

Учреждение образования  
«Белорусский государственный университет  
культуры и искусств»

Факультет информационно-документных коммуникаций  
Кафедра библиотечно-информационной деятельности

СОГЛАСОВАНО  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ Ю. Н. Галковская  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

СОГЛАСОВАНО  
Декан факультета

\_\_\_\_\_ Н. А. Яцевич  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС  
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

**ИННОВАЦИОННЫЙ БИБЛИОТЕЧНЫЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ**

*для студентов учреждения высшего образования  
по специальности 1-23 01 11 Библиотечно-информационная  
деятельность (по направлениям)  
направлению специальности  
1-23 01 11-01 Библиотечно-информационная деятельность  
(менеджмент)*

Составители:

**Ю. Н. Галковская**, канд. пед. наук, доцент

**В. М. Бигеза**, канд. филологических наук, доцент

Рассмотрено и утверждено  
на заседании Совета университета 26.06.2018 г.  
протокол № 10

Составители:

*Галковская Юлия Николаевна, зав. кафедры библиотечно-информационной деятельности учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», канд. пед. наук, доцент*

*Бигеза Валентина Миновна, доцент кафедры библиотечно-информационной деятельности учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», канд. пед. наук, доцент*

Рецензенты:

*Авгуль Л. А., заведующий научно-исследовательским отделом библиотековедения государственного учреждения «Центральная научная библиотека имени Якуба Коласа Национальной академии наук Беларуси»*

*Петушко Н. Е., доцент кафедры межкультурных коммуникаций БГУКИ, канд. пед. наук, доцент*

Рассмотрен и рекомендован к утверждению:

*Кафедрой  
библиотечно-информационной деятельности*  
название кафедры, разработчика УМК (ЭУМК)

*(протокол от 25.05.2018 №   );*

*Советом  
факультета информационно-документных коммуникаций*  
полное название факультета

*(протокол от 29.05.2018 №   )*

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....</b>	<b>6</b>
<b>2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1. Учебное пособие.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2. Конспект лекций.....</b>	<b>10</b>
<i>I. Основы библиотечной инноватики</i>	
Тема 1. Инноватика как наука об инновациях.....	10
Тема 2. Основные направления инновационных изменений в библиотеке .....	20
Тема 3. Инновационный процесс в библиотеке.....	32
Тема 4. Инновационный менеджмент в библиотечной сфере.....	39
Тема 5. Эффективность инноваций в библиотеке.....	57
<i>II. Научно-методическая деятельность в системе инновационного библиотечного менеджмента</i>	
Тема 6. Научно-методическое обеспечение деятельности библиотек: сущность и основные направления.....	62
Тема 7. Научно-инновационный потенциал аналитической деятельности библиотек. методический мониторинг.....	66
Тема 8. Консалтинговое и информационно-методическое обеспечение библиотечно-информационных учреждений.....	74
Тема 9. Деятельность методических центров по распространению инновационного опыта.....	79
Тема 10. Повышение квалификации библиотечных кадров как направление научно-методической деятельности.....	85
<i>III. Библиотечная статистика как средство анализа деятельности библиотек</i>	
Тема 11. Роль библиотечной статистики в обеспечении инновационного развития библиотек.....	90
Тема 12. Стандартизация библиотечной статистики..	97

Тема 13. Показатели библиотечной статистики: сбор, расчет, анализ .....	106
Тема 14. Этапы статистического исследования .....	116
Тема 15. Измерение эффективности деятельности библиотек и библиотечная статистика. Зарубежные методики оценки деятельности библиотек .....	125
<b>3. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ</b>	<b>137</b>
<b>3.1. Тематика семинарских занятий.....</b>	<b>137</b>
<i>Семинар 1.</i> Библиотечно-информационная сфера в контексте инновационного развития.....	137
<i>Семинар 2.</i> Эффективность инноваций в библиотеке .....	139
<i>Семинар 3.</i> Методические службы как центры распространения инновационного опыта. Управление нововведениями.....	140
<i>Семинар 4.</i> Библиотечная статистика как инструмент управления.....	141
<i>Семинар 5.</i> Измерение эффективности работы библиотек.....	144
<b>3.2. Рабочие материалы к практическим занятиям .....</b>	<b>148</b>
<i>Практикум 1.</i> Освоение базовых основ курса «Инновационный библиотечный менеджмент».....	148
<i>Практикум 2.</i> Составление и оформление инновационной заявки.....	148
<i>Практикум 3.</i> Составление и оформление инновационного предложения.....	152
<i>Практикум 4.</i> Разработка инновационного проекта в библиотеке.....	159
<i>Практикум 5.</i> Разработка бюллетеня нововведений, освоенных библиотеками Беларуси, России и дальнего зарубежья.....	166
<i>Практикум 6.</i> Методика проведения обследования ЦБС .....	167
<i>Практикум 7.</i> Система методических изданий для библиотек.....	169
<i>Практикум 8.</i> Разработка методических рекомендаций по внедрению новшеств в практику работы библиотек.....	171
<i>Практикум 9.</i> Анализ статистических показателей деятельности библиотек.....	172

<i>Практикум 10. Стандарты как нормативная основа сбора и обработки данных о деятельности библиотек.....</i>	173
<i>Практикум 11. Формы статистической отчетности библиотек различных систем Республики Беларусь: сравнительный анализ.....</i>	175
<i>Практикум 12. Расчет и оформление в табличной и графической формах показателей библиотечной статистики...</i>	175
<i>Практикум 13. Разработка тестовых заданий по курсу «Инновационный библиотечный менеджмент».....</i>	180
<b>4. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.....</b>	181
<b>4.1. Рекомендации к самостоятельной работе .....</b>	181
<b>4.2. Задания для контролируемой самостоятельной работы студентов (КСР) .....</b>	183
<i>КСР 1. Показатели эффективности работы библиотек ..</i>	183
<b>4.3. Вопросы к зачету .....</b>	186
<b>4.4. Вопросы к экзамену .....</b>	188
<b>5. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....</b>	190
<b>5.1. Учебная программа .....</b>	190
<b>5.2. Основная литература .....</b>	212
<b>5.3. Дополнительная литература .....</b>	215

## 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Данный учебно-методический комплекс (УМК) представляет собой систему дидактических средств обучения дисциплине «Инновационный библиотечный менеджмент». Он является структурно-логической моделью процесса формирования профессионально значимых компетенций библиотекаря-библиографа в сфере организации и экономики библиотечного дела, способствует развитию компетенций в области инновационного менеджмента, формирует знания и умения, необходимые для управления библиотекой в условиях повышения их социокультурной значимости в обществе.

Цель УМК по дисциплине «Инновационный библиотечный менеджмент» – это систематизация учебно-методических материалов, необходимых при изучении теоретических закономерностей развития библиотечной инноватики, ее специфики, особенностей организации и осуществления важнейших направлений практической инновационной и научно-методической деятельности библиотек, это учебно-методическая помощь студентам в усвоении учебного материала, а также повышение эффективности организации учебного процесса и самостоятельной работы студентов на основе компетентностного подхода.

Задачи УМК:

- систематизация содержания дисциплины «Инновационный библиотечный менеджмент»;
- упорядочение процесса изучения учебной дисциплины с учетом достижений науки и практики;
- обеспечение организации самостоятельной учебной работы и контроля знаний студентов;
- оказание студентам методической помощи в усвоении учебного материала;
- оказание преподавателям методической помощи, необходимой и достаточной для качественного преподавания данной учебной дисциплины.

Особенности структурирования УМК и подачи материала в нем определялись, прежде всего, содержанием учебной программы по данной дисциплине, требованиями к компетенциям, сформулированным в образовательном стандарте Республики Беларусь по специальности 1-23 01 11 «Библиотечно-

информационная деятельность (по направлениям)» (2015 г.), Положением об учебно-методическом комплексе по учебной дисциплине, утвержденным приказом ректора УО «Белорусский государственный университет культуры и искусств» (2017 г.).

Учебная дисциплина структурирована по разделам и темам, представляющим собой относительно самостоятельные укрупненные дидактические единицы содержания обучения. Содержание тем опирается и сочетается с приобретенными студентами знаниями и умениями при изучении обязательных дисциплин общепрофессионального цикла – «Основы управления интеллектуальной собственностью», «Теория информации и документология», «Библиотековедение» и обязательных специальных дисциплин – «Информационные ресурсы», «Библиотечно-информационное обслуживание», «Библиотечно-информационный маркетинг и менеджмент». В свою очередь знания и умения, полученные при изучении этого курса, являются основой для усвоения материала отдельных дисциплин специализации «маркетинг библиотечного дела», в частности таких, как «Экономика библиотечно-информационной деятельности», «Технологический библиотечный менеджмент», «Управление персоналом библиотеки и менеджмент качества деятельности библиотек», «Правовое обеспечение деятельности библиотек».

Учебная программа по дисциплине предполагает освоение трех содержательных разделов:

1. Основы библиотечной инноватики.
2. Научно-методическая деятельность в системе инновационного библиотечного менеджмента.
3. Библиотечная статистика как средство анализа деятельности библиотек.

Тематика лекционных занятий в пределах отведенных часов учебного времени отражена в примерном тематическом плане для дневной и заочной форм обучения в высшем учебном заведении в объеме, установленном рабочими учебными планами.

При подготовке УМК были использованы научные результаты, полученные при выполнении научно-исследовательской работы по заданию Министерства культуры Республики Беларусь «Разработать методику оценки эффективности деятельности библиотек по созданию электронных информационных ресурсов» (№ гос. рег. 20170558).

