НББ провели маркетинговое исследование «Изучение спроса потенциальных пользователей базы данных “Беларусь: ад мінулага да сучаснага”», целями которого было изучение путей создания и развития электронной информационной продукции, наиболее соответствующей спросу потенциальных пользователей, а также получение данных о выпускаемой продукции (качество, цена, сервис и т.п.).

Безусловно, маркетинговые исследования проводятся как ведущими республиканскими, так и региональными библиотеками. Среди них “Информационное обеспечение ученых и специалистов Республики Беларусь в области природоохранной деятельности и экологии: анализ и пути совершенствова-

ния” (ЦНБ НАН Беларуси), “Рынок сбыта библиотечно-информационных услуг РНТБ” (РНТБ), “Деятельность библиотек по оказанию платных услуг населению” (Сморгонская центральная районная библиотека) и др.

Под *маркетинговыми исследованиями* понимается целенаправленное изучение проблем и разработка на этой основе рекомендаций по обеспечению их решения.

Часто проблемы возникают в процессе реализации библиотечно-библиографической, информационной продукции. Поэтому основной задачей маркетинговых исследований в библиотеке является изучение:

- рынка (получение данных о рыночных условиях для определения деятельности библиотеки);
- пользователей (весь комплекс стимулирующих факторов, которыми руководствуется пользователь при выборе продуктов/услуг);
- конкурентов (данные для обеспечения конкурентного преимущества на рынке, возможность сотрудничества, кооперации);
- предложения (получение сведений о возможных посредниках);
- библиотечно-библиографической, информационной продукции (анализ конкурентоспособности продукции, ее качества);
- цены (изучение уровня цен, поиска оптимального уровня цен);
- эффективности политики продвижения библиотечно-библиографической, информационной продукции (эффективные пути, способы и средства быстрого доведения продукции до пользователя).

Приступая к маркетинговому исследованию, необходимо четко определить нужды и потребности реальных и потенциальных пользователей, установить степень их наиболее полного удовлетворения и сформулировать соответствующие предложения по обеспечению эффективной деятельности библиотеки. Эти предложения действительно смогут дать соответствующий эффект от их реализации, если тщательно спланировать весь процесс маркетингового исследования.

К процессу маркетингового исследования предъявляются следующие *требования*: системный подход и соответствие принципам объективности, точности.

Для организации процесса маркетингового исследования необходима *исследовательская структура*: специалисты, обладающие опытом работы и знаниями (навыками по сбору, систематизации и обработке информации); интервьюеры; методические разработки по обеспечению процедур сбора, обработки информации; материальная база, позволяющая реализовывать процедуры, а также специальное программное обеспечение для ввода, обработки и вывода результатов опросов.

Обычно выделяют шесть *основных этапов маркетингового исследования*: определение проблемы; разработка плана исследования; сбор данных; анализ собранных данных и их интерпретация; обобщение результатов и подготовка отчета; принятие маркетингового решения.

На первом этапе обосновывается необходимость проведения исследования и определяется круг проблем, подлежащих изучению.

План исследования составляется на втором этапе. В нем четко формулируется цель исследования, оговариваются решаемые задачи, указываются предполагаемые результаты.

На следующем этапе проводится сбор данных. Процессу сбора данных предшествуют определение требуемых исходных данных, установление источников информации и выбор методов ее сбора.

Анализируются и интерпретируются собранные данные на четвертом этапе. Обработка данных проводится в соответствии со сформулированными задачами исследования. При этом выделяются его наиболее важные моменты, а исходные данные упорядочиваются, объединяются и сводятся в соответствующие таблицы.

На пятом этапе подготавливается отчет о проведенном исследовании. Он содержит изложение полученных в ходе исследования как положительных, так и отрицательных моментов, с учетом которых формулируются соответствующие рекомендации и их обоснование.

На последнем этапе с учетом сделанных рекомендаций по результатам исследования руководством библиотеки разра-

батываются и принимаются маркетинговые решения, призванные устранить выявленные недостатки, что должно обеспечить более эффективную деятельность библиотеки.

Таким образом, маркетинговое исследование – это исследовательская деятельность библиотеки, обеспечивающая потребности маркетинга, т.е. система сбора, обработки, анализа и прогнозирования данных, необходимых для конкретной маркетинговой деятельности библиотеки.

## ***5.2. Методы сбора информации при проведении исследований***

В маркетинге разработано большое количество методов сбора информации, которые делятся на *качественные* и *количественные*. Исследователь может собирать вторичные или первичные данные, либо те и другие одновременно. На сбор вторичных данных направлены методы качественного исследования, а на сбор первичных данных – количественного.

*Вторичные данные* – вся информация, собранная когда-либо для каких-либо целей и опубликованная (находящаяся на хранении). Они служат отправной точкой исследования. Среди недостатков: информация может быть устаревшей; может не иметь прямого отношения к решаемой проблеме; может быть недействительной или ненадежной и т.д. К достоинству можно отнести доступность. В целом, по мнению некоторых специалистов, вторичной информации оказывается достаточно для принятия ответственных решений.

В качестве вторичных источников используются издания государственных и региональных (территориальных) учреждений; базы данных социокультурных учреждений; публикации в профессиональной и местной печати; деловые справочники (адресно-фирменные и товарно-фирменные и др.); каталоги специализированных выставок-ярмарок; статистические ежегодники и ежемесячники; годовые отчеты о деятельности центральных библиотек; веб-сайты библиотек и других учреждений; аналитические справки министерств, ведомств, библиотек; данные книжного рынка (например, номенклатура, ассортимент) и др.

Кроме того, вторичную информацию можно получить путем изучения мнений экспертов; организации бесед в фокус-группах; использования проекционного метода; использования метода семантического дифференциала.

*Изучение мнений экспертов* как метод маркетингового исследования используется для получения информации от лиц, обладающих опытом решения вашей проблемы (например, представителей местной администрации, руководителей библиотек, научных сотрудников и т.п.). От широко распространенного в социологии метода экспертных оценок данный метод отличается процедурной неформальностью (не планируется численность экспертной группы, не определяется репрезентативность результатов и т.п.).

*Организация бесед в фокус-группах* рассматривается как один из наиболее эффективных методов качественного исследования. В фокус-группу приглашаются представители (8–10 человек) целевого рынка для группового обсуждения продуктов/услуг. Работа группы носит спонтанный, неструктурированный характер, способствует открытой полемике, в фокусе которой оказывается определенная, направляемая модератором проблема. Цикл встреч варьируется до 10, в зависимости от изучаемой проблематики. Такая методика может использоваться в рамках определенного библиотечного мероприятия (читательская конференция, литературный салон и др.). Полученная информация позволяет изучить отношение пользователей к видам и качеству библиотечно-библиографических услуг и может подсказать библиотекарям идеи инновации в библиотеке.

Основная задача *использования проекционного метода* – изучение скрытых мотивов, которыми руководствуются пользователи. Участникам обсуждения предлагается смоделировать определенную ситуацию и ответить на определенные вопросы. Примером такого метода является предоставление участникам незаконченного предложения, которое они должны завершить: “Вы не используете электронный каталог при поиске информации, потому что...” и т.д.

*Метод семантического дифференциала.* Применяется для определения значимости для респондента того или иного объекта исследования (в нашем случае – библиотеки). Образ библиотеки – это совокупность связанных с ней ощущений,

впечатлений и представлений, которые возникают у потенциальных и/или реальных пользователей, сотрудников. Сравнение результатов опроса сотрудников и пользователей способствует созданию более полного представления о библиотеке, позволяет увидеть, где происходит расхождение. Итоги опроса обсуждаются на совместном заседании руководства и сотрудников библиотеки. При этом важно рассмотреть спорные вопросы, неоднозначные суждения и обсудить предлагаемые действия по устранению проблем.

Для определения имиджа библиотеки достаточно случайной выборки в 20 человек. Выразительность семантического дифференциала повышается, если результаты подводить по различным отделам или группам пользователей, а для этого нужно увеличить объем выборки и скорректировать результаты в соответствии с социодемографическими характеристиками.

Таким образом, *качественное исследование* отвечает на вопросы “как именно?” и “почему?”. Результаты при качественных методах не имеют числового выражения, т.е. представлены исключительно в виде мнений, суждений, оценок и высказываний. В большей степени качественные методы незаменимы на этапах разработки и оценки эффективности рекламной кампании, изучения имиджа библиотеки, предлагаемых ею услуг.

*Сбор первичных данных* осуществляется по методике количественных маркетинговых исследований. *Первичные данные* – информация, полученная для решения конкретной исследуемой проблемы.

Существует три канала получения первичной информации: опросные мероприятия (анкетирование, интервью), регистрация и эксперименты.

Наибольшее распространение при проведении маркетингового исследования получил *опрос*, формой которого чаще всего служит анкета.

*Опросный лист (анкета)* представляет собой перечень вопросов, на которые опрашиваемый (респондент) должен дать ответ. Также опрос может происходить в форме интервью.

*Интервью* – это проводимая по заранее разработанному плану беседа, предполагающая прямой контакт интервьюера

с респондентом, в ходе которой интервьюер фиксирует ответы респондента.

По способу контакта с респондентом основными видами интервью и анкетирования являются “личное” и “телефонное”.

*Телефонное интервью* используется в том случае, когда необходимо реализовать сбор информации по выборке, репрезентативной по основным социально-демографическим параметрам для всего населения или достаточно распространенных групп.

*Личное интервью* может быть использовано при проведении опросов по направленным выборкам (получение информации о конкретной группе населения, например о пользователях-инвалидах по зрению) или при предоставлении респонденту значительного объема наглядной информации.

*Опрос по почте*, как правило, не требует большого количества интервьюеров, но требует профессионального подхода к созданию выборки – составлению (адресного) списка рассылки. Основная проблема при использовании данного метода – “неполный возврат” опросных листов, участие в опросе той или иной группы. Например, в зависимости от темы опроса более активное участие в нем могут принять либо молодежь, либо пенсионеры, либо домохозяйки и т.п. Оценить смещение, ориентируясь на тему опроса, сложно.

*Регистрация ассортимента* – активно используемый метод сбора информации об объемах и структуре конкретного предложения. Реализуемая по определенной схеме, “перепись полки” магазинов определенной выборки позволяет получать полезную информацию. В библиотковедческих исследованиях известен метод исследования обращаемости библиотечных фондов – регистрации книжных формуляров, т.е. сколько раз за определенный период запрашивался тот или иной раздел фонда или конкретные издания. К регистрации ассортимента можно отнести также и регистрацию читательских требований на пунктах их приема.

*Эксперимент* – сбор первичных данных посредством выделения сопоставимых групп людей и контроля переменных составляющих и реакций групп в различных ситуациях. Среди достоинств метода выделяют возможность изучения причинно-следственных связей между событиями (например,

прогноз объема сбыта); высокую объективность; возможность проверки маркетинговых решений. Недостатками метода признаются неопределенность пригодности результатов для других условий; влияние посторонних факторов; большие затраты времени и средств и др.

Разновидностью количественного исследования являются *маркетинговые исследования пользователей Интернет*. Можно выделить следующие методы проведения таких исследований:

- анкетирование посетителей веб-сайта библиотеки (интерактивная анкета);
- опрос с улучшением показателей возврата (может применяться на веб-сайте библиотеки, на котором заполнение анкет является обязательным, например при регистрации пользователей для доступа к платным услугам).

На практике исследование, проводимое с помощью Интернета, имеет как преимущества перед обычным исследованием – быстрота и рентабельность, так и недостатки – незнание опрашиваемого.

Таким образом, *количественное исследование* отвечает на вопросы “кто?” и “сколько?”. Оно помогает оценить уровень известности, выявить основные группы потребителей, проанализировать перспективы сбыта. Результаты, имеющие числовое выражение, можно представить в виде (статистически значимых) распределений, кросс-таблиц (“таблиц сопряжения”). Безусловно, на практике качественные и количественные исследования дополняют друг друга.

### ***Вопросы и задания***

1. Обоснуйте целесообразность проведения библиотекой маркетинговых исследований.
2. Назовите и охарактеризуйте основные этапы проведения маркетингового исследования в библиотеке.
3. Какой способ сбора первичной маркетинговой информации в библиотеке можно отнести, по вашему мнению, к самому важному?

## **Литература**

1. *Паршукова, Г.Б.* Маркетинговые основания в библиотечной деятельности: учеб. пособие / Г.Б.Паршукова / ГПНТБ СО РАН. – Новосибирск, 2005. – С. 41–49.
2. *Справочник библиотекаря* / науч. ред. А.Н.Ванеев, В.А.Минкина. – СПб.: Профессия, 2004. – С. 285–287.
3. *Суслова, И.М.* Практический маркетинг в библиотеках: учеб.-метод. пособие / И.М.Суслова. – М.: Либерия, 2004. – Вып. 9. – С. 65–71. – (Сер. “Библиотекарь и время. XXI век”).