**Примерный тематический план  
учебной дисциплины  
«Инновационный библиотечный менеджмент»  
для дневной и заочной форм обучения**

	Всего	Количество аудиторных занятий				КСР
		лекции	практические	семинары	лабораторные	
Введение в курс «Инновационный библиотечный менеджмент»	<b>1</b>	1				
<b>I. Основы библиотечной инноватики</b>						
Тема 1. Инноватика как наука об инновациях	<b>6</b>	4		2		
Тема 2. Основные направления инновационных изменений в библиотеке	<b>4</b>	4				
Тема 3. Инновационный процесс в библиотеке	<b>18</b>	4	14			
Тема 4. Инновационный менеджмент в библиотечной сфере	<b>6</b>	4		2		
Тема 5. Эффективность инноваций в библиотеке	<b>5</b>	1	4			
<b>II. Научно-методическая деятельность в системе инновационного библиотечного менеджмента</b>						
Тема 6. Научно-методическое обеспечение деятельности библиотек: сущность и основные направления	<b>2</b>	2				
Тема 7. Научно-инновационный потенциал аналитической деятельности библиотек. методический мониторинг	<b>4</b>	2	2			
Тема 8. Консалтинговое и информационно-методическое обеспечение библиотечно-информационных учреждений	<b>4</b>	2	2			
Тема 9. Деятельность методических	<b>4</b>	2		2		

центров по распространению инновационного опыта						
Тема 10. Повышение квалификации библиотечных кадров как направление научно-методической деятельности	4	2	2			
<b>III. Библиотечная статистика как средство анализа деятельности библиотек</b>						
Тема 11. Роль библиотечной статистики в обеспечении инновационного развития библиотек	4	2		2		
Тема 12. Стандартизация библиотечной статистики	2	2				
Тема 13. Показатели библиотечной статистики: сбор, расчет, анализ	10	2	8			
Тема 14. Этапы статистического исследования	2					
Тема 15. Измерение эффективности деятельности библиотек и библиотечная статистика. Зарубежные методики оценки деятельности библиотек	4	2		2		
<b>Итого...</b>	<b>80</b>	<b>38</b>	<b>32</b>	<b>10</b>		

## 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

### 2.1. Учебное пособие

*Качанова, Е. Ю.* Инновационно-методическая работа библиотек: учеб. пособие / Е. Ю. Качанова; ХГИИК; науч. ред. А. Н. Ванеев. – СПб.: Профессия, 2007. – 336 с. – (Серия «Библиотека»).

*Матвеева, И. Ю.* Библиотечная инноватика : учеб. пособие / И. Ю. Матвеева; Челяб. гос. акад. культуры и искусств, И. Ю. Матвеева. – Челябинск : ЧГАКИ, 2010. – 128 с.

### 2.2. Конспект лекций

#### *1. Основы библиотечной инноватики*

##### **Тема 1. Инноватика как наука об инновациях**

Глобальность изменений в общественном производстве побуждает представителей различных специальностей развивать инновационную деятельность, определять способы преодоления противоречий, лежащих на пути инновационных изменений. В современной науке формируется новое междисциплинарное направление – инноватика, интегрирующая знания различных наук в целях повышения практической эффективности инновационной деятельности предприятий и организаций.

Глобальность изменений, затронувшая все сферы человеческой деятельности, отразилась и на деятельности библиотек. С одной стороны, библиотеки, являясь центрами доступа к накопленным человечеством знаниям, стремятся генерировать в своих коллекциях наиболее значимые документы, что в сложных социально-экономических условиях насыщенности и неоднородности рынка становится затруднительным. С другой стороны, решение задач обеспечения доступа требует от них поиска рациональных способов управления изменениями, позволяющих предвидеть и предвосхищать проблемы, прогнозировать развитие библиотеки, своевременно и качественно

предоставлять пользователю необходимую информацию, услугу или библиотечную продукцию.

Специалистам библиотечного дела становится очевидным тот факт, что именно инновационный путь развития библиотек, обновление всех сторон их жизнедеятельности обеспечивают выполнение возложенной на них социальной миссии.

В литературе встречаются различные подходы к определению сущности инновации. Обзор определений различных исследований показывает, что данный термин может носить различные значения в зависимости от контекста, а выбор подхода к определению понятия зависит от конкретных целей измерения или анализа.

Развитие теории инноваций способствует определению путей повышения конкурентоспособности продукции на мировом рынке. Подчеркивая значимость и необходимость исследований в области теории инноваций, специалисты указывают две основные причины:

- наличие потребностей во взаимосвязанном и поступательном развитии науки и техники, обусловленных необходимостью постоянного совершенствования производства;

- необходимость поиска резервов при использовании комплекса элементов, составляющих инновационный потенциал производства.

Как самостоятельная область знания наука о нововведениях зародилась еще в первой трети XX в., когда стали изучать закономерности технических и технологических изменений. Термин «инновации» ввел в научный оборот австрийский ученый Йозеф Алоиз Шумпетер (1883-1950) в первом десятилетии XX в. В своей работе «Теория экономического развития» (1911) он впервые рассмотрел комбинации изменений в развитии и дал полное описание инновационного процесса. Речь шла не об инновациях, а о «новых комбинациях» – изменениях в развитии, к ним Й. Шумпетер отнес следующие: использование новой техники, технологических процессов или нового рыночного обеспечения производства; внедрение продукции с новыми свойствами; использование нового сырья; изменения в организации производства и в его материально-техническом обеспечении; появление новых рынков сбыта.

В инновациях Й. Шумпетер увидел главный источник развития

предприятия, возможность ускоренного преодоления спада и увеличения прибыли через активизацию радикальных технико-экономических нововведений. Под «развитием» он понимал экономический «результат выполнения новых комбинаций», подчеркивая, что «без развития нет прибыли, а без прибыли нет развития».

Под «инновацией» Й. Шумпетером рассматривались любые изменения, связанные с использованием новых или усовершенствованных решений в технике, технологии, организации производства, в процессах сбыта и снабжения. Шумпетером были заложены основы теории управления изменениями, обоснована необходимость разработки «инновационной политики» фирм, на основе которой производитель планирует выпуск новых видов продукции в соответствии с конъюнктурой рынка.

Независимо от Й Шумпетера проводил свои исследования российский ученый Н. Д. Кондратьев. Он обнаружил существование так называемых «больших циклов», или, как впоследствии назовут их зарубежные исследователи, «длинных волн», которые образуются от каждого базового нововведения и представляют собой множество вторичных, совершенствующих изменений. Г. Менш, Х. Фримен, Я. Ван Дейн, А. Кляйнхт, развивая идеи Н. Д. Кондратьева, сформулировали концепцию неравномерности инновационной активности. Ими было доказано, что инновационная «волна» состоит из двух «гребней»: «волны» изобретений и «волны инноваций».

Можно предположить, что активность инновационных преобразований в библиотеках напрямую зависит от всплесков и спадов научной активности, и радикальные изменения, происходящие в библиотеках, такие как развитие централизации, появление новых носителей информации, использование компьютерных технологий в библиотечном деле и многое, многое другое, можно объяснить в аспекте цикличности. Эта проблема – одна из перспективных, ждущая своего изучения в ближайшем будущем.

Учеными доказано, что обязательным условием действия механизма инноваций является наличие рыночной среды, обеспечивающей естественный процесс возникновения и распространения экономически эффективных инноваций. Поэтому

особое значение в теории инноваций имеют вопросы изучения инновации как средства экономического развития, управления инновационной деятельностью в условиях конкуренции, государственного регулирования инновационной активности предприятий, маркетинга в контексте инноваций.

В соответствии с современными международными стандартами инновация определяется как конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедрённого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, либо в новом подходе к социальным услугам.

Считается, что в современных условиях особую важность приобретает разработка прикладных вопросов инноватики, обеспечивающих синтез знаний об изучаемых инновационных процессах.

Инноватика – направление научной деятельности, занимающиеся развитием теоретических основ, методологии и методов прогнозирования и создания инноваций, а также планирования и организации инновационной деятельности.

Рассматривая становление и эволюцию инноватики, следует рассмотреть её терминологическую систему, уточнить значение основных понятий.

Современные ученые характеризуют «инновацию» либо как процесс, либо как результат изменений, слишком широко, как любые изменения, или слишком узко, как технические изменения объектов. Считается, что в изучении вопроса наметились два магистральных подхода: «объектный» и «процессный», однако, учитывая все существующие определения, рассматривают наличие пяти основных подходов:

- объектный (инновация – это результат творческой деятельности, объект изменений);
- объектно-утилитарный (инновация – это результат творческой деятельности, объект, способный удовлетворить новые общественные потребности);
- процессный (инновация – это процесс творческой деятельности);
- процессно-утилитарный (инновация – это процесс создания новой потребительской стоимости для продажи на рынке);

– процессно-финансовый (инновация – это процесс инвестиций в инновационное развитие предприятий и организаций).

Сущность объектного подхода заключается в том, что инновации рассматриваются как результат творческой деятельности. В результате ее создается новый объект.

Сторонники объектно-утилитарного подхода подчеркивают потребительскую полезность инноваций, их утилитарность, имея в виду два основания:

– инновация понимается как объект и новая потребительская стоимость, основанная на достижениях науки и техники;

– инновация способна удовлетворять общественные потребности с большим полезным эффектом, чем аналоги.

В целом, объектный подход к рассмотрению сущности инноваций считается основным в современной инноватике. На его основе составлены правовые документы инновационной деятельности: Международный стандарт инновационной деятельности – Руководство Фраскати 1993 г., разработанный Группой национальных экспертов по показателям науки и техники при Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) и Концепция инновационной политики Российской Федерации, одобренная постановлением Правительства РФ от 24 июля 1998 г. № 832.

В данных документах отмечается, что «инновация – это конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, либо в новом подходе к услугам». Таким образом, подчеркивается, что следует тогда говорить об инновациях, когда получен положительный результат инновационной деятельности. Положительный эффект – это обязательное условие для отнесения изменения к инновации.

Сторонники процессной природы инноваций рассматривают инновацию как процесс получения результатов, как общественные (субъектно-объектные) отношения, создающие условия и возможности для реализации инновационного процесса. Под «инновацией» понимается комплексный процесс, включающий разработку, внедрение в производство и коммерциализацию новых потребительских ценностей товаров, техники, технологии.

Сущность процессно-утилитарного подхода заключается в том, что его сторонники считают, что инновация – это «процесс реализации новой идеи в любой сфере жизни и деятельности Человека, способствующий удовлетворению существующей потребности на рынке и приносящий экономический эффект» (процессно-утилитарный подход).

В последние годы появляются работы, авторы которых придерживаются процессно-финансового подхода. Здесь под «инновацией» понимается процесс инвестиций в новации. Инновация рассматривается как вложение средств в разработку новой техники, технологии, научные исследования.

Сегодня многие зарубежные учёные считают синонимичными понятия «инновация», «новшество», «нововведение».

Й. Алэн, Р. Джонсон, Б. Санто, А. Харман, которые под «инновацией» понимают все, что характеризует осуществление различного рода изменений – это широкая трактовка понятия «инновация». Ее сторонники рассматривают инновацию как любое изменение во внутренней структуре хозяйственного организма путем перехода от первоначального в новое состояние.

Сторонники широкой трактовки термина предлагают характеризовать его с трех позиций: как стратегию, как процесс распространения новой продукции, часть концепции эффективности маркетинга.

И, наконец, существует узкий подход, сторонники которого трактуют понятие «инновация» как конкретные шаги предприятия по внедрению конкретных изобретений, новых видов техники, технологии, новых продуктов. Е. В. Пушняк, Л. В. Пархоменко, В. В. Быковский, Б. И. Герасимов и ряд других исследователей, говоря о сущности понятия «инновация», ограничиваются «новой техникой, технологиями, являющимися результатом достижений научно-технического прогресса», учитывают только научно-технический аспект, который отождествляется с инновационным. Ограничение предметной области инноваций научно-техническими проблемами технических изменений обусловлено, как считается, прежде всего, той ролью, которую данные изменения играют в хозяйственных процессах и социально-экономическом развитии как общества в целом, так и отдельно взятого предприятия. Считается, что в рамках узкого понимания сущности инноваций значительно проще и нагляднее исследовать

их количественные и качественные характеристики различного свойства, определить экономические и другие виды эффекта от их практического использования.

Таким образом, анализ различных подходов к пониманию сущности термина «инновация» в общей теории изменений позволяет заключить, что все авторы подчеркивают значимость достижения конечного результата изменений. Инновация в современном понимании это результат изменений, проявляющийся в том, что научная идея или техническое изобретение доводится до стадии практического использования, начинает давать экономический (социальный) эффект, влияющий и обуславливающий развитие организации.

В терминологической системе инноватики особое место занимает понятие «новшество».

Под «новшеством», как правило, понимают результат разработки оригинальной идеи, пригодной для производственного освоения, а под «нововведением» – промежуточный результат внедрения новшества, когда оно еще не стало инновацией и находится на стадии производственного освоения.

Разработка новшества предшествует нововведению и инновации. Соотношение данных понятий рассмотрено в теории нововведений А. И. Пригожина. Подчеркивается, что «оба термина тесно взаимосвязаны, взаимообусловлены и невозможны один без другого». В одном случае происходит процесс формирования новой идеи, в другом – процесс ее применения. В то время как новшество спроектировано, изготовлено и даже устарело, нововведение может так и не начаться, и не воплотиться в инновацию.

Чтобы воплотиться в инновацию, идея должна пройти все три стадии реализации: новшество – нововведение – инновация. Пройдя стадию внедрения в производство, новшество становится нововведением. Это означает что «новшество» готово к практическому использованию. Оно будет инновацией, когда станет возможным получение эффекта от внедрения, а «нововведение» приобретет социальное качество. Главное в инновационной деятельности – не только внедрить новшество, но превратить нововведение в форму инновации, получить положительный результат.

Под «новшеством» понимается результат освоения новой идеи, закреплённый в документе и воплощенный в опытном образце техники, продукции или материала, описании технологии или услуги. ***Новшество – это возможность опредмечивания нового знания, а инновация – конечный результат осуществления инновационного процесса.***

Воплощение инновационной идеи в результат изменений рассматривается в контексте «жизненного цикла инновации» – этапов реализации идеи изменений от ее инициации до слияния инновации с существующим производством и возникновения новых инновационных потребностей. «Жизненный цикл инновации» в совокупности представляет слияние, «перерастание» новшества в нововведение и в инновацию, т. е. состоит из «жизненного цикла новшества» и «жизненного цикла нововведения».

Считается, что инновации бывают по-настоящему востребованными только в рыночной среде, в условиях конкуренции, существования спроса и предложения. В этом случае в теории инноваций говорят о рынке новшеств.

«Рынок новшеств» определяется как система экономических отношений между различными государственными, общественными и коммерческими организациями, частными лицами, взаимодействие которых открывает новые возможности развития и создает условия для осуществления позитивных изменений. Рынок в любой сфере – это среда взаимодействия участников рыночных отношений, субъектов, существующая благодаря действию определенных механизмов, в данном случае, таких как «спрос на новшества», «предложение готовой интеллектуальной продукции».

Одним из главных понятий терминологической системы современный инноватики является «инновационный менеджмент». Для организации любой сферы общественной деятельности он представляет собой часть общей системы управления и рассматривается как особая организационно-управленческая деятельность, направленная на получение результатов стратегического развития путём использования инноваций. Инновационный менеджмент определяет механизм управления изменениями на основе инноваций, цели, масштабы и объекты изменений, возможности разработки новшеств,

процедуру осуществления нововведений и использование инноваций.

**Классификацию инноваций** можно проводить по разным схемам, используя различные классификационные признаки. Российскими исследователями предложено несколько классификаций нововведений. Дискуссия об их сравнительных достоинствах для решения различных задач выходит за рамки данного курса.

В основе различных вариантов классификации инноваций лежат, как правило, следующие признаки:

### **1. Предмет и сфера приложения.**

Данный классификационный признак предполагает деление инноваций на:

продуктовые инновации (новые продукты: устройство, материал, вещество, живые организмы);

инновации-процессы (технология, организация производства, управленческие процессы).

### **2. Значимость.**

Классификация инноваций по значимости предполагает выделение базовых, улучшающих инноваций и, так называемых, псевдоинноваций.

**Базовые (радикальные) инновации** – это абсолютно новые продукты или технологические процессы. Их появление приводит к возникновению новых рынков, формированию новых отраслей промышленности (транзистор, телевидение, персональный компьютер).

**Улучшающие (инкрементальные) инновации** представляют собой существенное улучшение базовых и относятся к отдельным элементам, изменяющим функции или характеристики существующего продукта или процесса (например, внедрение в значительной степени усовершенствованных методов производства).

**Псевдоинновации** – это несущественные видоизменения продуктов или технологических процессов, которые могут касаться незначительных эстетических характеристик продукта (в цвете, декоре и т.п.), а также незначительных технических изменений в самом продукте или процессе его производства. К псевдоинновациям также относят расширение номенклатуры продукции за счет не выпускавшихся ранее на данном

инновационном предприятии, но уже известных на рынке продуктов.

*Новые продукты могут открывать новые рынки (плеер, полароид), способствовать лучшему использованию имеющихся ресурсов, улучшать имидж фирмы, положительно влиять на финансовые результаты. Продукт может быть принципиально новым или новым для данной фирмы. Принципиально новый продукт – лазерный принтер Хьюлетт Паккард. Когда ИБМ выпустила лазерный принтер – это была новая продуктовая линия для ИБМ, но на рынке он следовал за продуктом ХП. Улучшающие инновации – новые версии WINDOWS Микрософт. Продукт может быть также репозиционирован на новом рынке: аспирин как средство против тромбов, а не только болеутоляющее.*

### **3. Масштаб распространения**

На основе данного признака могут быть выделены инновации, ставшие основой для новой отрасли, и инновации, которые находят применение во всех сферах народного хозяйства. Часто эти два типа инноваций во времени следуют друг за другом. Например, электротехническая промышленность и электрификация народного хозяйства, производство ЭВМ и компьютеризация экономики.

### **4. Причина возникновения**

Еще одним важным классификационным признаком является – причина возникновения. В соответствии с ним инновации делятся на реактивные и стратегические. Реактивные обеспечивают выживание фирмы и представляют собой реакцию на нововведения конкурентов. Стратегические – носят упреждающий характер и ориентированы на получение конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.

Типизация инноваций по рассмотренным признакам позволяет конструировать экономические механизмы и организационные формы управления процессом в зависимости от типа нововведения; определять методы продвижения на рынок (например, методы проведения рекламной кампании) адекватные конкретному типу инновации.

В производственно-коммерческой сфере принято выделять следующие типы: технико-технологические, организационные,

управленческие, экономические, социальные, юридические, экологические и др.

### **Примерные вопросы для устной рефлексии (закрепления темы)**

1. Охарактеризуйте становление и эволюцию инноватики.
2. Раскройте основные подходы сущностной характеристики «инновации»?
3. Что входит в понятия «новшество», «нововведение», «инновация».
4. Какие признаки лежат в основе различных вариантов классификации инноваций?

### **Тема 2. Основные направления инновационных изменений в библиотеке**

Рассматривая основные направления инновационных изменений в библиотеке, следует охарактеризовать внешние и внутренние факторы, способствующие внедрению инноваций в библиотечной сфере.

#### **Внешние факторы:**

1. Политическая и социально-экономическая стратегии развития государства; их формирование в постперестроечный период;
2. Глобальная информатизация общества;
3. Реформы в региональной сфере (экономические, политические, социальные);
4. Реформы системы науки и образования.

Толчок развитию нового дают некие реформы, подходы или положения. У нас таким толчком стал постперестроечный период.

Информатизация общества – новые технологии позволяют создать нечто новое и соответственно, в данном случае здесь имеется в виду, что создаются некие национальные продукты, информационные продукты, которые могут вывести республику, государство на какой-то принципиально новый уровень.

После перестройки всё изменилось. Если раньше был Советский Союз, и было одно финансирование, один «институт», который занимался централизованной каталогизацией, описанием каталожных карточек, централизованно осуществлялось

комплектование. Потом это всё рухнуло. В лучшем положении оказалась республиканская сфера, в худшем – региональные сферы. И поэтому многие региональные сферы стали жить самостоятельно. Соответственно, их реформы тоже дали толчок для развития чего-то нового, инновационного, как в сфере культуры, так и в других сферах.

Новое время диктует подготовку новых специалистов. Новые витки в развитии производства, науки создают банк для новых специальностей, новых направлений. В библиотеке это тоже должно учитываться: 1. По возможности комплектовать фонд, исходя из потребностей таких пользователей; 2. Изучать их спрос и создавать нечто новое для удовлетворения их потребностей и запросов.

### **Внутренние факторы:**

*1. Степень разработанности общих законодательных основ библиотечного дела, а также и региональной правовой среды функционирования библиотек (есть некие нормативно-правовые акты, законодательные акты, которые предполагают и в основе своего содержания констатируют, что библиотеки могут осуществлять какие-то новые виды деятельности, инновационные виды деятельности. И это тоже основа для того, чтобы это внедрять и развивать в своей деятельности);*

*2. Развитие самостоятельной экономической деятельности библиотек (предпринимательская деятельность, платные услуги, то, что библиотеки совершенствуют, что даёт основу для того, чтобы разработать что-то новое);*

*3. Освоение и внедрение методологии библиотечного менеджмента, маркетингового инструментария, область библиотечного управления (Библиотечный менеджмент – это современная методология, которая позволяет современно управлять библиотекой в целом, находить какие-то новые формы взаимодействия руководителя и коллектива; маркетинг – это то, что позволяет изучать, продвигать, сбывать. Даже сегодня и в менеджменте, и в изучении маркетинга инновации выходят на первый план. Инновационный подход в маркетинге, потому что считается, что маркетинг – это как некое средство, некий инструмент, который даёт возможность по изучению и созданию чего-то нового);*

4. Изменение видовой структуры информационно-библиотечных ресурсов, увеличение видов носителей информации;

5. Изменение технических возможностей, удовлетворения информационных потребностей пользователей библиотек;

6. Расширение номенклатуры предоставляемых библиотекой услуг.