## **6. ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ**

### **6.1. Стратегическое планирование: понятие, этапы**

Всем библиотекам необходимо думать о будущем и разрабатывать долговременные стратегии, которые позволили бы оперативно реагировать на меняющиеся условия рынка. С этой целью библиотеки составляют годовые, долгосрочные и стратегические планы.

*Стратегический план* создается для того, чтобы помочь библиотеке использовать в своих интересах те возможности, которые дает постоянно изменяющаяся среда. Это процесс установления и сохранения стратегического соответствия между целями и возможностями библиотеки, с одной стороны, и изменяющимися возможностями рынка – с другой.

Первое издание о стратегическом планировании для библиотек было опубликовано в 1984 г. американским специалистом Д.Риггсом. Автор указывал, что стратегическое планирование ориентируется на будущее развитие библиотеки и поэтому приобретает особую важность в условиях нестабильной внешней среды. Среди российских библиотековедов проблематику стратегического планирования изучали Н.И.Тюлина, И.М.Суслова, Е.М.Ястребова и др. Авторы отмечают возрастание значимости стратегического планирования в современных условиях (усложнение информационных потребностей пользователей, рост цен на документы, недостаточность ресурсов на осуществление изменений и т.д).

Реализация идеи стратегического планирования на практике принадлежит Библиотеке Британского музея. С 1985 по

1989 г. эта библиотека воплотила первый стратегический план “Развиваясь вместе со знаниями”. В последующие годы она разработала документы “Врата в знания” (1989–1994), “За ученость, исследования и инновации. Стратегические цели до 2000 года” (1993). Вслед за Библиотекой Британского музея научные библиотеки Австралии и Дании разработали свои стратегические планы. В дальнейшем этот список дополнили и другие библиотеки, в том числе и библиотеки России и Беларуси. Так, НББ разработала Перспективный план работы Национальной библиотеки Беларуси на 2007–2010 гг., в котором были определены приоритетные направления деятельности, сформулированы стратегические цели, задачи, выбрана стратегия деятельности.

Стратегическое планирование является фундаментом для остальных видов планирования в библиотеке и состоит из трех основных этапов: создание стратегического плана (макропланирование), процесс управления маркетингом (микропланирование) и контроль за осуществлением маркетинговых мероприятий (рис. 3).

Первый этап начинается с определения целей и миссии библиотеки. Для этого собирается полная информация о внутренней среде библиотеки, ее конкурентах, ситуации на рынке и обо всем, что так или иначе поможет повлиять на работу библиотеки. После проведения SWOT-анализа<sup>1</sup> готовится подробный отчет о сильных и слабых сторонах библиотеки, возможностях и угрозах, с которыми ей придется столкнуться.

На втором этапе руководство библиотеки решает, какими конкретными видами деятельности следует заниматься и какую продукцию выпускать подразделениям библиотеки, какую поддержку необходимо предоставить каждому из них. В свою очередь, каждое структурное подразделение, отвечающее за отдельную продукцию или вид деятельности, должно разработать свои подробные маркетинговые и другие планы в соответствии с общим планом библиотеки.

---

<sup>1</sup> SWOT – по первым буквам английских слов Strengths (сила), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы) [подробнее 1, с. 31–34].



Рис. 3. Основные этапы стратегического планирования библиотеки

На третьем этапе определяющими являются контроль и анализ результатов деятельности библиотеки.

Таким образом, *стратегическое планирование* – управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями библиотеки, ее потенциальными возможностями и перспективами в сфере маркетинга.

## **6.2. Создание стратегического плана (макропланирование)**

**Процесс создания стратегического плана.** Процесс маркетингового макропланирования включает анализ, маркетинговое планирование, реализацию стратегии и контроль (рис. 4).

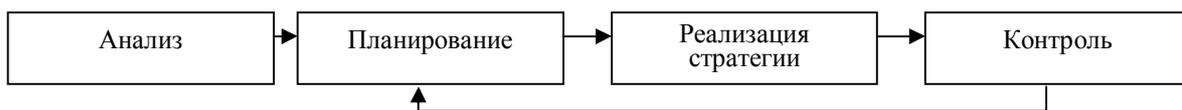


Рис. 4. Основные элементы стратегического плана и их взаимодействие

Создание стратегического плана начинается с полного *анализа положения дел* в библиотеке. Библиотека должна проанализировать среду, в которой она функционирует, для выявления благоприятных возможностей и избежания угроз. Благодаря анализу каждый последующий этап обеспечивается необходимой информацией.

На этапе *маркетингового планирования* библиотека решает, какие действия ей предпринять по отношению к каждому подразделению. Маркетинговое планирование тесно связано с понятием *обследование маркетинга* – комплексное и системное исследование маркетинговой среды, задач, стратегии и оперативной деятельности библиотеки в целях выявления возникающих проблем и открывающихся перспектив и выдачи предложений относительно возможного плана действий по совершенствованию маркетинговой деятельности библиотеки.

В центре внимания данного процесса находится планирование комплекса маркетинга: продукция/услуга, цена, продвижение и распространение.

На этапе *реализации* стратегические планы воплощаются, в ходе чего достигаются цели библиотеки.

*Контроль* за результатами выполнения стратегического плана и плана маркетинга осуществляют для принятия корректирующих решений.

Рассмотрим процесс стратегического планирования подробнее.

***Составляющие стратегического планирования.*** Стратегический план включает следующие элементы: миссия, стратегические цели, стратегический аудит, SWOT-анализ, анализ приор-портфеля и определение стратегии.

*Миссия библиотеки* – понимание библиотекой своего социокультурного предназначения. Формулировка миссии – это формулировка основной цели библиотеки, которой она

хочет достичь, в самом широком смысле. Она должна ориентироваться на рынок, т.е. на потребителя, его спрос. Формулировка миссии должна быть конкретной, отражать специфические особенности библиотеки, показывать направление развития библиотеки (например, миссия вузовской библиотеки состоит в информационном обеспечении научно-исследовательской и учебной деятельности; поддержке и сохранении документального фонда знаний и информационного потенциала для нынешних и будущих поколений пользователей).

На основе формулировки миссии определяются *стратегические цели* библиотеки, которые позволяют наметить стратегию и разработать тактику изменений. При постановке цели соблюдаются следующие правила:

- цель должна подчеркивать социальную значимость библиотеки, способствовать реализации ее основного предназначения (миссии);
- ориентировать на конечный результат;
- цель требует конкретизации, определения всех деталей, характеризующих особенности ее достижения.

В ходе выполнения данных правил цель разбивается на более частные подцели (стратегические задачи), или уровни, таким образом получается “дерево целей”. Технология процесса применения стратегического планирования в библиотеках подробно рассмотрена в профессиональной печати [2, с. 32–43]. Рассмотрим пример конкретизации цели. Так, вузовская библиотека поставила перед собой цель – комфортная библиотека для студентов и профессорско-преподавательского состава. В качестве подцелей первого уровня будут выступать удобное для работы помещение (уютные, рационально спроектированные и расположенные читательские и функциональные зоны и т.д.); отвечающая спросу на рынке организация библиотечного обслуживания (перечень продукции, условия ее предоставления); широкая доступность информации и документов, возможность удаленного доступа; автоматизированные рабочие места сотрудников отдела обслуживания (рассмотрение процессов автоматизации с позиций упрощения структуры процесса и сокращения затрат); квалифицированный персонал отделов обслуживания пользователей.

В свою очередь, для каждой подцели второго уровня также определяются детали (подцели третьего уровня) и т.д. В результате конкретизация деталей должна дойти до постановки задач (что необходимо сделать?) и определения тактических “шагов” – идей оптимизации (какие конкретные средства, приемы и технологические решения применить?).

Для рассмотренного выше примера в соответствии с обозначенными подцелями может быть инициирована разработка новых видов продукции и библиотечного сервиса (электронной доставки документов; баз данных по тематике, путеводителей по информационным ресурсам и др.); могут применяться механизмы стимулирования за качественно выполненную работу, культуру общения и др.

Построение “дерева целей” можно считать завершенным, когда его нижний уровень больше не требует деления. Необходимо учитывать, что цели тогда будут соответствовать процессу стратегического управления, когда руководство правильно их сформулирует, а затем закрепит в правовых и организационных отношениях.

После установления цели следует *стратегический аудит* – сбор данных, используемых при разработке конкретных целей. Он включает внутренний аудит и внешний аудит.

Внешний аудит, или аудит маркетинговой среды, исследует макросреду и задачи библиотеки. Он охватывает детализированное исследование рынков, конкуренции, макросреды, в которой функционирует библиотека. В процессе оценки состояния внешней среды контролируются факторы влияния вне библиотеки, для того чтобы определить возможности и ограничения в достижении целей. Оцениваются изменения в развитии библиотечного мира: комплектовании, ведении каталогов, библиотечном обслуживании. Конечно, при разработке стратегического плана будут учитываться такие явления, как рост печатных изданий, повышение цен на издательскую продукцию, развитие электронных документов и пр. Кроме того, следует проследить контакты с местными властями, влиятельными общественными объединениями, другими библиотеками и учреждениями. Возможности и угрозы, с которыми сталкиваются библиотеки во внешней среде, относятся к факторам макросреды.

Анализ внешней среды библиотеки поможет специалисту подразделения маркетинга составить перечень всех слабых и сильных сторон библиотеки (рис. 5). Сильные стороны следует развивать, на слабых сосредоточить особое внимание и постараться их устранить.

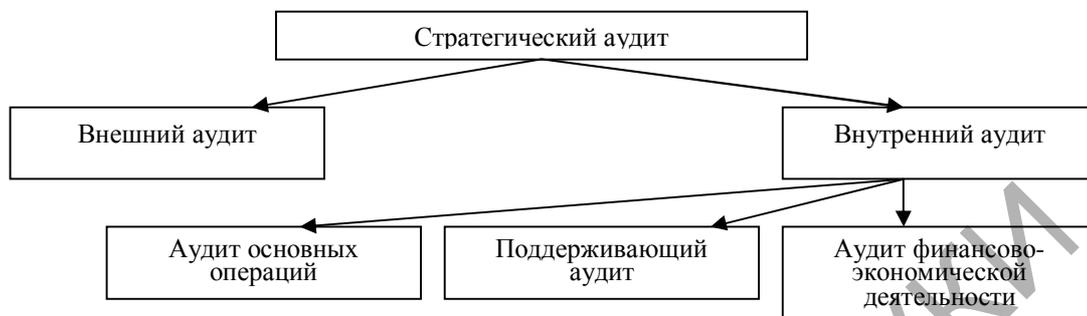


Рис. 5. Основные элементы стратегического аудита

Внутренний аудит исследует все аспекты деятельности библиотеки, охватывает всю “цепочку ценностей”, включающую основные операции, которые осуществляются в процессе движения библиотечно-библиографической продукции к пользователю: материально-техническое снабжение, производство, библиотечное обслуживание, маркетинг и поддержка связей с читателями. Дополнительно к перечисленным процессам, внутренний аудит распространяется на так называемую поддерживающую деятельность, от которой зависит основная деятельность библиотеки: заключение договоров по взаимодействию с разными организациями и учреждениями на основе координации и кооперации деятельности, развитие технологий, управление персоналом и др. Все это находится в рамках маркетинговой деятельности библиотеки, но маркетинговая стратегия зависит от всех перечисленных составляющих.

Аудит финансово-экономической деятельности важен для понимания положения библиотеки в настоящий момент и особенностей ее развития. Смета библиотеки и/или структурная часть годового отчета библиотеки (хозяйственная деятельность) – два основных финансовых документа библиотеки. Смета показывает доходы и расходы библиотеки, собственный капитал на определенную дату. Структурная часть годового отчета библиотеки о результатах хозяйственной деятельности с точки зрения маркетинговой информации является наиболее важной. Она показывает уровень сбыта

библиотечно-библиографической продукции (в том числе платных услуг), затраты на производство и сбыт за определенный период времени. Сопоставляя время от времени эти отчеты за разные периоды, можно увидеть положительные и отрицательные тенденции и принять соответствующие меры.

*SWOT-анализ* позволяет выявить сильные и слабые стороны библиотеки, просчитать возможности и угрозы при проведении стратегического аудита. После проведения аудита накапливается большое количество информации разной степени важности. SWOT-анализ очищает данную информацию и выделяет наиболее значимые результаты внутреннего и внешнего аудита. Библиотека должна сосредоточить внимание на наиболее вероятных и опасных угрозах и заранее подготовить план их нейтрализации.