Однако сегодня основными причинами внедрения инноваций в библиотеках являются: ограниченность финансирования и стремление интегрироваться в мировое информационное пространство при помощи освоения лучших образцов и стандартов профессиональной деятельности *(на сегодняшний день библиотеки осваивают и внедряют эти инновации, исходя из того, что ограниченно финансирование, т.е. они должны сами создать и предложить что-то новое. И конечно же не только создать, но и сейчас есть такая тенденция, это интеграция в мировое профессиональное библиотечное сообщество для того, чтобы изучить, посмотреть, что перспективного, интересного есть в других библиотеках, и можно ли это применить и внедрить в свою практику деятельности)*.

Беспрепятственная реализация новшества в инновацию, его воплощение в реальный объект изменений на практике возможны только при определенных условиях:

- при наличии рыночной среды и инфраструктуры инноваций;
- при соответствии выбранного для внедрения новшества инновационной потребности библиотеки;
- при преимуществе новшества перед ранее освоенной продукцией/ услугами, приемами, технологией;
- готовности персонала к осуществлению инновационного процесса (мотивация, необходимые знания);
- готовности руководителей различных уровней к управлению изменениями.

Несоблюдение хотя бы одного из названных условий ведет к нарушению последовательности инновационного процесса (разработка/ поиск новшества – нововведение – инновация) и, значит, снижает его эффективность, ограничивая его лишь нововведениями.

В инновационном развитии организации, учреждения, можно выделить пять необходимых условий **(факторов)**, при отсутствии

которых инновация не состоится, а при их недостаточности, не приведет к нужному результату. Требуется органичное сочетание: 1) идеи; 2) возможности; 3) компетентности; 4) инвестиций; 5) управления.

Инновация начинается с **идеи**, рожденной одним или группой интеллектуальных работников – людьми, увидевшими новое решение стоящих перед ними или организацией задач. Поэтому наличие компетентных работников, обладающих нужным знанием и креативным (творческим) мышлением, является здесь главным фактором.

**Возможность** означает, что новый ресурс (результат), который порождает реализация инновационной **идеи**, должен быть кем-то востребован (внутренним или внешним потребителем). В ином случае от реализации идеи либо откажутся, либо она не даст предполагаемых результатов. Причем, обнаружение такой возможности является весьма непростой интеллектуальной задачей. Нередко в процессе предпринимательской деятельности обнаружение появившейся на рынке возможности и ее использование само по себе является инновацией.

**Компетентность** персонала означает наличие у него необходимых знаний, умений и культуры, позволяющих генерировать и реализовывать идеи, т.е. превращать их в реальный ресурс и воспользоваться результатами. Это подтверждает нередкое отторжение организациями имплантированных извне инноваций, а также отсутствие предполагаемых результатов от их внедрения, если сама организация не созрела изнутри.

Реализация любой инновации требует своевременных **инвестиций**. При их отсутствии внедрение идеи может не дать желаемого результата, либо не состояться вообще. Практика бизнеса знает множество примеров, когда из-за отсутствия соответствующих или своевременных инвестиций, идею не удавалось воплотить в жизнь, или воспользоваться ее потенциалом в полной мере, не вложив необходимые средства в продвижение инновационного продукта.

И, наконец, инновационный процесс требует создания условий, координации усилий участников и ресурсов. Если система управления не создала благоприятной среды для генерирования идей, способных стать инновациями, не замечает их, либо не

способна мобилизовать необходимые для их реализации ресурсы, то инноваций либо не будет, либо они окажутся малоэффективными. **Управление инновациями** – это целенаправленное воздействие на инновационную деятельность и отношения, возникающие в этом процессе, с целью повышения эффективности организации, учреждения.

Вопросы библиотечных инноваций активно рассматриваются учёными к концу 1980-х годов. Появляются публикации, диссертационные исследования, в которых прослеживается понимание роли инноваций в развитии библиотечной деятельности (А. Н. Ванеев, С. А. Басов, Е. С. Мартин, Н. А. Толканюк, С. Г. Матлина, Н. Т. Чуприна).

В диссертационном исследовании Е. С. Мартина уделяется внимание инновационной деятельности библиотек, которая характеризовалась автором как комплексный процесс создания, распространения, внедрения и освоения новшеств. В общей инноватике инновационная деятельность предполагает целый комплекс научных, технологических, организационных финансовых и коммерческих мероприятий, которые в своей совокупности приводят к инновациям. По его мнению, понятие «инновационный процесс» синонимично терминам «нововведение» и «инновационная деятельность». Им используется применение принципов целевого управления к организации инновационных процессов в библиотеках. В качестве обязательных условий инновационного процесса рассматриваются: создание целостной системы информирования о новшествах и организации нововведений.

В экономической литературе инновационный процесс определяется как процесс преобразования научного знания в инновацию. При этом инновационный процесс не заканчивается внедрением, не прерывается после него, так как в процессе распространения новшество совершенствуется, становится более эффективным, приобретает ранее не известные потребительские свойства. Это открывает для него новые области применения и рынки, а значит, и новых потребителей, которые воспринимают данный продукт, технологию или услугу как новую для себя.

Большое внимание уделяет исследованию инновации как особого «вида» библиотечной деятельности Н. А. Толканюк. Она даёт её характеристику, определяет роль и место инновационных

процессов в структуре библиотечной деятельности, указывает факторы, влияющие на их реализацию.

Параллельно ей рассматриваются два понятия: «новация» и «инновация». Под «новацией» понимаются достижения науки и практики, используемые в качестве нового средства для более эффективного удовлетворения читательских потребностей. Под «инновацией» – комплексный процесс создания, распространения и использования «новшеств» в целях развития библиотеки и повышения эффективности ее деятельности. В ее работе были обозначены направления инновационной деятельности библиотек: развитие исторически сложившегося типа библиотек путем организационно-управленческих решений; автоматизация и механизация технологических процессов; коммерциализация библиотечной деятельности. В результате своего исследования Н. А. Толканюк установила, что инновации – это изменения, их главное назначение – совершенствование библиотечной деятельности, обеспечение ее соответствия запросам и потребностям читателей. Достоинством работы Н. А. Толканюк является то, что она впервые в библиотековедении подчеркнула роль инноваций как средства развития всех сфер библиотечной деятельности (науки, практики, образования). В 1990-е гг. авторами ряда библиотековедческих работ подчеркивается необходимость изучения библиотечных нововведений. Указывается, что качественные изменения пронизывают всю библиотечную деятельность, предполагают совершенствование всех элементов библиотечной системы: от единичных и простейших вплоть до глубоких преобразований сложных библиотечных процессов. Замечено, что целью таких изменений является повышение качества и расширение номенклатуры услуг, предоставляемых населению. И, наконец, третья позиция представлений о сущности библиотечных инноваций заключается в рассмотрении инноваций в качестве средства творческого роста сотрудников библиотек. Она основана на признании творческого начала инновационной деятельности.

Наиболее ярко творческий компонент библиотечных инноваций рассмотрен в работах С. Г. Матлиной. По ее мнению, внедрение нового зависит от степени осознания сотрудниками библиотек необходимости грядущих перемен, их активности и творческой фантазии. Инновация характеризуется ею как средство

творческого роста сотрудников, основанное на фундаменте библиотечных традиций и учете факторов внешнего и внутреннего порядка.

Сущность библиотечной инноватики определяется С. Г. Матлиной как система новых идей, выдвинутых творчески мыслящим профессионалом (или коллективом). По ее мнению, библиотечная инноватика должна быть направлена на решение многовариантных проблем, позволяющих библиотечному специалисту сделать самостоятельный выбор оптимального варианта решения при наличии множества альтернативных.

Рассматривая инновацию как творческую идею, С. Г. Матлина не ставит вопрос о необходимости ее обязательной реализации библиотекарем-новатором. Указывается, что идея может быть реализована в форме нововведений или же существовать в виде проектов, концепций, предложений по усовершенствованию, организации процесса, разработки методики. Важнейшим условием организации инноваций в библиотеках, по ее представлению, является учет внутренних факторов и побудительных мотивов, способов самовыражения неординарно мыслящей личности.

Другой гранью разработок С. Г. Матлиной является осмысление зависимости инноваций от миссии определенной библиотеки и сложившихся традиций библиотечной деятельности. Она подчеркивает, что при всей кажущейся непредсказуемости, библиотечные инновации не могут быть случайными, беспорядочными, выпадать из логики развития библиотеки, быть оторванными от потребностей населения. Важной их особенностью является то, что они базируются на прочном фундаменте традиций. Побудительным мотивом инноваций рассматривается желание творческого человека иначе представить привычную профессиональную ситуацию, по-новому взглянуть на какую-либо социально- или личностно-значимую проблему. Отмечается, что чаще всего такое желание возникает из-за неудовлетворенности рутинной организацией процессов или принятыми правилами, препятствующими повышению эффективности работы. В то же время подчеркивается, что одного творчества недостаточно, так как основу инноваций составляет профессионализм, вкупе с особыми личными качествами, позволяющими разнообразить библиотечную деятельность.

Характеризуя взгляды библиотечных специалистов на инновацию в контексте библиотечного развития и творческого роста библиотечного персонала, нельзя не остановиться на исследовании Н.Т. Чуприной «Профессиональная инноватика как фактор развития современной библиотеки», в которой под инноватикой понимается целенаправленная профессиональная деятельность по формированию библиотечных инноваций, ведущего фактора развития библиотек, способствующего разработке и реализации опережающих технологий и форм библиотечного обслуживания населения, а также развития персонала.

«Библиотечная новация», по мнению Н. Т. Чуприной, – это идея, модель, способная реализоваться в библиотечную методику, технологию или библиотечную услугу, процесс организации, стимулирования, регулирования и реализации новации. Под «библиотечным новшеством» понимается продукт инновации (инновационной деятельности) в виде библиотечной технологии, методики, либо библиотечной услуги. Понятие «инновация» для автора синонимично понятию «инновационная деятельность библиотек», а понятие «новшество» – понятию «нововведение». В качестве начального и конечного звеньев инновационного процесса рассматриваются понятия «новация» (как нечто новое – новая идея) и «новшество» (принципиально новое явление). Законченный цикл получения библиотечного новшества выглядит следующим образом: новация – инновация – новшество (нововведение).

С точки зрения Н. Т. Чуприной, развитие инноваций осуществляется с учетом условий функционирования библиотеки и ее взаимосвязей с культурной политикой региона. Подчеркивается, что инновационная деятельность библиотеки предопределяется объективными причинами: политической и социально-экономической ситуацией в стране, а ее результаты зависят от субъективных предпосылок – наличия инновационной политики в регионе и состояния инновационной культуры в конкретной библиотеке. Под инновационной политикой понимается деятельность, направленная на стимулирование поступательного развития библиотек, которое осуществляется за счет содержательного, структурно-организационного обновления и технологической модернизации всех процессов, а также

позитивных изменений в профессиональном сознании персонала. В качестве ведущих ее элементов выделяются внутренние и внешние коммуникации библиотек, формирование инновационной культуры персонала, использование системы стимулирования библиотекарей и партнеров библиотеки. Инновационная культура при этом понимается как перманентное профессиональное развитие персонала, наличие установок на повышение креативного потенциала сотрудников. Особое значение придается необходимости учета в управлении нововведениями коллективной и индивидуальной психологии библиотекарей, умению руководителя правильно использовать творческий ресурс библиотечного персонала.

Исходя из сказанного выше, можно заключить, что сущность и содержание инновационной деятельности современными специалистами понимается неоднозначно. Авторы библиотечных публикаций придерживаются различных, порой противоречивых, взглядов.

На взгляд Е. Ю. Качановой, библиотечная инноватика как новое направление библиотечного дела является комплексным и междисциплинарным, так как интегрирует в себе достижения различных наук (общей теории инноваций и науковедения, педагогики и психологии, менеджмента и маркетинга, библиотечного дела и информатики) в целях повышения практической эффективности инновационной деятельности библиотек в новых условиях общественного развития.

Библиотечная инноватика должна изучать процесс эффективного изменения библиотечной деятельности, начиная от разработки идей (в библиотечном деле и смежных науках), способствующих продуктивному развитию библиотечного дела в новых условиях общественного развития, их адаптации к конкретным условиям функционирования библиотек (через прикладные исследования), до реализации идей в реальный объект изменений и широкого распространения инновационных разработок в библиотечной отрасли и смежных сферах.

**Объектом** библиотечной инноватики являются результаты научных исследований, направленные на совершенствование деятельности библиотек как социального института, позволяющие библиотекам эффективно решать возложенные на них социальные задачи, а **предметом** – специфика и пути продвижения научных

достижений до их реализации в библиотечной практике, образовании и постобразовании.

Как новое научное направление библиотечная инноватика должна сформировать свою терминологическую систему. Представляется, что при определении ее основных понятий должен использоваться терминологический аппарат общей теории инноваций, так как это является обязательным условием взаимопонимания библиотечных специалистов с исследователями и разработчиками других отраслей. Кроме того, только общий язык позволит использовать в библиотечной сфере достижения инноватики.

Терминологическую основу инноватики составляют понятия: «инновация», «новшество», «нововведение».

Под «инновациями» в библиотечном деле, как в других сферах общественной деятельности, следует понимать результат изменений. Для библиотек – это реализованные в библиотечной практике результаты библиотечковедческих и смежных исследований, передовой практики, связанные с разработкой новых объектов (продуктов, услуг, технологических процессов), качественно совершенствующих библиотечную деятельность и отличающихся от предыдущих аналогов новыми свойствами. Под «новшеством» в библиотечном деле следует понимать результат освоения новой идеи, закрепленный в документе и воплощенный в материальном объекте, описании технологии или услуги. «Нововведение» – промежуточный результат инновационной деятельности, когда «новшество» внедрено, но неясен окончательный результат изменений, не произошла оценка эффективности и возможностей распространения – диффузии инновации, целесообразности ее дальнейшего использования (трансферта инновации).

Главным в инновационной деятельности различных отраслей общественной деятельности считается не столько процесс внедрения новшества, сколько воплощение нововведения в форму инновации.

Появляются работы, посвященные внедрению и использованию инновационных методов в справочно-библиографическом обслуживании (2005 г., Л. Беркутова).

Интересный взгляд на методическую деятельность библиотек, её методологические и организационные основы представлены в

диссертационном исследовании О.Л.Ратниковой *«Методическое обеспечение деятельности библиотек в условиях государственной реформы управления»*. Автор считает, что теория и практика методической работы не могут развиваться без использования инновационных технологий.

Кроме теоретических исследований появлялись также работы, в которых исследовались конкретные формы инновационной деятельности библиотек: научно-практическое пособие: И. М. Суловой и др. *«Проектная деятельность библиотек»*, в котором утверждается, что это один из видов их инновационной деятельности.

В этом же ракурсе рассматриваются ранние труды В. К. Ключева, Е. Ястребовой *«Маркетинговая ориентация библиотечно-информационной деятельности»*, 2001 г. и И. М. Суловой *«Библиотека в системе некоммерческого маркетинга»*, 2005 г. В данных работах раскрываются суть некоммерческой библиотечной сферы и возможности библиотеки по предложению разных платных услуг.

В Беларуси теорию инновационной деятельности фрагментарно рассматривают: В. Е. Леончиков, С. В. Зыгмантович, В. Масальцева, А. В. Предеина, В. М. Бигеза, Ю. А. Переверзева, Л. А. Демешка, Н. В. Болукова, Ю. Н. Галковская и др. Практику рассматривают: Т. В. Кузьминич, Л. Г. Кирюхина, Р. Н. Сухорукова, Е. Е. Долгополова, С. А. Павлова.

**Основные направления и специфика практической инновационной деятельности.**

*Библиотечно-инновационная деятельность* – это особый признак развития и совершенствования библиотечной работы, основанный на поиске новых путей функционирования библиотек, качественно превосходящих предыдущие нововведения. В библиотеке это попытка осуществить целенаправленное организационное и/или содержательное изменение в её деятельности для решения существующих и потенциальных проблем, новых возможностей дальнейшего развития.

По сфере воздействия на различные области практической деятельности выделяются следующие группы инноваций:

1. **Организационно-управленческие инновации** – внедрение новых форм и методов организации, регламентации деятельности, изменение соотношения сфер управленческого влияния, структурных подразделений, отдельных лиц в библиотеке.

2. **Социальные инновации** – рассматриваются как усовершенствование кадровой политики: система профессиональной подготовки, адаптация новых сотрудников, система вознаграждения и т.д.

3. **Экономические инновации** – изменение в области планирования, ценообразования библиотечных услуг.

4. **Технико-технологические инновации** – внедрение новых технологий, средств производства библиотечных услуг.

По мнению Е. Ю. Качановой, существуют три взгляда на библиотечные нововведения (инновации):

1. Библиотечные инновации понимаются как средство распространения передового библиотечного опыта в рамках научно-методической деятельности библиотек. Учёные, приверженцы данного взгляда: А.Н.Ванеев, И.М.Суслова считают, что инновация это просто новый термин, пришедший на смену старому;

2. Некое изобретение, т.е. незапланированное, спонтанное, но подхваченная и растиражированная инициатива. В данном случае, учёные рассматривают инновацию как некий особый признак развития совершенствования библиотечной работы.

3. Инновация – это некая трансформация, т.е. это конкретное внедрение инновационных моделей в данной библиотеке.

На сегодняшний день в большинстве библиотек инновации находят выражение в инновационных проектах (технико-технологические инновации), в целом служат для совершенствования библиотечного обслуживания пользователей.

### **Примерные вопросы для устной рефлексии (закрепления темы)**

1. Раскройте основные факторы, способствующие внедрению инноваций в библиотечной сфере.

2. Охарактеризуйте вклад учёных в разработку проблем инновационной деятельности библиотек.

3. В чём заключается инновационная политика в

стратегическом управлении библиотекой?

4. Дайте сущностную характеристику группе инноваций по сфере воздействия на различные области практической деятельности.

### **Тема 3. Инновационный процесс в библиотеке**

В классическом понимании процесс создания и внедрения инновации представляет собой последовательность взаимосвязанных действий, начинающихся с научного исследования и заканчивающихся производством и распространением новой технологии.

Для библиотечного дела, как и для любой сферы общественной деятельности, весь цикл воплощения идеи в реальный объект изменений является инновационным процессом. Это сложный комплекс взаимосвязанных работ, включающий различные этапы и позволяющий инновационную идею трансформировать в новшество (документально оформленную разработку новой идеи), затем в нововведение (результат экспериментального внедрения разработки) и, наконец, в инновацию (реализованную в библиотечной практике инновационную идею, имеющую социальное значение).

Сопоставление взглядов специалистов различных отраслей общественной деятельности на последовательность осуществления инновационных процессов, их изучение с учетом специфики библиотечной отрасли позволяет признать наиболее целесообразной следующую технологию:

- – осознание необходимости изменений и формирование образа (идеи) желаемого новшества, целей и задач необходимых изменений;
- – анализ рынка новшеств, поиск и отбор готовых инновационных решений, пригодных для использования, их оценка и экспертиза возможного заимствования, определение процедуры адаптации к конкретным условиям, разработка проекта внедрения;
  - заказ на разработку новшества в инновационной организации или самостоятельная разработка собственной инновационной идеи на основе методов инновационного проектирования;
  - апробирование новшества и его экспериментальное внедрение

(создание опытного образца);

– оценка возможностей трансляции (распространения) и коммерциализации (продажи) в социальной среде (профессиональном сообществе);

– разработка программы методического и проектного обеспечения внедрения в производство;

– освоение инновации, ее продвижение в профессиональном сообществе, слияние с существующим производством;

– осознание новых инновационных потребностей, необходимости модернизации или полной замены объекта, прекращение использования инновации.

Иногда для чёткости и своевременности решения определенных инновационных задач библиотека обращается с инновационной заявкой к какому-либо учреждению – разработчику новшества.