Возможности появляются, когда тенденции изменения среды способствуют использованию сильных сторон библиотеки. Специалистам подразделения маркетинга следует оценить каждую возможность на предмет ее потенциальной привлекательности и вероятности достижения успеха.

Сформулировав миссию библиотеки и стоящие перед ней задачи, руководство должно спланировать и проанализировать свой *приор-портфель* – перечень видов деятельности и продукции, которыми будет заниматься библиотека. Хорошим считается тот приор-портфель, который оптимальным образом приспособливает сильные и слабые стороны библиотеки к возможностям среды. Преимущества отдают видам деятельности, способствующим реализации миссии библиотеки, и тем, которые усиливают ее рыночные позиции и укрепляют имидж.

Библиотека должна, во-первых, проанализировать имеющийся приор-портфель и решить, на какие виды деятельности направлять больше или меньше инвестиций (или не направлять совсем), и, во-вторых, разработать стратегию роста (интенсивного, интеграционного, диверсификационного) для включения в приор-портфель новой продукции или направлений деятельности.

*Стратегия* – это обоснование направлений изменений на конкретный временной период, позволяющих достигнуть целей развития библиотеки. При выборе стратегии необходимо иметь в виду, что она должна соответствовать накопленному

потенциалу библиотеки, не вызывать противоречий в работе подразделений и предусматривать вероятность неблагоприятных обстоятельств (инфляция, появление конкурирующей библиотеки, изменения в документообеспечении и т.д.). Выделяют следующие стратегии роста.

*Стратегия интенсивного роста* предполагает масштабное обновление технологии, позволяющее библиотекам перейти на качественно новый уровень обслуживания. Эта стратегия требует больших затрат на приобретение оборудования, программных продуктов, переобучение персонала.

*Стратегия интеграционного роста* нацелена на объединение ресурсов, кооперацию и координацию участников информационного рынка, что также требует изменения технологии и больших затрат.

*Стратегия диверсификационного роста* связана с поиском новых возможностей, использованием дополнительных и нетрадиционных направлений и видов деятельности, социально значимых и востребованных целевыми категориями пользователей библиотек. Данная стратегия предполагает включение в ассортимент библиотеки услуг учреждений смежных сфер деятельности: образования, досуга, музейного дела, туризма. Ее применение рассматривается как инициативная и дополнительная деятельность библиотеки, направленная на решение социальных и материальных проблем [2, с. 52–53].

### **6.3. Процесс управления маркетингом (микропланирование)**

После определения стратегии ее необходимо реализовать, объединив с другими организационными функциями. Важным механизмом согласования стратегии является разработка стратегического плана и планов по подразделениям библиотеки.

*Структура стратегического плана* может быть разнообразной. Единой модели такого документа не существует, но есть некоторые общие моменты для большинства планов, их мы и рассмотрим.

Как правило, структура зависит от основных функций и задач библиотеки. В публичной библиотеке, основной функцией которой является обслуживание, главное внимание в стра-

тегическом плане уделяется этой функции. Для национальных и академических библиотек приоритетными будут такие разделы плана, как фонды, обслуживание, оснащение, штаты и т.д.

Во введении стратегического плана указываются краткие сведения о библиотеке, определяются миссия и стратегические цели библиотеки. Здесь же характеризуются внешние факторы, влияющие на деятельность библиотеки. Анализируются ее внутренние ресурсы, возможности. Обосновывается выбор стратегии развития.

В основном разделе приводится стратегический план библиотеки. Здесь необходимо предусмотреть все действия, направленные на решение стратегических целей. Данный раздел плана делится на главы, каждая из которых посвящена одному из направлений деятельности библиотеки. Главы содержат описание ситуации, сложившейся на момент разработки плана, с обоснованием ее сильных и слабых сторон; перечень планируемых мероприятий с указанием приоритетов; оценку стоимости и сроков выполнения намеченного плана; обоснование предлагаемых новых направлений деятельности и новой (усовершенствованной) продукции (с оценкой расходов и распределением по срокам выполнения).

В следующем разделе излагаются тактика, правила и процедура выполнения стратегического плана.

*Тактика* – краткосрочные текущие планы, в которых детализируются крупные стратегические цели. Например, реклама платных услуг является тактикой, согласованной с общей стратегией перехода на маркетинговую ориентацию библиотечного обслуживания. Тактику разрабатывают, как правило, на уровне руководителей подразделений, в отличие от стратегии, которую разрабатывают на самом высоком уровне управления библиотеки. Итоги краткосрочных тактических планов, как правило, проявляются быстрее и соотносятся с конкретной деятельностью.

Целесообразно после составления долгосрочных и тактических планов приступать к разработке дополнительных ориентиров, чтобы избежать ошибочного толкования этих планов. Таким этапом в процессе реализации является выработка политики. *Политика* представляет собой общее руководство деятельностью и принятием решений, которое помо-

гает достигнуть целей. Разработка политики библиотеки всегда связана с включением в плановый процесс пользователей, поскольку они не только пользуются услугами, но и участвуют в осуществлении функций.

Политику библиотеки определяют также процедуры и правила, необходимые для выполнения отдельных функций и производственных процессов.

*Процедура* дает описание последовательности действий, которые необходимо сделать в конкретной ситуации. Процедуры рассчитаны на ситуации, содержащие последовательности связанных между собой действий. По своей сущности процедура – стандартизированное указание. Для библиотек примером процедур являются положения об основных направлениях деятельности библиотеки, инструкции по библиотечной технологии.

*Правила* отличаются от процедур тем, что они рассчитаны на конкретный и ограниченный вопрос. Правила достоверно указывают, что необходимо делать в конкретной ситуации. Например, правила пользования библиотекой, правила внутреннего распорядка работы сотрудников библиотеки и др. Все документы, которые определяют политику библиотеки и регламентируют ее деятельность, необходимо проверить и привести в соответствие с выбранной стратегией.

Отдельный раздел плана – комментарии к статьям бюджета.

Реализующими стратегическими документами являются тактические планы библиотеки: отдельная стратегия, целевая программа, проект, бизнес-план, текущий план.

После разработки, обсуждения и принятия стратегического плана организуются наблюдение и контроль за ходом и эффективностью его выполнения.

#### ***6.4. Контроль за осуществлением маркетинговых мероприятий в библиотеке***

*Контроль за осуществлением маркетинга* – процесс количественного определения и анализа результатов реализации маркетинговых стратегий и планов, а также осуществление корректирующих действий для достижения поставленных це-

лей. На рис. 3, с. 69 в одном из блоков раскрыто содержание контроля маркетинга.

Поскольку в процессе реализации маркетинговых планов возникает множество непредвиденных обстоятельств, подразделение маркетинга должно постоянно контролировать осуществление маркетинговых мероприятий (контроль маркетинга). Контроль маркетинга включает несколько этапов. Сначала руководство библиотеки формулирует конкретные маркетинговые задачи. Затем количественно оценивает результаты их выполнения на рынке. Далее анализирует причины любых отклонений реального исполнения от запланированного. Наконец, руководство предпринимает корректирующие действия для устранения несоответствия между поставленными задачами и их исполнением. Для этого может потребоваться изменение программ действий или даже пересмотр ранее сформулированных задач.

Проверкой стратегического плана в библиотеке является процесс его оценки, который проводится путем сравнения итогов работы с целями. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Для большей эффективности оценивать нужно систематически и непрерывно, охватывать все уровни – сверху вниз, используя количественные и качественные критерии. В случае, если выбранная стратегия перестает соответствовать целям библиотеки, делается анализ и определяется новый вид стратегии.

### ***6.5. Бизнес-планирование***

*Бизнес-планирование* – вид планирования, направленный на привлечение финансирования со стороны инвестора (финансово-кредитных учреждений, компаний, государства) для реализации проекта/программы, организации или развития новых направлений деятельности библиотеки.

Библиотеки используют бизнес-планирование для развития основного и предпринимательского направлений деятельности. Так, библиотека осуществляет бизнес-планирование для разработки новой интеллектуальной продукции, привлечения новых пользователей и т.д.

Неотъемлемой частью бизнес-планирования является составление бизнес-плана.

*Бизнес-план* – это документ, описывающий будущий проект библиотеки, определяющий проблемы, которые могут возникнуть, и способы их решения. В состав данного документа может входить подробное описание мероприятий библиотеки по активизации продвижения к пользователям предлагаемых услуг, установлению деловых соглашений со спонсорами, представителями общественности и т.д.

Бизнес-план позволяет решить следующие *задачи*: произвести оценку организационно-экономического состояния библиотеки; определить потенциальные возможности библиотеки на основе анализа макро- и микросреды; проанализировать финансовую привлекательность проекта.

Бизнес-план имеет два основных *направления* – внутреннее и внешнее.

*Внутреннее* предусматривает подготовку программы реализации проекта с оценкой результатов на каждом этапе его реализации. *Внешнее* направлено на информирование внешнего инвестора и других заинтересованных лиц об организационно-экономических, финансовых и прочих преимуществах проекта.

Бизнес-план может носить характер текущего (1 год) или перспективного (на 3–5 лет) плана. Он должен поддаваться корректировке в связи с рыночными изменениями.

Объем бизнес-плана зависит от масштабов деятельности библиотеки, а также от конкретных целей и задач. В профессиональной печати встречаются различные *виды бизнес-плана*, в основном ориентируемые на коммерческие учреждения. Однако по методике составления бизнес-план библиотеки несущественно отличается от аналогичного документа коммерческих структур, но имеет свою специфику. Существуют следующие *виды* бизнес-плана: бизнес-план для себя; для получения кредита; для совместного предприятия или стратегического альянса с иностранным партнером; для заключения крупного контракта; для привлечения новых сотрудников; для объединения с другим учреждением; для реорганизации учреждения (структурной единицы) и/или оптимизирования деятельности и др.

Бизнес-план имеет следующую *структуру*: титульный лист; вводная часть (аннотация); описание учреждения и отрасли; цели и задачи проекта; маркетинговый план; производственный план; финансовый план; заключение; приложения.

Бизнес-план начинается с *титульного листа*, на котором представлены исходные реквизиты предлагаемого проекта: название и адрес библиотеки – инициатора проекта, фамилии, имена его авторов, наименование проекта, время и место разработки. Эти реквизиты важны для потенциальных участников реализации проекта: финансово-кредитных учреждений, спонсоров, партнеров и др.

Как правило, бизнес-план включает *вводную часть* (аннотация). Ее цель – информирование заинтересованных лиц об основных положениях предлагаемого проекта, его целях, уникальности, объемах требуемого финансирования.

Разделы бизнес-плана *Описание учреждения и отрасли* и *Цели и задачи проекта* тесно связаны между собой, поскольку дают характеристику самой библиотеки (организационно-правовая форма, направления деятельности, результаты работы и др.) и отрасли (библиотечное дело, смежные подотрасли) в целом, а также продуктов и/или услуг, которые планируются к внедрению. В данных разделах бизнес-плана подробно описываются суть и цель проекта, его задачи.

*Маркетинговый план* предполагает оценку рыночных возможностей библиотеки и состоит из нескольких частей. В первой части дается описание структуры рынка. С этой целью библиотеке необходимо определить, существует ли на рынке выбранной продукции ниша, которую можно занять с помощью реализации проекта. Для этого нужно произвести оценку потенциальных конкурентов, определить соответствие данной продукции запросам пользователей по следующим параметрам: цена (доступность), дизайн, номенклатура продукции, распространение, реклама и др.

Библиотеке также требуется информация о потенциальных пользователях данной продукции, которая позволит определить сегменты рынка для реализации предлагаемого проекта.

Анализ рынка позволит дать оценку потенциальной емкости выбранных сегментов, определить спрос на предлагаемую продукцию с учетом влияния различных факторов (сезонных,

экономических, демографических, социально-культурных и др.).

В маркетинговом плане рассматриваются также вопросы, связанные с разработкой ценовой политики, каналами сбыта продукции, ее рекламы и продвижения на рынке.

Следующим разделом бизнес-плана является *Производственный план*. Его основная задача – показать производственно-технические возможности библиотеки по выпуску планируемой продукции, выполнению работ, услуг на надлежащем уровне качества, в нужные сроки и необходимом количестве. Здесь же рассматриваются все вопросы, связанные с помещениями, их расположением, оборудованием, персоналом.

Завершать производственный план должна оценка возможного уровня издержек производства и их динамики в перспективе.

Для вновь организуемых либо реорганизуемых учреждений важен организационно-правовой раздел производственного плана, поскольку именно в нем закладываются основные правовые аспекты функционирования учреждения – определяется организационно-правовая форма, состав учредителей и т.д. Кроме того, разрабатываются организационная структура управления, должностные инструкции, системы оплаты труда и контроля за результатами работы.

*Финансовый план* основывается на данных предыдущих разделов. Исходя из маркетингового плана определяется прогнозируемая прибыль от реализации продукции (как правило, на первые три года); на основе производственного плана рассчитываются затраты библиотеки.

Финансовый план включает также баланс денежных расходов и поступлений (отчет о движении денежных средств), позволяющий определить общую сумму необходимых для реализации денежных средств с разбивкой их по конкретным этапам реализации проекта. Большое значение для инвестора имеют также сроки окупаемости проекта, показатели рентабельности.

На основе результатов расчетов в финансовом плане проводится оценка финансовых ресурсов, необходимых для реализации проекта, и определяются уже имеющиеся ресурсы.

В разделе *Заключение* обобщаются выводы по каждому из разделов бизнес-плана. Более подробно (чем в вводной части) приводятся данные о предлагаемом проекте.

Среди приложений, которые чаще встречаются при разработке бизнес-планов, выделяются копии лицензий и контрактов, прайс-листы поставщиков ресурсов; прејскуранты на аналогичную продукцию других библиотек и др.

Таким образом, с помощью бизнес-плана можно осуществлять рациональное управление библиотечной деятельностью, наиболее оперативно реагировать на изменяющиеся запросы рынка, потребности пользователей библиотеки.

### ***Вопросы и задания***

1. В чем сущность и значение стратегического планирования библиотеки?
2. Опишите структуру стратегического плана библиотеки.
3. На основе изучения источников перечислите и раскройте основные элементы комплекса маркетинга на современном этапе? При подготовке используйте литературу [9].
4. Какие задачи позволяет решить бизнес-планирование?
5. Назовите и охарактеризуйте основные структурные элементы бизнес-плана.

### ***Литература***

1. *Ильяева, И.А.* Стратегическое управление библиотекой: учеб.-метод. пособие / И.А.Ильяева, В.Н.Маркова. – М.: КНОРУС, 2008. – С. 25–78.
2. *Качанова, Е.Ю.* Инновации в библиотеках / Е.Ю.Качанова; науч. ред. В.А.Минкина; СПбГУКИ. – СПб.: Профессия, 2003. – 318с. – (Сер. “Библиотека”).
3. *Котлер, Филипп.* Основы маркетинга: краткий курс; пер. с англ. / Филипп Котлер. – М.: Вильямс, 2005. – С. 523–550.
4. *Паршукова, Г.Б.* Маркетинговые основания в библиотечной деятельности: учеб. пособие / Г.Б.Паршукова / ГПНТБ СО РАН. – Новосибирск, 2005. – С. 56–67.
5. *Переверзева, Ю.А.* Функциональные особенности библиотечного фандрейзинга: теоретико-методический аспект / Ю.А.Переверзева // Библиотеки в информационном пространстве: синтез традиций и инноваций: сб. науч. ст. / Национальная академия наук Беларуси, ЦНБ им. Я.Коласа; ред-

кол.: Л.А.Авгуль [и др.]. – Мн.: Красико-Принт, 2007.– С. 21–24.

6. Ракавецкая, Л.І. Маркетинг у публічнай бібліятэцы / Л.І.Ракавецкая // Бібліятэчны свет. – 1997. – № 3. – С. 3–5.

7. *Справочник* библиотекаря / науч. ред. А.Н.Ванеев, В.А.Минкина. – СПб.: Профессия, 2004. – С. 287–290.

8. Сулова, И.М. Основы библиотечного менеджмента: учеб.-практ. пособие / И.М.Сулова. – М.: Либерия, 2000. – С. 119–146.

9. Сулова, И.М. Практический маркетинг в библиотеках: учеб.-метод. пособие / И.М.Сулова. – М.: Либерия, 2004. – Вып. 9. – С. 65–71. – (Сер. “Библиотекарь и время. XXI век”).

10. *Управление* библиотекой: учеб.-практ. пособие / А.С.Аверьянов [и др.]. – СПб.: Профессия, 2002. – С. 50–68, 104–141. – (Сер. “Библиотека”).

## **7. ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА БИБЛИОТЕКИ**

### ***7.1. Содержание ценовой политики библиотеки***

Одним из наиболее существенных факторов, определяющих эффективность деятельности учреждения, является ценовая политика.

Цена обеспечивает учреждению запланированную прибыль, конкурентоспособность продукции, спрос на нее. Через установление цены реализуются коммерческие задачи, определяется эффективность деятельности всех звеньев производственно-сбытовой структуры учреждения.

*Ценообразование* – это процесс определения величины, структуры и соотношения цен, которые представляют собой денежное выражение стоимости общественно необходимых затрат труда.

В Республике Беларусь регулирование процесса ценообразования закреплено в следующих нормативных правовых документах:

- Гражданском кодексе Республики Беларусь (1998, 2005);
- налоговом законодательстве: законах “О налогах и сборах, взимаемых в бюджет Республики Беларусь” (1991), “О налоге на добавленную стоимость” (1991, 1999) и др.;

– законах Республики Беларусь: “О защите прав потребителей” (2002, 2003), “О ценообразовании” (1999, 2005), “О библиотечном деле в Республике Беларусь” (1995, 2002);

– Положении о платных услугах библиотек Республики Беларусь и приложении к нему – Примерном перечне платных услуг, которые оказываются библиотеками (2000) и др.

В силу экономических особенностей деятельности библиотеки как некоммерческого учреждения ценообразование имеет ярко выраженную специфику, требующую применения специальных механизмов: социально-ориентированного (или внерыночного) – для бесплатного библиотечно-библиографического обслуживания и рыночного – для платного. Каждый из этих механизмов ценообразования устанавливает связь между ценой и ценообразующими факторами.

*Социально-ориентированный механизм ценообразования* – это размер бюджетного финансирования, представляющий собой цену, которую согласно платить общество за бесплатно предоставляемые населению продукты/услуги. В этой цене отражаются интересы разных групп:

– налогоплательщиков, заинтересованных в эффективном расходовании общественных средств;

– пользователей библиотек, которым необходимо удовлетворить потребность в библиотечно-библиографической продукции;

– непосредственно библиотеки (в лице ее руководства), поставленной перед необходимостью возмещения своих затрат на бесплатное обслуживание и получения средств на развитие;

– органов власти, определяющих приоритеты республиканской и/или местной социальной политики;

– профессиональных сообществ, формирующих представление о библиотеке как значимом учреждении в социально-культурной среде определенной местности.

Достижение соотношения разнонаправленных интересов выражается в принятии определенного решения относительно установления нормативов финансирования библиотек из средств бюджета. Данные нормативы определяют либо расходы на единицу библиотечно-библиографического обслуживания (стоимостные показатели: стоимость обслуживания одного пользователя, одного посещения, одной книговы-

дачи и др.), либо процент отчислений из бюджета фонда развития культуры и искусства.

Размер бюджетного финансирования библиотеки определяется ее назначением и рассчитывается на основе принятых нормативов с учетом:

- определенного объема и перечня бесплатной продукции и услуг, предоставляемых населению в зоне обслуживания;
- утвержденных параметров качества обслуживания;
- гарантирования прав конкретных пользователей.

Гарантируемый бюджетным финансированием уровень бесплатного библиотечно-библиографического обслуживания фиксируется в ряде регламентирующих документов, в частности: в договоре с основателем, уставе библиотеки, правилах пользования библиотекой.

Предопределенность размера бюджетного финансирования фиксированным профилем библиотеки подчиняет ее экономические интересы реализации миссии. Вместе с тем в современных условиях у библиотек появилась возможность влиять на величину бюджетного финансирования своей деятельностью (цену бесплатной библиотечно-библиографической продукции) через воздействие на обозначенные выше группы влияния, которые участвуют в процессе принятия решений при распределении бюджетных средств. С этой целью в библиотеках применяются неценовые приемы, например такие, как стимулирование спроса на бесплатную библиотечно-библиографическую продукцию, формирование положительного имиджа библиотеки среди населения, взаимодействие с органами власти и др.

*Рыночный механизм ценообразования* – это предпринимательская деятельность библиотек в целях привлечения внебюджетных источников финансирования и повышения материальной заинтересованности библиотечных работников в результатах своего труда.

Предпринимательская деятельность, т.е. деятельность, направленная на получение прибыли, – это компромисс между моральными принципами библиотек и реальной экономической ситуацией в обществе. Неспособность общества полностью удовлетворить финансовые потребности библиотек, все большее удорожание стоимости библиотечного обслуживания в связи с внедрением современных информационных

технологий, высокие требования к качеству предлагаемых услуг, активное превращение информации в товар вынудили библиотеки Беларуси на столь нетрадиционные меры.

Предпринимательская деятельность библиотек осуществляется в основном в виде предложения на рынок информации и досуга определенных товаров своей деятельности: библиотечно-библиографической и информационной продукции.

Правовой режим предпринимательской деятельности в условиях библиотеки определяют Гражданский кодекс Республики Беларусь и Закон Республики Беларусь “О библиотечном деле в Республике Беларусь” (ст. 15 и 21). Договорные отношения в библиотеке регламентируются гражданским законодательством Республики Беларусь, а также рядом правоустанавливающих и правоприменительных норм отдельных нормативных правовых актов.

Пользуясь данной законодательной базой, библиотеки республики наряду с традиционным бюджетным финансированием могут привлекать внебюджетные источники и получать таким образом дополнительные доходы от сверхнормативных и коммерческих услуг, выполнения социально-творческих заказов в регионе, прибыль от совместной деятельности с коммерческими структурами, также это могут быть взносы спонсоров, поступления от штрафных санкций. Кроме того, библиотеки могут получать средства за счет даров, пожертвований, безвозмездного труда, от реализации целевых культурных программ и проектов.

Основной формой предпринимательской деятельности библиотек и резервом дополнительного поступления финансовых внебюджетных средств являются *платные услуги*. Проблема оказания пользователям платных услуг не нова и уходит своими корнями еще в прошлые века. Вместе с тем первые активные действия в направлении коммерциализации деятельности библиотек были предприняты за рубежом только после Второй мировой войны.

В Советском Союзе этот процесс начался позже и только в середине 1980-х гг. получил законодательное подтверждение. Однако массовое внедрение платных услуг в деятельность библиотек началось после принятия Комиссией по совершенствованию хозяйственного механизма при Совете Министров БССР 14 августа 1989 г. Положения о переводе культурно-

просветительных учреждений на новые условия хозяйствования. В соответствии с данным документом библиотеки получили право получать дополнительные доходы от следующих видов деятельности: оказания платных услуг; выполнения социально-творческих заказов; оказания услуг по договорам с государственными, коммерческими и общественными предприятиями, организациями и учреждениями; образования студий, любительских объединений, клубов по интересам и кружков, производственных мастерских, аттракционов и т.п.

Кроме получения финансовой прибыли платные услуги библиотеки содействуют расширению сферы библиотечного обслуживания, совершенствованию бесплатных форм библиотечной работы, расширению общей номенклатуры услуг, повышению престижа библиотек. В связи с этим важным является определение критериев отнесения услуг к числу платных. Исходными методологическими требованиями для отнесения тех или иных услуг к платным являются:

- сверхнормативность, которая позволяет обеспечить соблюдение принципа доступности основных форм и видов библиотечного обслуживания, гарантирует необходимый уровень бесплатности пользования библиотеками;
- самокупаемость платного обслуживания, ориентирующая библиотеки на предоставление рентабельных услуг;
- удовлетворение потребностей пользователей.

Каждая библиотека самостоятельно определяет номенклатуру оказываемых пользователям платных услуг, базируясь на положениях Закона Республики Беларусь “О библиотечном деле в Республике Беларусь” (ст. 15), на Положении о платных услугах библиотек Республики Беларусь и приложении к нему – Примерном перечне платных услуг, которые оказываются библиотеками<sup>2</sup>.

Безусловно, к числу платных не могут быть отнесены услуги, бесплатное предоставление которых гарантировано законодательством.

Одним из основных этапов введения платных услуг является расчет их стоимости, который должен быть экономически обоснован. Библиотеки при выполнении работ и услуг

---

<sup>2</sup> Данный документ не опубликован в установленном порядке, поэтому носит исключительно рекомендательный характер.

используют цены и тарифы, предусмотренные утвержденными в установленном порядке прейскурантами, а при отсутствии таких цен и тарифов – договорные цены, расчеты которых подчинены общей методике ценообразования.

В основе определения цены на платную услугу находится себестоимость – показатель, который характеризует эффективность работы учреждения.