Инновационная заявка отражает реальный спрос библиотеки-заказчика на разработку новшества в инновационной организации. В ней библиотека-заказчик излагает основную идею планируемых изменений, свои требования к необходимому ей новшеству, указывает все особенности инновационной ситуации, цели и задачи планируемых изменений, свою готовность к изменениям. Изложить все особенности необходимой разработки библиотека может в форме письма-заявки в инновационную организацию. Структура этого письма определяется инновационной организацией, готовой к разработке новшества, а его разработка осуществляется на основе специального договора о сотрудничестве. В структуру инновационной заявки включены:

– основная идея инновационного запроса;

– уровень новизны, объект изменений и основное содержание инновационной потребности;

– цели и задачи библиотеки, решаемые на основе реализации данной инновационной идеи, объем применения;

– источник инициативы инициации услуги;

– отношение инновации к своему предшественнику (услуги – предшественники);

– готовность библиотеки к изменениям.

Инновационное предложение – это ответ на инновационную потребность, документ, фиксирующий все особенности разработки инновационной идеи заказчика. Форма инновационного предложения может быть различна: проект

внедрения, методические рекомендации по внедрению новой услуги и др. В данном случае формой инновационного предложения (ответом на инновационный запрос-заявку) являются методические рекомендации библиотеки разработчика по внедрению новой комплексной услуги. В структуру методических рекомендаций, как формы инновационного предложения могут быть включены следующие разделы:

- Развитие замысла новой услуги (название услуги; потенциальная категория; назначение; цель, задачи и условия разработки; особенности целевой категории услуги);

- Характеристика основных свойств услуги (дифференциальных преимуществ и сервисного подкрепления, обеспечивающего привлекательность услуги);

- Условия реализации инновации (сроки и этапы реализации; внедрение и фандрейзинговая программа).

Особенностью рынка инновационных предложений в научно-технической и социальной сферах является инфраструктура рынка инноваций. С экономической точки зрения инфраструктура инновационного рынка – это совокупность экономических субъектов и механизмов, организационно и материально обеспечивающих эффективное взаимодействие потребителей и производителей наукоёмкой продукции в процессе создания инновации и последующее распространение наукоёмкого продукта в хозяйственной среде. Главными ориентирами в социальной сфере являются обеспечение конкурентного преимущества организации, привлекательности её товаров и устойчивость её стратегического положения.

Инновационная политика библиотеки находит своё отражение в инновационных проектах. Инновационный проект разрабатывается с целью чёткого определения социальной значимости, предстоящих ресурсных затрат, угроз и препятствий внедрения. В нём последовательно определяется трансформация инновационной идеи (одной инновации или комплекса взаимосвязанных) в новшество, затем в нововведение и, наконец, в инновацию. В инновационном проекте фиксируются необходимые действия по каждой конкретной инновации или по группе взаимосвязанных инновационных кластеров. В нём определяются необходимые меры, обеспечивающие разработку и осуществление конкретной идеи (новации) в определенный

период времени. На основе проекта инновационная идея становится реализуемой.

Во всех сферах общественной практики реализация инновации осуществляется посредством проектных работ, что позволяет упорядочить процесс изменений и добиться наибольшей их эффективности.

Инновационные проекты могут быть различными как по масштабам, назначению, так и по своему содержанию. По масштабам инновационные проекты подразделяются на монопроекты (для одной библиотеки); мультипроекты (для нескольких библиотек); мегапроекты (для библиотек определенного региона). По содержанию – на проекты по разработке новшеств; внедрению (адаптации к новым условиям) конкретных новшеств; разработке и реализации инноваций; поддержке инновационной деятельности.

Проект по разработке новшества нацелен на то, чтобы воплотить инновационную идею в инновационную разработку – в новшество. Если же при анализе рынка было найдено готовое новшество, пригодное для заимствования, то осуществляется проект внедрения (заимствования) новшества. В ходе этой работы происходит уточнение всех особенностей внедрения, расчет и привлечение всех необходимых ресурсных затрат и «подгонка» имеющейся разработки к конкретным условиям. Проект по поддержке инноваций – это деятельность по привлечению дополнительных ресурсов. Предлагается в комплекс действий по его реализации включать следующие:

- выявление конкурсов инициативных проектов, в которых можно участвовать и получить безвозмездные субсидии (оборудование) для развития библиотечной деятельности; потенциальных меценатов (предоставляющих попечительскую помощь на безвозмездных началах) и спонсоров (партнеров, действующих на основе договоров по взаимовыгодному сотрудничеству), т. е. физических и юридических (государственных и коммерческих) лиц, готовых оказать финансовую или натуральную помощь (оборудованием, консультационными услугами и пр.);

- разработку информационных материалов для спонсоров и меценатов, характеризующих цели и ожидаемые результаты

инновационных изменений, расчет всех необходимых ресурсов, перечень выгод и гарантий для спонсоров;

– заключение договоров со спонсорами и организацию коммуникации со спонсорами (постоянную связь и совместную деятельность). Инновационный проект как пакет документов (проектная документация) призван фиксировать цели и задачи разработки/внедрения новшества (реализации инновации), графики выполнения инновационных процессов, объемы применяемых средств и затрат труда, сроки изготовления, особенности новой продукции/услуг, каналы ее продвижения, цены, меры по стимулированию, особенности продвижения (рекламы) и дополнительного сервиса и т.д.

Считается, что для каждой идеи, связанной с разработкой продукта, в проектах отражается подробное описание его свойств, особенностей, выгод для потребителей, что позволяет создать продукт, в наибольшей степени отвечающий их интересам.

Как любой документ, инновационный проект имеет определенную структуру. В соответствии с существующими методическими рекомендациями в состав проектной документации включают: краткое описание проекта; его роль и место в проектной деятельности данной библиотеки; список ключевых фигур проекта с кратким описанием обязанностей; первоочередные задачи проекта; график работ, включающий сроки выполнения заданий и даты отчетов; образцы документации. На практике используются, как правило, «облегченные» варианты, приемлемые и удобные для библиотекарей.

В пакет проектных документов библиотеки предлагается включать следующие сведения:

– содержание и актуальность проблемы (инновационной идеи), обоснование необходимости ее решения в рамках проекта;

– резюме руководителя проекта (краткое содержание проекта, его целей и задач, роли проекта в выполнении стратегических целей библиотеки и проявлении ее миссии, краткая характеристика ресурсных потребностей библиотеки, возможных шансов и угроз, планируемых результатов);

– комплексное обоснование проекта (характеристика инновационной ситуации; известных способов решения проблемы, применяемых до настоящего времени; причин требующих разработки проекта; вариантов решения проблемы; обоснование наиболее результативного, принятого к разработке в рамках данного проекта; тщательное описание инновационной идеи (характеристика свойств, особенностей нового объекта, на разработку и внедрение которого рассчитан данный проект);

– цели и задачи проекта («дерево целей», построенное на основе результатов маркетинговых исследований и изучения инновационной ситуации, четкой структуризации задач проекта);

– комплексное обеспечение внедрения проекта (обоснование и расчет всех необходимых ресурсов и источников их пополнения, финансирование за счет бюджетных и внебюджетных источников, смета расходов);

– организация управления проектом и контроль над ходом его реализации (характеристика команды исполнителей (проектной группы), их потенциала (достижений), круга обязанностей участников и их полномочий при реализации данного проекта, оперативно-календарные планы и графики работ, осуществление контроля, координации и регулирования выполнения заданий, достижения целей и задач проекта);

– экспертное заключение по проекту (результаты экспертизы, проведенной специалистами различных сфер деятельности; оценка социальной значимости и экономической обоснованности проекта; проверка качества его разработки).

Благодаря такой структуре, инновационный проект может использоваться как документ внешнего информирования (для поиска партнеров, спонсоров, меценатов и пр.). А также и как документ внутреннего использования, источник информации для всех сотрудников, вовлеченных в проект (для формирования адекватных представлений и ожиданий от предстоящей работы и определения последовательности всех действий).

Для внешнего информирования предлагается использовать первые два раздела инновационного проекта. Обоснование социальной значимости инновационной идеи и резюме руководителя проекта должны быть дополнены краткой информацией о деятельности данной библиотеки (название,

краткая история, миссия, направления деятельности, «друзья библиотеки»), что позволит использовать этот документ для привлечения инновационных ресурсов.

Для всех сфер общественной практики важнейшим вопросом инновационного проектирования является экспертиза инновационных проектов. В литературе подчеркивается, что экспертиза – это процедура комплексной проверки проекта, в ходе которой оценивается как качество нормативно-методических, проектно-конструкторских и других документов, входящих в проект, так и профессионализм руководителя проекта и его команды, достоверность расчетов и возможностей достижения цели.

Для экспертизы инновационных проектов библиотек, помимо библиотечных специалистов, необходимо привлекать квалифицированных специалистов в области менеджмента, маркетинга, бухгалтерского учета, способных осуществить комплексную оценку содержания проекта. Это позволит избежать многих проблем в его реализации. Эксперты могут приглашаться для участия на контрактной основе или в соответствии с положениями договоров о сотрудничестве или спонсорской (попечительской) деятельности. В этом случае экспертная оценка делается на основе анализа содержания проекта, принимая во внимание четкость изложения замысла и целей проекта, его качественных характеристик (фундаментальный, междисциплинарный, прикладной характер), точность расчетов и научно-методическую проработку проблемы, наличие публикаций по теме проекта. Эксперт (экспертная группа) оценивает содержание проекта, его актуальность, приоритетность и новизну для отрасли.

Во всех сферах общественной практики реализация проекта во многом зависит от активности его исполнителей – команды разработчиков: проектной группы и ее руководителя. Руководитель отвечает за формирование проектной группы, за ход реализации и результат проектной работы.

Оптимальная численность такой группы не должна превышать 9-12 человек, что позволяет обеспечивать психологические и материальные преимущества, признать и поощрить индивидуальные особенности сотрудников. В состав таких групп приглашают людей с различными знаниями, умениями, навыками,

личностными качествами, что позволяет каждому участнику лучше осознать и проявить свои потенциальные возможности.

Деятельность проектных групп будет эффективна при соблюдении ряда условий: если четко определены цели, ее участники действуют как одна команда, а имеющихся ресурсов достаточно для того, чтобы выполнить все поставленные в проекте задачи. Преимуществами проектных групп, по сравнению с традиционными отделами, являются: использование специалистов разных областей (комплексирование знаний); простота структуры (минимальность иерархических ступеней); самостоятельность участников при принятии решений; кратчайшие пути поступления информации.