*Себестоимость* – это выраженная в денежной форме совокупность затрат на выполнение услуги. Для расчета себестоимости услуги в первую очередь учитываются прямые затраты: заработная плата сотрудников библиотеки, которые оказывали услугу, технические и материальные затраты (бумага, компьютерный набор и др.), а также косвенные расходы на компенсацию амортизации использованного оборудования, общехозяйственные затраты.

При оформлении окончательной расценки на платную услугу тариф устанавливается исходя из плановой себестоимости, увеличенной на коэффициент рентабельности, который в библиотеках составляет, как правило, до 20% от плановой себестоимости.

Одним из источников доходов библиотек от предпринимательской деятельности является выполнение ими *социальных и творческих заказов* (СТЗ). Библиотеки могут выполнять СТЗ органов управления, государственных, коммерческих и общественных предприятий и т.п.

Социально-творческий заказ – экономический метод управления культурно-просветительной деятельностью. СТЗ на досуговые и информационные услуги (проведение конкурсов, выставок, дней культуры, обслуживание отдельных социально-возрастных групп и т.д.) выдаются культурно-просветительным учреждениям, в том числе библиотекам, исполкомами местных советов депутатов и органами культуры в целях повышения культурного обслуживания населения, усиления материальной заинтересованности учреждений культуры в проведении социально значимых мероприятий.

Смысл формирования СТЗ в сфере культурного обслуживания населения состоит в том, что данный заказ должен обеспечить социальную защиту населения, предоставляя бесплатно либо по льготным тарифам услуги культуры. Предме-

том СТЗ являются социально значимые и традиционно неоплачиваемые услуги культуры.

Кроме того, в качестве дополнительных доходов от предпринимательской деятельности можно использовать:

- реализацию юридическим или физическим лицам неиспользуемых (в том числе дублетных, не пользующихся спросом, частично устаревших) документов из фондов библиотек (данная деятельность регулируется Законом Республики Беларусь “О библиотечном деле в Республике Беларусь” (далее – Закон), ст. 20);

- применение штрафных санкций за ущерб, причиненный библиотечным фондам, а также материально-технической базе (в соответствии со ст. 30 Закона “асобы, якія парушылі заканадаўства аб бібліятэчнай справе, нясуць адказнасць у адпаведнасці з заканадаўствам”);

- применение штрафных санкций за ущерб, нанесенный библиотечному обслуживанию: несвоевременный возврат читателями выданных им документов, небрежное отношение к выданным документам (основанием для применения штрафных санкций являются ст. 29 “Правы і абавязкі карыстальнікаў бібліятэк” Закона и Положения библиотек (например, Палажэнне аб парадку налічэння платы за самавольнае падаўжэнне тэрміну карыстання бібліятэчнымі дакументамі (кнігамі, часопісамі і г.д.) у бібліятэках ЦСДПБ г. Мінска));

- получение документов в дар (основание – ст. 19 Закона. Данные взносы могут быть как в виде финансовых средств, так и в виде книжных даров и т.п.

Перечисленные дополнительные источники финансирования библиотек позволяют говорить о рыночном механизме ценообразования, который обеспечивает библиотекам большую свободу действий, так как предоставляет возможность сочетать значительные бюджетные средства с достаточно стабильными поступлениями из других источников. Ключевыми для рыночного механизма ценообразования являются обоснованный расчет себестоимости предлагаемых библиотекой платных форм обслуживания и выяснение платежеспособного спроса ведущих групп пользователей. Важным является и установление взаимосвязи между ценой конкретной услуги и запросами отдельных групп пользователей, их представлением о ее необходимости.

Таким образом, под *ценовой политикой библиотеки* понимается система представлений относительно того, как должно осуществляться ценообразование и каким образом цены могут и должны варьироваться для достижения маркетинговых целей библиотеки.

При разработке ценовой политики должны учитываться следующие моменты: наличие ценового поведения на рынке в зависимости от спроса, предложения, жизненного цикла продуктов/услуг; распространенность методов ценовой конкуренции на рынке, где действует библиотека; диапазон изменения цены в зависимости от платежеспособности пользователей библиотеки, от их социального положения.

Выбранная библиотекой ценовая политика может иметь разнообразные последствия, в частности: формирование у пользователей определенного представления о библиотеке, которое может оказать влияние на ее последующее развитие; уровень рентабельности и др.

## **7.2. Этапы разработки ценовой политики библиотеки**

Формирование ценовой политики включает ряд последовательных *этапов*: постановка целей и задач ценообразования; анализ цен на рынке; выявление факторов, определяющих эффективность ценовой политики; выбор метода ценообразования; аргументирование и реализация ценовой стратегии.

*Цели* ценообразования различаются в зависимости от конкретной рыночной ситуации, специфики библиотечно-библиографической продукции и общей направленности политики цен библиотеки; могут основываться на сбыте, прибыли либо желании достичь преимущества по показателям отраслевой доли рынка или качества продукта/услуги.

В зависимости от специфики рынка и с учетом задач, стоящих перед библиотекой, ценообразование может решать следующие *задачи*:

- обеспечение наибольшего количества текущей прибыли от реализации платных форм обслуживания;
- овладение определенной долей рынка библиотечно-библиографической продукции;
- завоевание престижа по показателю доли рынка или качества библиотечно-библиографической продукции;

– нейтрализация конкурентов и др.

*Анализ цен на рынке* предполагает получение ответов на следующие вопросы: каковы тенденции динамики цен; учитываются ли при определении цены характеристики потребительских сегментов; обоснована ли дифференциация цен; конкурентоспособны ли они; изменяются ли в зависимости от той или иной реакции конкурентов на цену данного вида продукции; соответствует ли цена имиджу библиотеки; предусматривают ли цены стадию жизненного цикла продукта/услуги; как реализуется на практике политика ценовых скидок.

Эффективность ценовой политики отражает положительная динамика сбыта библиотечно-библиографической продукции, прибыльность библиотеки. Главным фактором эффективности ценовой политики является ее *гибкость*. Она позволяет библиотеке оперативно реагировать на ситуационные изменения на рынке, эффективно продвигать соответствующие услуги, продукцию и воздействовать на конкурентную среду.

*Выбор метода ценообразования* – это предпочтение метода расчета возможной цены. В библиотеках используются методы, которые основываются на издержках, спросе, конкуренции.

В рамках процессов *аргументирования и реализации ценовой стратегии* основными являются две проблемы: как следует установить цену и как ее изменить, чтобы отстоять или укрепить рыночные позиции библиотеки для обеспечения необходимого уровня прибыльности.

### **7.3. Методы установления цен на библиотечно-библиографическую продукцию**

В классическом маркетинге исходят из того, что установление цены представляет собой процесс поиска баланса между тем, сколько хотел бы за этот товар заплатить покупатель, и издержками на его изготовление и реализацию.

Выбор метода расчета цен определяется в первую очередь двумя факторами: достигнутыми масштабами производства (оптимальны они или нет) и степенью контроля над рынком в целом. Кроме того, имеет значение устойчивость либо

неустойчивость рынка сбыта; характер цены, которую предлагалось установить на рынке (будет ли она временной или стабильной в течение длительного периода); вид продукции (новая или предлагаемая ранее); степень взаимозаменяемости новой продукции и существующей.

Существуют следующие *методы установления цен*, которые применимы к деятельности библиотек.

*Метод установления цены на основе себестоимости* (себестоимость плюс надбавка (прибыль)) предполагает определение совокупной стоимости собственно технологического процесса оказания библиотечно-библиографической услуги или производства информационной продукции, организации дополнительного обслуживания и накладных расходов. При таком подходе игнорируются существующий спрос и цены конкурентов, он не ориентирован на изучение, учет и анализ реальных потребностей и “работает”, если установленная цена приводит к запланированному уровню реализации продукции. Данный метод достаточно популярен, так как упрощает ценообразование (не нужно постоянно отслеживать спрос). Если все библиотеки и конкурирующие с ними организации используют этот метод, то цены становятся приблизительно одинаковыми и ценовая конкуренция сводится к минимуму. Кроме того, люди считают его справедливым, так как производители не наживаются на потребителях, если спрос начинает расти. Именно этот метод в качестве единственного рекомендует использовать при ценообразовании библиотекам упомянутое выше Положение о платных услугах библиотек Республики Беларусь. Цена при этом определяется исходя из себестоимости (материальных затрат, расходов на оплату труда, отчислений на социальные нужды и др.) и прибыли, максимальный размер которой не должен превышать 20%.

*Метод установления цены с ориентацией на спрос* основывается на субъективной оценке пользователем ценности предлагаемой библиотекой продукции. Библиотека устанавливает цену на основе читательского восприятия ценности услуги, что и определяет затраты. Первостепенное значение в этом случае приобретает изучение существующих запросов и потенциальных потребностей пользователей, а также учет значимости, ценности библиотечно-информационной продукции для потребителя. Таким образом, этот метод предпо-

лагают проведение исследований, на основе которых может устанавливаться приемлемая для профильного целевого рынка цена. При этом нужно учитывать следующее: из-за того, что библиотечные услуги долгое время предоставлялись бесплатно, у пользователей сформировался определенный стереотип, заключающийся в том, что практически всегда существует возможность найти подобную информацию бесплатно. Поэтому, чтобы пользователь не искал подобной информации в других местах, библиотеке необходимо предоставлять уникальную информацию и дополнительные услуги.

*Метод с ориентацией на уровень конкуренции* предполагает сравнение цен на данную продукцию с ценами на конкурирующую продукцию-аналог. Библиотека может установить цены такие же, как у конкурентов, выше или ниже, в зависимости от конкретной ситуации. Важную роль в этой ситуации играет учет психологических факторов (ценовые ожидания потребителей, их реакция на цены конкурентов и т.д.).

Однако факт установления цены не означает окончательного ценового предложения – на него влияет множество факторов. Маркетинговый подход предполагает проведение гибкой ценовой политики и применение различных видов ценовой стратегии для продуктов и услуг, находящихся на различных этапах жизненного цикла, а также в зависимости от общих маркетинговых целей и ситуационных задач библиотеки.

#### **7.4. Ценовая стратегия библиотеки**

*Ценовая стратегия библиотеки* описывает план достижения и закрепления преимуществ над конкурентами посредством возможной долгосрочной динамики изменения базовой цены продукта/услуги в рыночных условиях.

В библиотеках могут использоваться следующие виды стратегии ценообразования.

*1. Установление цены на новую продукцию* при внедрении ее на рынок. В данном случае возможны следующие варианты:

– временное установление высокой цены, обусловленное ситуационной монополией на рынке и постепенное ее сниже-

ние (имеет смысл при высоком уровне спроса на данную библиотечно-библиографическую продукцию);

– установление минимальной цены, так как цель – проникновение, закрепление на рынке и увеличение объема реализации данных услуг или продуктов.

2. *Установление цен со скидками.* Выделяют следующие виды скидок:

– за большой объем приобретаемой продукции: если приобретается партия больше некоторой установленной величины (скидка может предоставляться в экземплярах или в стоимостном исчислении);

– сезонные скидки, в том числе в зависимости от дней недели, времени суток;

– за проведение оплаты ранее установленного контрактом срока;

– на пробные услуги и продукты – с целью заинтересовать пользователя в новых для него товарах;

– скидка для постоянных пользователей;

– скидка при немедленной оплате наличными.

Существуют и особые виды скидок: в исключительных случаях, при нестандартных сделках и др. Можно применять одновременно несколько видов скидок, которые образуют сложную систему.

3. *Дискриминационное ценообразование* (ценовая дифференциация).

Библиотека может предлагать услуги по ценам, которые различаются в зависимости от разных оснований, не связанных с затратами. Например:

– по группам пользователей – разная цена для различных сегментов рынка (разных категорий пользователей);

– по местонахождению – в разных местах услуги предлагаются по разным ценам, хотя расходы, связанные с предложением, одинаковы (применяется для удаленных потребителей информации или если услуга предоставляется не в самой библиотеке);

– по вариантам предоставления услуги – разные варианты по разным ценам.

Чтобы ценовая дискриминация была эффективной, необходимо соблюдать следующие условия: рынок пользователей должен быть сегментирован, и сегменты должны отличаться

друг от друга интенсивностью спроса; установление дискриминационных цен не должно вызывать чувства обиды и неприязни.

Таким образом, формируя ценовую политику, библиотеке нужно устанавливать цены с учетом адекватности их восприятия как со стороны потребителей (факторы платежеспособности и психологии ценовосприятия), так и конкурирующих структур, взаимосвязи цены и качественных параметров продуктов/услуг, оптимальности выбранных принципов расчета условий и вариантов оплаты, льготных скидок.

Грамотная ценовая политика является одним из важнейших факторов, обуславливающих эффективное функционирование и развитие библиотеки.

### ***Вопросы и задания***

1. Какие особенности ценообразования на библиотечную продукцию и услуги вы можете назвать?

2. Определите факторы, влияющие на стоимость библиотечно-библиографической и информационной продукции.

3. Объясните механизм расчета цены на библиотечно-библиографические услуги, используя литературу [4, 6, 7].

4. Перечислите основные методы установления цен на библиотечно-библиографическую продукцию.

5. За счет каких средств осуществляется предпринимательская деятельность библиотек?

### ***Литература***

1. *Аб унясенні змяненняў і дапаўненняў у Закон Рэспублікі Беларусь “Аб бібліятэчнай справе ў Рэспубліцы Беларусь”:* закон Рэспублікі Беларусь ад 11 лістапада 2002 г., № 147-3 // Нац. реестр правовых актов Республики Беларусь. – 2002. – № 128, 2/896.

2. *Библиотечное дело: терминологический словарь /* Рос. гос. б-ка. – М., 1997. – С. 133.

3. *Галковская, Ю.Н. Правовое обеспечение деятельности библиотек в Республике Беларусь: науч.-практич. пособие /* Ю.Н.Галковская. – Мн.: Новое знание, 2008. – С. 132–134. – (Сер. “Профессионалам библиотечного дела”).

4. *Далгаполава, А.Е. Аб новых падыходах да фарміравання цэн на платныя паслугі бібліятэк /* А.Е.Далгаполава // Аблас-

ныя бібліятэкі: актуальныя аспекты дзейнасці: нав.-метады. выданне / НББ; адказ. за вып. Л.Г.Кірухіна. – Мн., 2004. – С. 82–85.

5. *Клюев, В.К.* Маркетинговая ориентация библиотечно-информационной деятельности: учеб. пособие / В.К.Клюев, Е.М.Ястребова. – М.: МГУКИ, 2001. – С. 52–61.

6. *Клюев, В.К.* Основы инициативной хозяйственной деятельности библиотеки: учеб. пособие для вузов культуры и искусств / В.К.Клюев. – М.: Моск. гос. ун-т культуры, 1998. – С. 19–24, 41–49.

7. *Палажэнне* аб платных паслугах бібліятэк Рэспублікі Беларусь: зацв. пастановай М-ва культуры Рэспублікі Беларусь 23 жніўня 2000 г., № 15 // Хроніка культурнага жыцця / Нац. б-ка Беларусі. – Мн., 2000. – № 9. – С. 16–25.

8. *Пераверзева, Ю.А.* Фінансава-эканамічная дзейнасць бібліятэк: вучэб.-метады. дапам. / Ю.А.Пераверзева. – Мн.: Бел. дзярж. ун-т культуры і мастацтваў, 2009. – С. 85–92.

9. *Справочник* библиотекаря / науч. ред. А.Н.Ванеев, В.А.Минкина. – СПб.: Профессия, 2004. – С. 290–297.

10. *Суслова, И.М.* Практический маркетинг в библиотеках: учеб.-метод. пособие / И.М.Суслова. – М.: Либерия, 2004. – С. 89–95. – (Сер. “Библиотекарь и время. XXI век”).

## **8. КОММУНИКАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА БИБЛИОТЕКИ**

### **8.1. Маркетинговые коммуникации библиотеки: понятие, цели, функции, инструменты**

По мере распространения и развития библиотечного маркетинга возрастает роль маркетинговых коммуникаций.

Термин “коммуникация” имеет следующие значения: с одной стороны, это путь сообщения; с другой – это общение, передача информации от человека к человеку, т.е. специфическая форма взаимодействия людей в процессе их познавательно-трудовой деятельности, осуществляющаяся главным образом при помощи языка.

*Маркетинговые коммуникации библиотеки* представляют собой информационные связи библиотеки с адресатами коммуникаций, что позволяет достигнуть маркетинговых целей.

В ряду важнейших маркетинговых целей, реализуемых с помощью маркетинговых коммуникаций, можно выделить:

- формирование престижного образа (имиджа) библиотеки в сознании населения, спонсоров, представителей местных органов власти и управления, общественных организаций;
- информирование о новых услугах, которые ввела библиотека;
- сохранение популярности существующих библиотечно-библиографических услуг;
- информирование потенциальных пользователей о времени, месте и условиях предоставления услуг;
- акцентирование внимания потенциальных пользователей на специфических качествах и выгоде предлагаемых библиотекой услуг, на бесплатности основных форм обслуживания и относительно низких ценах на дополнительные услуги.

Маркетинговые коммуникации библиотеки выполняют следующие *функции*: информационную, убеждающую и стимулирующую к действию.

Маркетинговые коммуникации библиотеки осуществляются при помощи следующих инструментов: *рекламы, паблик рилейшнз (связи с общественностью), персональной продажи и стимулирования сбыта*, благодаря которым обеспечивается продвижение интеллектуальной продукции и библиотечных услуг.

*Библиотечная реклама* – информация о библиотеке, ее услугах и продукции в целях оповещения о ней реальных и потенциальных пользователей и стимулирования спроса на эти услуги и продукты [7, с. 297].

*Паблик рилейшнз (связи с общественностью)* – составная часть управления, способствующая установлению и поддержанию общения, взаимопонимания, расположения и сотрудничества между библиотекой и общественностью [1].

*Персональная продажа* предполагает устную презентацию (представление) библиотечной услуги в процессе непосредственного общения с реальным или потенциальным пользователем, убеждение его воспользоваться предлагаемой услугой [7, с. 304].

*Стимулирование сбыта* – комплекс мероприятий, основными задачами которых являются обеспечение стабильности

и увеличение объема использования ресурсов и услуг библиотеки [7, с. 305].

Рассмотрим инструменты маркетинговых коммуникаций библиотеки.

## ***8.2. Библиотечная реклама: функции и технология***

Важнейшим средством продвижения к потребителю библиотечно-библиографической и информационной продукции является *реклама*.

В *функции библиотечной рекламы* входят формирование спроса на ресурсы, продукцию и услуги библиотеки и популяризация новых и (или) усовершенствованных библиотечно-библиографических и информационных услуг.

Основная *цель библиотечной рекламы* – повысить популярность библиотеки и спрос на ее ресурсы и услуги.

Среди *общих требований к библиотечной рекламе* укажем объективность; доступность восприятия; соответствие содержания и формы библиотечной рекламы потребностям рынка, интересам отдельных читательских групп; эстетичность.

Рекламная деятельность библиотеки должна строиться на *принципах*:

- использования форм, методов и средств, не причиняющих духовного, морального или психического вреда потребителям рекламы;
- добросовестности, достоверности и этичности рекламы;
- ответственности перед потребителем, обществом и государством;
- конфиденциальности;
- недопустимости информации, порочащей репутацию рекламодача.

*Рекламная деятельность библиотеки* включает следующие этапы:

- постановка задач рекламной деятельности;
- разработка рекламного обращения;
- выбор средств распространения библиотечной рекламы;
- определение бюджета на рекламу;
- оценка эффективности рекламной деятельности библиотеки.

Остановимся на каждом из выделенных этапов рекламной деятельности библиотеки.

*Постановка задач рекламной деятельности.* Основные цели рекламной деятельности библиотеки непосредственно следуют из коммуникационной политики библиотеки, которая, в свою очередь, определяется реализуемой стратегией маркетинга.

Исходя из общей коммуникационной политики библиотеки, реклама призвана либо информировать, либо побуждать (убеждать) реальных и потенциальных пользователей. Поэтому на первоначальном этапе рекламной деятельности библиотеки следует выявить основные задачи каждого из этих направлений (например, формирование у населения определенного уровня знаний о библиотеке, ее услугах, интеллектуальной продукции, ресурсах или создание у потребителей выборочного спроса на какую-либо библиотечно-библиографическую продукцию и т.д.).

*Разработка рекламного обращения.* Сформулировав цель рекламной деятельности, библиотеке необходимо найти такие обращения и так их довести до пользователей библиотечно-библиографической продукции, чтобы получить требуемый результат.

Рекламное обращение должно соответствовать следующим *требованиям:*

- учитывать уровень знаний пользователей о библиотеке и ее возможностях;
- предоставлять пользователям новую информацию;
- убеждать в полезности для пользователя рекламируемой услуги, содержать ее характеристику;
- демонстрировать преимущества и особенности рекламируемой услуги, отличающие ее от иных услуг библиотеки;
- раскрывать правила пользования услугой.

С учетом перечисленных требований следует разрабатывать рекламное обращение. Процесс его создания включает следующие этапы: выбор наилучшего рекламного обращения и его детальную разработку.

Прежде чем приступить к созданию рекламного обращения, следует сформулировать идею, которая указывала бы на определенный подход к пользователям услуги. Далее необходимо продумать содержание рекламного обращения. Оно

должно дать ответы на вопросы: что предлагается пользователю; какие преимущества он может извлечь от предлагаемой услуги; где, когда и как может эту услугу получить. Кроме того, содержание рекламного обращения предопределяет его форму.

По содержанию рекламных обращений библиотечную рекламу принято подразделять на адресную и престижную.

Основная цель адресной библиотечной рекламы – информирование населения о библиотеке, месте ее расположения. Основной формой такой рекламы является вывеска, информирующая, что в здании расположена библиотека, режим ее работы.

Престижная реклама библиотеки направлена на создание у пользователей представления о ней как о солидном, высокопрофессиональном партнере. Такая реклама рассчитана на широкую аудиторию. В ее основе лежит индивидуальный, фирменный стиль библиотеки, который способствует закреплению положительной установки, формирует имидж.

*Фирменный стиль* библиотеки складывается из следующих основных компонентов:

- фирменный знак (знак обслуживания) – оригинально оформленное графическое изображение, которым библиотека сопровождает свою продукцию;

- логотип (начертание названия) – словесно-изобразительный символ библиотеки, который представляет полное или сокращенное название;

- слоган – рекламный лозунг, девиз, содержащий сжатую, легко воспринимаемую, эффектную формулировку рекламной идеи;

- фирменный шрифт или набор шрифтов;

- фирменный цвет – одинаковое оформление рекламных материалов и др.

Основной формой престижной рекламы библиотеки является сувенирная продукция (фирменные значки, настенные и карманные календари, наклейки и канцелярские товары с символикой библиотеки и т.д.). Как правило, сувенирная продукция изготавливается к различным юбилейным и знаменательным событиям библиотеки.

Наиболее распространенными формами рекламы являются самостоятельные рекламные издания (памятки, путеводите-

ли, буклеты, листовки); рекламные сообщения в виде статей (на свободных страницах методических, библиографических и других изданий библиотеки); рекламные сообщения в виде заметок в местной периодической печати; пресс-релизы.

*Выбор средств распространения библиотечной рекламы.* Одновременно с разработкой рекламного обращения следует решать задачу выбора наиболее приемлемых средств распространения информации и конкретных ее носителей, с помощью которых данное рекламное обращение планируется довести до пользователей.

Основными средствами распространения библиотечной рекламы являются газеты, журналы, телевидение, радио, Интернет (веб-сайты библиотек, электронная почта и рассылка, телеконференции и др.), плакаты и надписи на наружных щитах (поверхностях) и внутри транспортных средств, плазменные панели, витрины с библиотечно-библиографической продукцией в библиотеках и другие средства.

*Определение бюджета на рекламу.* Бюджет на рекламу определяется использованием бюджетных средств на рекламу бесплатных услуг и доходами от платных услуг, расходы на рекламу которых включаются в их цену и составляют, в среднем, 10% от реализации услуг [7, с. 299].

*Оценка эффективности рекламной деятельности библиотеки.* Для определения эффективности рекламной деятельности библиотеки существует много методов: опрос мнений о рекламном мероприятии, тест, опрос об имидже библиотеки, анкетирование о качестве и эффективности рекламного мероприятия и т.д. Данные методы позволяют судить о результативности рекламной кампании библиотеки.

Как правило, высокая результативность рекламы связана с увеличением количества пользователей. Среди других показателей выделяются число проведенных библиотекой мероприятий, их общая посещаемость, уровень использования фонда и т.д. В последние годы стали применяться такие дополнительные показатели, как число упоминаний о библиотеке в сообщениях средств массовой информации, число радио- и телеинтервью, взятых у ее сотрудников и т.п. Низкая результативность связывается с недостаточностью ассигнований на рекламу библиотеки, плохим качеством формы рекламных обращений.