В целом, проектная работа объединяет в себе все этапы инновационного цикла и управления изменениями в библиотеке, является средством достижения ожидаемого результата от внедрения новшеств, обеспечивает возможность воплощения инновационной идеи в реальный объект изменений – библиотечную инновацию.

### **Примерные вопросы для устной рефлексии (закрепления темы)**

1. Какая технология последовательности осуществления инновационных процессов с учётом специфики библиотечной отрасли?
2. Раскройте структуру «инновационной заявки» и «инновационного предложения».
3. Охарактеризуйте особенности инновационного проекта в библиотеке.
4. В чём значимость формирования проектных групп и работы библиотечного персонала в них?

### **Тема 4. Инновационный менеджмент в библиотечной сфере**

Одной из задач библиотечной инноватики как самостоятельного направления библиотековедения является выявление специфики и разработка механизмов стратегического управления, позволяющего с учетом долгосрочной перспективы обеспечить эффективное развитие библиотек. Отправной точкой для осуществления инновационной деятельности любой

организации является ее инновационная политика, которая служит основой для разработки инновационных прогнозов, стратегий, программ и проектов развития, программ и проектов поддержки инновационной деятельности. Она не только задает направления изменений, но и формирует основания для сбора информации, выработки управленческих решений, поведения персонала, позволяет установить где, что, для чего и как следует изменить. Ею определяются сроки и оценка результатов библиотечной деятельности, обеспечиваются условия, стимулирующие поиск альтернативных возможностей библиотечного развития.

Для всех сфер общественного производства формирование и реализация инновационной политики организации осуществляется в рамках инновационного менеджмента. Безусловно, что накопленный им опыт может и должен быть использован библиотеками для определения ответов на вопросы где, что, для чего и как можно изменить в библиотеках. При этом важно уточнить весь механизм формирования инновационной политики библиотеки и решение процедурных вопросов.

Инновационная деятельность важна для любой библиотеки, независимо от ее профиля, масштабов и статуса. Поэтому, необходимость в разработке своей инновационной политики стоит на повестке дня для руководителя любого ранга любой библиотеки. Масштаб ее деятельности, статус и ресурсы, безусловно, отразятся и на масштабах ее инновационной деятельности.

Инновационным изменениям могут быть подвержены любые объекты: ресурсы, обслуживание (услуги/продукция), структура, социальные отношения. Потребность в инновациях определяется на основе изучения инновационной ситуации, сильных и слабых сторон деятельности библиотеки, противоречий и результатов ее работы, анализа влияния внешних факторов.

Из теории социального управления известно, что любая организация испытывает сильное влияние внешней среды. Происходящие изменения необходимо не просто отслеживать и учитывать, но стремиться предвидеть и предвосхищать. Столь же важно уметь распознать в них угрозы и шансы для деятельности организации. В библиотечном деле распознать потенциальные шансы и угрозы достаточно сложно, так как в зависимости от позиции руководства, потенциала персонала и множества других

внутрибиблиотечных факторов одни и те же внешние изменения расцениваются некоторыми как угрозы библиотечному развитию, а другими – как шансы, новые возможности деятельности. Поэтому при анализе факторов внешней среды перед библиотечными менеджерами и всем персоналом встают определенные взаимосвязанные задачи, от решения которых зависит жизнеспособность библиотеки. В число этих задач входят следующие:

- выявление внешних изменений, объективно способствующих развитию инновационной деятельности библиотеки;
- определение возможностей превращения потенциальных угроз в потенциальные шансы инновационного развития библиотеки;
- поиск вариантов инновационных изменений, приемлемых для конкретной инновационной ситуации.

Основным результатом анализа инновационной ситуации является определение целей библиотечной деятельности. Они позволяют наметить стратегию и разработать тактику изменений.

Важнейшим вопросом инновационной политики библиотеки является определение целей изменений. Поиск ответа на этот вопрос требует четкости в понимании сущности целей изменений, так как инновации – это реализованные идеи изменений. Важно определить, что понимается под целями (идеями изменений) и установить процедуру их выявления, постановки и конкретизации.

Считается, что цель будет достигнута, если она четко определена и осмыслена всем персоналом, но практически недостижима, если она конкретно не сформулирована, не отражена в организационных документах и не осмыслена всеми участниками изменений. Поэтому при постановке цели, как и в любом другом деле, есть определенные правила. Применительно к библиотечному делу основными из них являются следующие:

- цель должна подчеркивать социальную значимость библиотеки, усиливать реализацию ее основного предназначения (миссии);
- отражать результат, достижение желаемой перспективы, а не процесс (движение к цели), который может длиться неопределенно долго или рассматриваться как отдаленная перспектива. Следует принимать во внимание тот факт, что цель,

сформулированная в будущем времени, ставит перед библиотекой неопределенно длительную перспективу, которая не рассматривается сотрудниками как реальность;

- цель ставится в позитивном ключе. Формулировка цели должна усиливать мотивацию персонала библиотеки на ее достижение;

- цель требует конкретизации, определения всех деталей, характеризующих особенности ее достижения.

Формулируя цель, следует четко обозначить не только конечный результат, но и пути его достижения, конкретизировать цель в деталях, ответить на вопрос, как будет строиться деятельность, чтобы приблизить достижение результата. Чем более точно, конкретно и с большим количеством деталей будет описана цель, тем легче ее будет осуществить.

Третьим вопросом инновационной политики является определение средств достижения целей. В данном случае решается задача конкретизации цели. Она заключается в тщательном определении деталей, характеризующих желаемую перспективу. Цель разбивается на более частные «подцели» (стратегические задачи) на несколько уровней, таким образом получается «дерево целей». Технология этого процесса рассмотрена как в российской, так и зарубежной библиотековедческой литературе. Конкретизация цели производится до тех пор, пока желаемая перспектива не будет ясна до мельчайших деталей. В конечном итоге, конкретизация деталей должна дойти до постановки задач (что необходимо сделать?) и определения тактических «шагов» – идей новшеств (какие конкретные средства, приемы и технологические решения применить?).

В соответствии с обозначенными подцелями может быть инициирована разработка различных видов инноваций:

- технологических: приемов регулирования читательских потоков, диспетчеризации (перенаправления) запросов, межбиблиотечного взаимодействия (корпоративных проектов и пр.), модернизации библиотечного оборудования; архитектурных и дизайнерских средств информационного ориентирования в читательских зонах библиотеки и пр.;

- продуктных: новых видов услуг/продукции и библиотечного сервиса: предварительного заказа документов; электронной

доставки документов; баз данных по определенной тематике, путеводителей по информационным ресурсам и пр.;

– организационных и социальных: порядок обучения сотрудников работе в автоматизированном режиме, механизм стимулирования и поддержания высокой культуры и качества обслуживания и пр. В реальной практике постановка целей и ее конкретизация значительно упрощена. Библиотекари затрудняются в постановке целей деятельности, не конкретизируют их в соответствии с рассмотренными правилами. Далеко не каждая библиотека имеет стратегический план развития, определяющий цели и задачи ее деятельности на ближайшую перспективу.

Существует несколько трактовок маркетинга, отражающих эволюцию его развития как торговой деятельности, мероприятий по сбыту товаров и услуг, рыночную концепцию управления, философию управления изменениями. Попытаемся их рассмотреть применительно к библиотечному делу.

В первом случае маркетинг трактуется как синоним понятия «товарное обращение», «система распределения», он рассматривается своеобразным динамическим элементом, приводящим в движение сложную систему рыночных связей. Для осуществления такой деятельности важно создать условия «предложения», довести итоговый продукт деятельности до потребителя. В библиотеках эта деятельность может проявляться в обеспечении доступа пользователей к библиотечным ресурсам. Это специальные усилия, направленные на доведение библиотечных услуг/продуктов до различных категорий потребителей, создание условий качественного обслуживания. Здесь характерна такая ситуация, когда потребитель заинтересован в библиотечных услугах, испытывает определенные трудности в недостатке информации и готов принять те условия предоставления библиотечных услуг/продукции, какие библиотека может ему предоставить. Такая ситуация в маркетинге получила название «рынок продавца». Здесь библиотека находится в условиях естественной монополии и может «диктовать» свои условия предоставления услуг/продукции, а пользователь подстраивается под эти условия. Внимание концентрируется на возможностях библиотеки, а не на потребностях пользователя.

Вторая трактовка маркетинга возможна в иной ситуации. В этом случае изменились условия, и библиотека потеряла свои монопольные преимущества, увеличилось количество библиотек, информационных служб и других организаций, появились новые информационные услуги и продукты, аналоги библиотечным. Такая ситуация требует от любого производителя активных действий по сбыту, реализации продукции и услуг. Здесь любой производитель стремится проинформировать рынок о том, какую продукцию, с какими свойствами выпускает именно он, надеясь тем самым обратить внимание потребителя и склонить его к выбору «своего товара», привлечь к своей деятельности максимально большое количество потребителей. В этих условиях библиотека может рассматривать маркетинг как деятельность по рекламе и предоставлению услуг. Она определяет возможности ценообразования (для платных услуг), применяет максимально приемлемые средства общественных коммуникаций, чтобы стать «видимой» обществом.

Однако рассмотренная ситуация может затянуться, «рынок продавца» сохраняется, не на все условия производителя соглашается потребитель. Чтобы сохранить свои позиции (имидж, выполнение плановых показателей), любому производителю, в том числе и библиотекам, приходится время от времени не только активно информировать внешнюю среду о своем существовании и содержании деятельности, но и изучать отношение пользователя к услугам/продукции, подстраиваться под потребности. В этом смысле маркетинг включает комплекс действий, содержащих мероприятия по изучению рынка, развитию рекламы и стимулированию спроса, по формированию политики цен, «доработке» продукции в соответствии с изменением спроса, сервисному обслуживанию потребителей. Для выполнения комплекса работ требуется специализированный штат – служба маркетинга. Тем не менее, внимание библиотеки как производителя услуг/продукции концентрируется не на качестве обслуживания, а на информированности потребителя, не на развитии деятельности, а на сохранении преимуществ (возвращении утраченной позиции, плановых показателей и пр.), выживании в сложных условиях рынка.