### 8.3. Паблик рилейшнз: понятие, цели, функции, инструменты

С рекламой тесно связан так называемый паблик рилейшнз (пиар) – Public Relations (PR) – комплекс продуманных и спланированных усилий по установлению атмосферы взаимопонимания между учреждением и его окружением.

*Паблик рилейшнз в библиотеке* – специализированная деятельность, направленная на формирование надежной репутации и благожелательного мнения о библиотеке, ее возможностях и услугах у населения, органов местной власти, общественных организаций, СМИ, партнеров и конкурентов.

*Цели* паблик рилейшнз в библиотеке – достижение взаимопонимания, выявление и формирование общих представлений, ценностей, интересов и предпочтений на основе достоверной информации.

Паблик рилейшнз в библиотеке выполняет ряд *функций*:

- создание устойчивого впечатления ответственного, добропорядочного учреждения;
- создание у сотрудников библиотеки чувства ответственности и заинтересованности в работе библиотеки;
- расширение сферы влияния библиотеки средствами престижной рекламы.

В *комплекс инструментов и форм паблик рилейшнз* в библиотеке входят:

- организация отношений со средствами массовой информации (пресс-релизы, научно-практические конференции, семинары, экскурсии по библиотеке, выступления в печати, на радио и телевидении и др.);
- издание интеллектуальных продуктов библиотеки (бюллетени, буклеты, листовки, брошюры, печатные каталоги, библиографические указатели, рекомендательные списки, календари, справочные издания и др.);
- изготовление аудиовизуальной продукции (аудио-, кино- и видеофильмы, слайды и др.);
- изготовление информационной продукции (фактографические базы данных, полнотекстовые компакт-диски и др.);
- использование устной речи (аудиторные и личные контакты);

– благотворительная деятельность (адресная помощь, социально-культурные акции, участие в социальных программах и др.);

– участие в выставках и ярмарках (разработка экспозиции, пристендовая работа, организация обратной связи и др.).

*Средствами пиара, используемыми в процессе обслуживания, являются:*

– персонификация общения библиотекаря и читателя;

– расширение ассортимента предоставляемых услуг, повышение их качества и комфортности;

– работа с претензиями и отказами.

К средствам привлечения внимания к деятельности библиотеки и показа ее положительного влияния на жизнь города или региона относятся:

– обнародование результатов работы и перспектив развития библиотек на страницах профессиональной и периодической печати;

– участие в крупномасштабных социальных, культурных и образовательных проектах;

– проведение мероприятий, способствующих приобщению различных групп населения к общечеловеческим ценностям.

В основе планирования работы отдела связей с общественностью находятся, как правило, перспективный план работы библиотеки, календарь основных национальных дат и событий на 20\_\_ г., основные даты международных организаций ООН, ЮНЕСКО, а также мероприятия, которые проводятся на базе библиотек-партнеров.

Оценка эффективности пиар-деятельности библиотеки – это одно из самых сложных действий в организации пиар-кампании и управлении ею. В маркетинге принято различать коммуникативную и коммерческую эффективность пиара.

*Коммуникативную эффективность* можно определить путем применения опросных методов, целью которых является анализ имиджа библиотеки и/или определенной библиотечно-библиографической, информационной продукции. *Коммерческая эффективность* определяется количеством источников дополнительного ресурсного обеспечения библиотеки (спонсоры, меценаты, благотворители, попечители и др.).

#### **8.4. Персональная продажа.**

##### **Стимулирование сбыта продукции и услуг библиотеки**

Персональная продажа как одна из составных частей комплекса коммуникаций призвана обеспечить формирование благоприятных представлений о библиотеке и побудить пользователей к использованию ее ресурсов и услуг.

В широком понимании персональная продажа базируется на понятии “индивидуальная работа с читателем”, “индивидуальное обслуживание” и осуществляется путем непосредственного контакта библиотекаря с пользователем. В ее основе находится индивидуальная устная презентация продуктов/услуг библиотеки.

Благодаря квалифицированной работе библиотекаря отдела обслуживания устная презентация может быть наиболее эффективной формой продвижения библиотечно-библиографической продукции. Для этого необходимо прежде всего правильно определить компетенцию работника, учитывать рынок и целевую аудиторию, иметь личные контакты. Следует также продумать план практической реализации мероприятий персональной продажи. При его разработке обычно персональную продажу рассматривают как непрерывный процесс, включающий следующие этапы: установление целевой аудитории; подготовку к контакту и завоевание расположения целевой аудитории; представление продукции библиотеки; сбыт продукции библиотеки; послесбытовые контакты с пользователем.

Кроме прямых контактов с потенциальными пользователями библиотекари практикуют сообщение индивидуальной информации по телефону, а также индивидуальную рассылку проспектов и памяток о библиотеке, ее ресурсах, услугах, приглашений на мероприятия и др. Как правило, такие сведения адресуются конкретным организациям, лицам и раскрывают возможности библиотеки в предоставлении профильной информации.

В узком понимании персональная продажа – это особые условия льготного предоставления библиотечно-библиографических услуг отдельным категориям граждан (инвалидам, сиротам, детям, студентам, пенсионерам и т.п.), которые для остальных категорий являются платными.

К персональным продажам в библиотеке можно также отнести и обучение читателей использованием услугами, особенно теми, которые предоставляются в компьютерном режиме (например, Интернет, автоматизированные информационно-поисковые системы и т.п.).

Еще одним направлением продвижения услуг в библиотеке является *стимулирование сбыта*.

Стимулирование сбыта в отличие от рекламы воздействует на поведение потенциального пользователя за очень короткое время и ставит целью увеличение объема использования ресурсов и услуг библиотеки, предлагая льготы, чаще всего не связанные с качеством услуги или какими-то ее характеристиками.

Чтобы обеспечить на должном уровне сбыт продуктов и услуг, библиотеке необходимо продумать мероприятия по стимулированию сбыта. С учетом этого обычно выделяют следующие *этапы сбытовой кампании*:

- постановка задач стимулирования сбыта (например, формирование и создание условий спроса на определенную услугу или создание и закрепление образа предлагаемой услуги в сознании пользователей и др.);
- определение приемов стимулирования;
- разработка мероприятий стимулирования сбыта;
- оценка результатов.

*Приемы* содействия увеличению объема потребления услуг можно объединить в следующие группы:

- снижение цен (предложения на льготных условиях, скидки);
- игры (библиотечные конкурсы, лотереи и поощрение победителей);
- образцы (демонстрация информационной продукции библиотеки, презентация интеллектуальной продукции, сувенирная продукция);
- введение дополнительных сервисных услуг при использовании основных библиотечно-библиографических ресурсов и услуг (доставка литературы на дом или по месту работы пользователя, выдача литературы из фонда читального зала на дом и др.).

В качестве показателя эффективности стимулирования сбыта рассматривается рост объема использования соответ-

ствующей библиотечно-библиографической продукции, который был обеспечен за время сбытовой кампании.

Безусловно, значение маркетинговых коммуникаций библиотеки постоянно возрастает. Между тем, как бы хорошо ни была организована работа по продвижению, в основе успеха библиотеки лежит качество самой продукции. В связи с этим библиотекарям важно знать информационные потребности своих пользователей, постоянно совершенствовать свою деятельность, расширять номенклатуру продуктов/услуг, внедрять сервисные услуги, повышающие комфортность обслуживания (копирование, доставка на рабочее место, в том числе с использованием сетей связи и др.). И тогда средством продвижения продукции библиотеки, не требующим дополнительных финансовых затрат, станут рекомендации самих пользователей библиотеки.

### ***Вопросы и задания***

1. Охарактеризуйте значение каждого инструмента системы маркетинговой коммуникации библиотеки (реклама, публичность (связи с общественностью), персональная продажа и стимулирование сбыта). Выскажите свое мнение насчет их развития в библиотеках республики?

2. Сформулируйте основные этапы осуществления рекламной деятельности библиотеки.

3. Какими показателями определяется эффективность рекламной деятельности библиотеки?

4. Охарактеризуйте основные этапы подготовки и проведения пиар-кампании библиотеки.

5. В чем специфика персональной продажи в библиотеке?

6. Какие приемы стимулирования сбыта в библиотеке вам известны? Приведите примеры из практики деятельности библиотек Беларуси.

### ***Литература***

1. Библиотечное дело: терминологический словарь / Рос. гос. б-ка. – М., 1997. – С. 85.

2. Дзямешка, Л.А. Абслугоўванне карыстальнікаў бібліятэк: вучэб. дапам. / Л.А.Дзямешка, С.А.Паўлава. – Мн.: Бел. дзярж. ун-т культуры і мастацтваў, 2007. – С. 62–66.

3. Клюев, В.К. Маркетинговая ориентация библиотечно-информационной деятельности: учеб. пособие / В.К.Клюев, Е.М.Ястребова. – М.: МГУКИ, 2001. – С. 68–91.

4. Национальная библиотека Беларуси: новое здание – новая концепция развития / Национальная библиотека Беларуси; науч. рук. Р.С.Мотульский. – Мн., 2007. – С. 205–206.

5. Паршукова, Г.Б. Маркетинговые основания в библиотечной деятельности: учеб. пособие / Г.Б.Паршукова / ГПНТБ СО РАН. – Новосибирск, 2005. – С. 67–79.

6. “Поставьте всех в известность о себе”: аналитические материалы о работе библиотек области по развитию связей с общественностью / учреждение “Гомельская областная универсальная библиотека им. В.И.Ленина”; отдел библиотекотведения. – Гомель, 2008. – 15 с.

7. Справочник библиотекаря / науч. ред. А.Н.Ванеев, В.А.Минкина. – СПб.: Профессия, 2004. – 448 с.

8. Сулова, И.М. Практический маркетинг в библиотеках: учеб.-метод. пособие / И.М.Сулова. – М. : Либерия, 2004. – Вып. 9. – С. 115–139. – (Сер. “Библиотекарь и время. XXI век”).

## **9. МАРКЕТИНГОВОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ В СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ БИБЛИОТЕКОЙ**

В настоящее время нет общепринятых требований и единых нормативных документов, определяющих организацию деятельности маркетингового подразделения библиотеки. Фактически все (и при создании, и при дальнейшем развитии подразделения) зависит от понимания руководством библиотеки значимости маркетинга. Вместе с тем опыт, накопленный в конце XX в., в период наиболее активного развития специализированных маркетинговых подразделений в библиотеках, и современная практика их работы в ведущих библиотеках республики позволяют охарактеризовать основные наиболее существенные моменты деятельности этих служб.

Анализ массива положений о специализированных маркетинговых подразделениях библиотек и веб-сайтов белорусских библиотек позволяет выделить общее для всех название, основные задачи и содержание работы.

**Название подразделения.** Как показывает практика, в библиотеках разных видов маркетинговой деятельностью занимаются многие подразделения. В первую очередь это связано с “размытостью” функций сбыта библиотечно-библиографической продукции. Сбыт осуществляется и в процессе информационного, и библиографического или библиотечного обслуживания пользователей. Это позволяет говорить о том, что до настоящего времени основное внимание уделяется держательной стороне маркетинга, а его организационное обеспечение сводится в ряде случаев к простому переименованию отделов библиотеки в подразделения маркетинга.

Как правило, при изменении названий используются два подхода. Первый, встречающийся наиболее часто, предполагает переименование подразделения (отдела, сектора – в зависимости от масштабов библиотеки) в службу маркетинга. Этим подчеркивается, что данное подразделение имеет дело не только с маркетинговой информацией, но и с любой другой информацией, представляющей интерес для всей библиотеки – социологической, экономической, правовой и т.д.

Второй подход свидетельствует о понимании возросшей значимости труда библиотекарей, осуществляющих маркетинговую деятельность, о необходимости выполнения подразделением новых функций. В этом случае возникают названия типа “отдел связей с общественностью” (НББ), “отдел маркетинговых исследований” (ЦНБ НАН Беларуси) и др. Подобные названия отражают не только новое назначение подразделения маркетинга, но и его роль как координирующего исполнительного звена в системе управления библиотекой.

**Цели и задачи подразделения маркетинга библиотеки.** Основными целями подразделения маркетинга библиотеки являются разработка стратегии деятельности библиотеки; позиционирование библиотеки в регионе; координация действия основных структур библиотеки.

К ключевым *задачам* подразделения маркетинга библиотеки можно отнести следующие:

– ориентацию работы библиотеки в меняющейся социально-экономической ситуации на развитие приоритетных направлений в области маркетинга;

- формирование позитивного имиджа библиотеки, привлечение внимания учреждений, фондов, объединений, способных оказать помощь в развитии библиотеки;
- изучение и анализ развития непрофильных и дополнительных библиотечно-библиографических услуг на основе мониторинга;
- формирование ценовой и ассортиментной политики на продукцию и услуги библиотеки, разработывание новых видов;
- изучение, обобщение и внедрение в библиотечную практику новейших достижений, инноваций, результатов маркетинговых исследований.

**Функции подразделения маркетинга библиотеки.** Основным назначением подразделения маркетинга библиотеки является содействие всем видам деятельности библиотеки путем предоставления сотрудникам маркетинговой информации, необходимой для их работы, осуществления исследовательских, проектных работ, разработки и реализации библиотечно-библиографической продукции и оказания услуг.

В рамках своего назначения подразделение маркетинга библиотеки выполняет функции двух типов: обеспечивающие (служебные) и обслуживающие. Можно выделить минимальный набор функций каждого типа (т.е. обязательный для подразделения маркетинга библиотеки любого масштаба, профиля).

Минимальный набор функций обеспечивающего типа включает:

- анализ потенциальной среды библиотечно-информационного воздействия, потребностей юридических и физических лиц в услугах библиотеки;
- изучение конкурентоспособности библиотеки, ликвидности предлагаемых услуг;
- организацию и проведение маркетинговых исследований;
- мониторинг спроса, предложения и цен на услуги и библиотечно-библиографическую продукцию;
- анализ и классификацию предоставляемых библиотекой сверхнормативных услуг и продукции;
- продвижение библиотечно-библиографической продукции, стимулирование спроса на нее среди населения;

- прогнозирование и разработку номенклатуры платных услуг и продукции;
- корректировку цен на платные услуги библиотеки (в связи с инфляцией, проведением мониторинга и т.д.);
- контроль за работой отделов библиотеки по реализации платных услуг населению;
- создание и ведение картотеки (базы данных), отражающей информацию по общим теоретическим и практическим аспектам библиотечного маркетинга;
- установление взаимовыгодных контактов, поиск спонсоров, “друзей” библиотеки, различных вариантов сотрудничества. Представление интересов библиотеки в государственных, коммерческих структурах;
- участие в рекламной и пиар-деятельности библиотеки и др.

Минимальный набор *обслуживающих функций* включает:

- информационно-библиотечное обслуживание пользователей (юридических лиц) на договорной основе;
- обслуживание пользователей документами из фонда подразделения маркетинга библиотеки;
- организацию выставок новых поступлений по проблемам библиотечного маркетинга;
- методическую помощь по всем аспектам маркетинговой деятельности, консультации по вопросам продвижения платных услуг, составление договоров, положений и других документов и др.

Естественно, что чем большими кадровыми и финансовыми возможностями обладает подразделение маркетинга, тем качественнее и разнообразнее может быть его деятельность.

***Структура и подчиненность подразделения маркетинга библиотеки.*** На структуру подразделения маркетинга и распределение обязанностей между сотрудниками влияют разные факторы: тип библиотеки, объем финансирования библиотечной деятельности, наличие площадей и т.д. Тем не менее можно сформулировать общие обязательные требования, учет которых важен при организации работы подразделения маркетинга любой библиотеки и штатного состава:

- подразделение (отдела, сектора, службы) маркетинга является структурной единицей библиотеки;

- подчиняется заместителю директора либо при отсутствии такой должности непосредственно руководителю библиотеки;
- возглавляется заведующим;
- работа подразделения строится на основе годовых и перспективных (или стратегических) планов библиотеки;
- обязанности сотрудников подразделения определяются должностными инструкциями, утверждаемыми руководителем библиотеки;
- прием и освобождение от должности производится в соответствии с квалификационными требованиями руководителя библиотеки.

**Регламентация деятельности подразделения маркетинга библиотеки.** Как уже отмечалось, организация работы подразделения маркетинга, его штат, обязанности и ответственность на государственном уровне не регулируются и не регламентируются. С одной стороны, возможность самостоятельного выбора направлений развития способствует достижению целей и задач маркетинговой деятельности в каждой конкретной библиотеке. С другой, встает проблема самостоятельной разработки регламента, так как успешность деятельности подразделения маркетинга библиотеки, как и любого иного подразделения, во многом зависит от наличия обоснованных принципов управления этой деятельностью, закрепленных в соответствующих нормативных документах, имеющих юридическую силу. К таким внутренним документам относятся положения (Положение об отделе библиотечного маркетинга), должностные инструкции, договора (о предоставлении платных библиотечных и информационных услуг, аренды/субаренды нежилого помещения, договор на рекламу и т.д.), формы учета и планово-отчетные документы и т.д.

Основным документом подразделения маркетинга библиотеки является Положение об отделе библиотечного маркетинга (далее Положение). Оно должно отражать:

- общие положения;
- задачи и содержание деятельности;
- подчиненность подразделения маркетинга библиотеки, связь и характер взаимодействия с другими структурными единицами библиотеки;
- границы ответственности подразделения.

Значение данного Положения трудно переоценить как для сотрудников подразделения, так и для персонала других отделов. Для сотрудников данное Положение обозначает круг обязанностей и границы ответственности, а значит и требования к профессиональной компетентности. Руководству и персоналу других подразделений оно демонстрирует важность результатов деятельности подразделения, его включенность в достижение целей библиотеки. По сути, в момент утверждения Положения руководитель закрепляет юридический статус подразделения маркетинга библиотеки и официально оформляет договорные отношения с юридическими и физическими лицами.

*В должностных инструкциях*, в отличие от Положения о маркетинговом подразделении библиотеки, содержатся в основном сведения технологического характера, освещаются круг задач, обязанностей и границы ответственности каждого сотрудника.

При разработке внутренних нормативных документов руководство маркетингового подразделения библиотеки должно учитывать общие требования, предъявляемые к таким документам. К ним относятся единообразие оформления; использование стандартизированных терминов; обязательное приведение ссылок на внешние нормативные и внутренние документы, сопряженные с данным; пересмотр документов в соответствии с изменениями деятельности подразделения и библиотеки в целом.

В заключение подчеркнем, что реализация на практике указанных аспектов профильной деятельности позволяет рассматривать подразделения маркетинга библиотеки как важнейшие звенья современной структуры управления библиотеками. Для успешного функционирования подразделения маркетинга конкретной библиотеки важно определить его структуру, четко регламентировать функции и правильно подобрать компетентных специалистов.

### ***Вопросы и задания***

1. Какие типы функций подразделения маркетинга библиотеки вы знаете? Каким образом они влияют на организацию маркетинговой деятельности библиотеки?

2. Перечислите регламентирующие документы подразделения маркетинга библиотеки.

### *Литература*

1. *Ильяева, И.А.* Стратегическое управление библиотекой: учеб.-метод. пособие / И.А.Ильяева, В.Н.Маркова. – М.: КНОРУС, 2008. – С. 95–96.

2. *Клюев, В.К.* Маркетинговая ориентация библиотечно-информационной деятельности: учеб. пособие / В.К.Клюев, Е.М.Ястребова. – М.: МГУКИ, 2001. – С. 30–38.

3. *Управление библиотекой: учеб.-практ. пособие* / А.С.Аверьянов, А.Н.Ванеев, В.Г.Горев и др. – СПб.: Профессия, 2002. – С. 50–68. – (Сер. “Библиотека”).

РЕПОЗИТОРИЙ БГУИМ

## ЛИТЕРАТУРА

### Основная

1. *Библиотечная энциклопедия* / Рос.гос.б-ка. – М.: Пашков Дом, 2007. – 1299 с.
2. *Ванеев, А.Н.* Библиотечное дело. Теория. Методика. Практика / А.Н.Ванеев; СПбГУКИ. – СПб.: Профессия, 2004. – С. 76–127.
3. *Дворкина, М.Я.* Библиотечное обслуживание: теоретический аспект / М.Я.Дворкина. – М.: Изд-во МГИК, 1993. – С. 94–113, 174–183.
4. *Дзямешка, Л.А.* Абслугоўванне карыстальнікаў бібліятэк: вучэб. дапам. / Л.А.Дзямешка, С.А.Паўлава. – Мн.: Бел. дзярж. ун-т культуры і мастацтваў, 2007. – С. 46–49, 62–67.
5. *Ильяева, И.А.* Стратегическое управление библиотекой: учеб.-метод. пособие / И.А.Ильяева, В.Н.Маркова. – М.: КНОРУС, 2008. – 184 с.
6. *Клюев, В.К.* Маркетинговая ориентация библиотечно-информационной деятельности: учеб. пособие / В.К.Клюев, Е.М.Ястребова. – М.: МГУКИ, 2001. – 144 с.
7. *Клюев, В.К.* Основы инициативной хозяйственной деятельности библиотеки: учеб. пособие для вузов культуры и искусств / В.К.Клюев. – М.: Моск. гос. ун-т культуры, 1998. – 136 с.
8. *Матлина, С.Г.* Библиотечный маркетинг: практ. пособие для работников публ. б-к / С.Г.Матлина / Гос. Рос. б-ка, Перм. обл. б-ка им. А.М.Горького. – Пермь, 1993. – 65 с.
9. *Мотульский, Р.С.* Общее библиотековедение: учеб. пособие для вузов / Р.С.Мотульский. – М.: Либерия, 2004. – С. 29–41, 182–198, 199–211.
10. *Паршукова, Г.Б.* Маркетинговые основания в библиотечной деятельности: учеб. пособие / Г.Б.Паршукова / ГПНТБ СО РАН. – Новосибирск, 2005. – 151 с.
11. *Российское библиотековедение: XX век.* Направление, проблемы и итоги. Опыт монографического исследования / Рос. гос. б-ка; сост. и предисл. Ю.П.Мелентьевой. – М.: Пашков дом, 2001. – С. 259–267.
12. *Справочник библиотекаря* / науч. ред. А.Н.Ванеев, В.А.Минкина. – СПб.: Профессия, 2004. – С. 281–285.

13. Сулова, И.М. Библиотека в системе некоммерческого маркетинга: учеб.-метод. пособие / И.М.Сулова. – М.: Профиздат, 2003. – 175 с. – (Сер. “Современная библиотека”).

14. Сулова, И.М. Практический маркетинг в библиотеках: учеб.-метод. пособие / И.М.Сулова. – М.: Либерия, 2004. – Вып. 9. – 144 с. – (Сер. “Библиотекарь и время. XXI век”).

### *Дополнительная*

1. Борхард, П. Концепция маркетинга для публичных библиотек / П.Борхард [и др.]; науч.-внедренч. центр “Библио-маркет”; пер. с нем. Е.М.Ястребовой. – М., 1993. – 144 с. – (Сер. “Маркетинг некоммерческих организаций”).

2. Брежнева, В.В. Информационное обслуживание: продукты и услуги, предоставляемые библиотеками и службами информации предприятий / В.В.Брежнева, В.А.Минкина; СПбГУКИ. – 2-е изд., перераб. – СПб.: Профессия, 2006. – С. 57–104, 123–200, 211–247. – (Сер. “Библиотека”).

3. *Маркетинг* – современная концепция управления библиотекой: науч.-реф. сб. / РГБ; сост. С.Д.Коллегаева. – М., 1994. – 148 с.

4. Панкрухин, А.П. Маркетинг: учеб. / А.П.Панкрухин. – М.: Институт междунар. права и экономики им. А.С.Грибоедова, 1999. – 398 с.

5. Пилко, И.С. Информационные и библиотечные технологии: учеб. пособие / И.С.Пилко. – СПб.: Профессия, 2006. – С. 198–205. – (Сер. “Библиотека”).

6. Родионов, И.И. Рынок информационных услуг и продуктов / И.И.Родионов [и др.]. – М.: МК-Периодика, 2002. – С. 20–240.

7. *Справочник* информационного работника / науч. ред. Р.С.Гиляревский, В.А.Минкина. – СПб.: Профессия, 2005. – С. 300–353. – (Сер. “Библиотека”).

8. *Управление* библиотекой: учеб.-практ. пособие / А.С.Аверьянов [и др.]. – СПб.: Профессия, 2002. – С. 50–141. – (Сер. “Библиотека”).

*Учебное издание*

**Петушко** Наталья Евгеньевна

**БИБЛИОТЕЧНЫЙ МАРКЕТИНГ**

*Учебно-методическое пособие*

Редактор О.М. Соколова

Технический редактор А.В. Гицкая

Подписано в печать 2010 г. Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.

Бумага писчая № 2. Усл. печ. л. 6,74.

Уч.-изд. л. 5,3. Тираж экз. Заказ 58.

Белорусский государственный университет  
культуры и искусств

220007, г. Минск, ул. Рабкоровская, 17.

Лицензия № 02330/0131818 от 2.06.2006 г.

Напечатано на ризографе

Белорусского государственного университета  
культуры и искусств

220007, г. Минск, ул. Рабкоровская, 17.