Третья трактовка маркетинга рассматривает его как рыночную концепцию управления. Здесь характерна другая ситуация: когда конкуренция усиливается, библиотека становится все более уязвимой, ощущает воздействие внешних изменений, мешающих ей традиционно выполнять свою деятельность. В этой ситуации библиотеке необходимо подстраиваться под потребителя, изучать потребности и реальные потребительские оценки ассортимента и качества продукции и услуг, приспособлять производство и продвижение к этим потребностям и оценкам, причем, лучше и эффективнее, чем это делают другие участники рынка. С этой точки зрения, маркетинг понимается как система управления, при которой в основе принятия любых управленческих решений лежит рыночная информация. Смысл маркетинговой деятельности состоит в том, чтобы сделать процесс производства и реализации продукции и услуг максимально управляемым. Эффективность организации библиотечного обслуживания будет достигнута, если постоянно анализируется и оценивается процесс предоставления услуг/продукции, ведется поиск новых возможностей по обновлению и совершенствованию библиотечных процессов, оценивается деятельность по рекламе и общественным коммуникациям.

Более совершенной трактовкой маркетинга является его понимание как философии производства и осуществления изменений. В его комплекс входят усилия по ориентации всей деятельности организации на действительный потребительский спрос, удовлетворение которого рассматривается в качестве основной цели деятельности производителя. При этом цели формируются с учетом удовлетворения потребностей как отдельного потребителя, так и общества в целом. Такое понимание маркетинга нашло отражение в развиваемой в современной литературе и практике концепции социально-этического маркетинга. Благодаря своей эволюции маркетинг стал рассматриваться как ведущая концепция управления, определяющая рыночную и производственную стратегии предприятий и организаций.

Особое значение в управлении библиотечными изменениями имеют маркетинговые исследования. Они охватывают весь инновационный процесс от поиска новых идей до реализации их

в инновации и слияния с существующей практикой. В целом, в процессе маркетинговых исследований изучаются:

- потребности в инновациях, потенциальный спрос и особенности инновационной ситуации, состояния внешней и внутренней среды, факторов, свидетельствующих о необходимости изменений;

- отношение к нововведениям потребителей и персонала (поведение всех участников инновационной деятельности);

- возможностей рынка и инновационной деятельности «конкурентов»;

- особенностей процесса реализации инноваций;

- эффективности реализации и диффузии инноваций.

На основе изучения инновационной ситуации и оценки состояния «дел» на рынке определяется инновационная стратегия. **Инновационная стратегия** – это обоснование направлений инновационных изменений на конкретный временной период (на пять и более лет), позволяющих достичь целей развития организации. Инновационные стратегии в большинстве своем характеризуются как товарные стратегии. Они позволяют сделать правильный выбор при решении главного вопроса о том, что и как производить.

Формулирование стратегии – не простая линейная задача, а сложный процесс, который протекает последовательно под влиянием таких факторов, как организационная культура, инновационная политика, временные рамки, ограниченность информации, индивидуальные представления и компетенции, базовым инновационным стратегиям относят стратегии: интенсивного; интеграционного; диверсификационного развития или сужения (сокращения) деятельности. Определим сущность каждой из них применительно к библиотекам.

**Стратегия интенсивного развития** библиотек предполагает масштабное обновление технологии, позволяющее библиотекам сделать «прорыв» на качественно новый уровень обслуживания. Ее применение требует больших затрат на приобретение оборудования, программных продуктов, переобучение персонала, больших инвестиций в инновационный процесс.

**Стратегия интеграционного развития** нацелена на объединение ресурсов, кооперацию и координацию участников

информационного рынка, что также требует изменения технологии и больших затрат.

**Стратегия диверсификационного развития** связана с поиском новых возможностей, использованием дополнительных и нетрадиционных направлений и видов деятельности, социально значимых и востребованных целевыми категориями пользователей библиотек. Эта 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. Наконец, стратегия сворачивания или сокращения деятельности предусматривает отказ библиотеки от определенных направлений деятельности, потерявших свою значимость и актуальность.

Во всех сферах деятельности применяется три вида планирования инноваций: программно-целевое, продуктно-тематическое и объемно-календарное. Для библиотечной сферы наибольшее значение имеет программно-целевое планирование, позволяющее выстроить инновационную деятельность с учетом конкретизации целей инновационного развития в целевых программах. Путь реализации инновации определяет план маркетинга. Он является инструментом реализации инновационной стратегии и определяет комплекс задач маркетинговой деятельности и средства их решения.

Таким образом, маркетинг неразрывно связан с инновациями, пронизывает всю инновационную деятельность, начиная от определения потребности в изменениях и заканчивая продвижением инновации в социальной среде (диффузией). Им определяется комплекс действий управляющего воздействия, обеспечивающих достижение целей инновационного развития библиотеки.

Контроль над процессом осуществления инновационной деятельности позволяет сгладить отклонения от плана и добиться результатов, несмотря на воздействующие на инновационный процесс обстоятельства

Контроль – это функция управления, заключающаяся в сравнении фактического состояния выполненных работ

предусмотренными (поставленными) целями и плановыми заданиями. Известно, что контрольное сравнение позволяет выявить отклонения и проверить исполнение решений. Особое значение контроль имеет для реализации инноваций, он позволяет не только обеспечить результативность

изменений, но и регулировать инновационный процесс, корректировать действия к достижению цели, учесть изменения, воздействующие на библиотечное развитие.

В инноватике используются два основных метода контроля фактического решения инновационных задач: «простой контроль» и «детальный контроль».

Метод простого контроля также называют методом «0-100», поскольку он отслеживает только моменты завершения инновационных задач (при этом существуют только две степени завершенности задачи: 0 и 100%, т. е. работа считается выполненной только при получении конечного результата).

Метод детального контроля предусматривает оценку промежуточных состояний выполнения инновационной задачи. Данный метод более сложен, поскольку требует определения промежуточных целей, находящихся в процессе выполнения. В инноватике используются и варианты метода детального контроля:

– метод 50/50 признает возможность учета некоторого промежуточного результата, его достижение определяется в момент, когда работа израсходовала 50% бюджета;

– метод по событиям применяется для длительных работ. При этом работа по решению инновационной задачи делится на части событиями, каждое из которых подразумевает определенную степень завершенности работы.

В библиотечном деле целесообразно использовать метод детального контроля по событиям, так как практически все библиотечные инновации рассчитаны не на молниеносный эффект, а на его получение в перспективе. Библиотечные инновационные проекты включают множество этапов, которые для детального контроля можно структурировать по событиям, четко планировать все необходимые действия и требуемые затраты, исходя из поставленных целей и задач библиотечного развития. Планирование по событиям позволит построить четкие инновационные отношения и коммуникации с парт-

нерами по реализации инновационных проектов, своевременно обеспечить потребности в ресурсах.

Любой процесс осуществления контроля и регулирования инновационной деятельности библиотеки предусматривает распределение ответственности среди ее участников (например, среди участников проектной группы выделяется ответственный за сбор и обработку поступающих отчетов о текущих проблемах и запросов на осуществления изменений, администратор инновационного процесса и пр.).

К основным этапам (подходам) становления и развития инновационного библиотечного менеджмента относятся:

1. Факторный подход – характерно рассмотрение науки и техники, как одних из важнейших факторов развития экономического потенциала.

2. Функциональная концепция – она рассматривает инновационный менеджмент, как совокупность управленческих функций и процессов принятия управленческих решений.

3. Системный подход – предполагает рассмотрение инновационного предприятия, как сложной организационной системы, состоящей из совокупности элементов и взаимосвязей между ними, ориентированное на достижение определенных целей, с учетом внутренних (эндогенных) и внешних (экзогенных) факторов среды.

4. Ситуационный подход – синтезирует достижение каждой из вышеперечисленных концепций для конкретных ситуаций. Под ситуацией понимается совокупность значений и факторов, влияющих на функционирование инновационных предприятий или развитие инновационного проекта в конкретный период времени. Ситуационный подход предполагает возможность анализа внешних и внутренних факторов развития инноваций, систематизацию возможных вариантов поведения и выработки оптимальных для сложившейся ситуации управленческих решений.

### **Сущность и основные приемы ИБМ**

Прием инновационного библиотечного менеджмента – способ воздействия субъекта управления на объект, в который входят сами инновации, инновационный процесс и отношения на рынке реализации и продвижения инноваций.

Все приемы ИБМ основаны на сбытовых отношениях,

возникших в процессе движения инноваций на рынок. Поэтому направлены на укрепление имиджа библиотеки, достижения комфортности и качества обслуживания пользователей, расширения ассортимента библиотечных услуг, формирования информационных ресурсов на основе системы ожидания пользователей библиотеки, повышения профессиональной компетентности сотрудников, их инновационной активности и т.д. Отсюда следует, что общим содержанием всех приемов ИБМ является воздействие на инновации сбытовых отношений. Эти отношения проявляются во всех фазах жизненного цикла инновации.

Приемы первой группы ставят своей единственной целью создание нового библиотечного продукта, новой библиотечной технологической операции, ноу-хау, т.е. продукта/услуги с новыми качественными параметрами.

Приемы второй группы ставят своей целью ускорение сбыта библиотечных инноваций с наибольшей выгодой и эффективностью, как в настоящем, так и в будущем.

Приемы третьей группы объединяют цели.

**Приемы, воздействующие только на производство библиотечных инноваций**

1) Способы маркетинговых воздействий на библиотечные инновации.

Процесс маркетинга инноваций следующий:

1. Маркетинговая деятельность начинается с определения информационных потребностей пользователей в инновации.

2. Производится комплексное исследование рынка (зоны обслуживания), которое целесообразно начинать с сегментации рынка. Под сегментирование понимается разбивка (деление) рынка по различным признакам на четкие группы учреждений (продавцов аналогичных библиотечно-информационных и других социально-культурных, образовательных, консультационных, досуговых услуг) и покупателей (пользователей) данного вида инновации. Целью комплексного исследования рынка по секторам является выявление спроса, рыночных возможностей, определения перспектив дальнейшего улучшения и расширения вида новых библиотечно-информационных продуктов и технологий, а также позиционирование инновации. Под позиционированием понимаются действия по обеспечению

конкурентоспособности данной инновации на информационном рынке.

3. Планирование маркетинга библиотечных инноваций – это комплекс мероприятий по составлению планов начиная от стратегии и кончая тактикой маркетинга библиотечных инноваций. При этом стратегия маркетинга представляет собой процесс анализа возможностей библиотеки как хозяйствующего субъекта по выпуску нового продукта/услуги, определения цели выпуска продукта/услуги, обоснования библиотечной инновации и ее характеристики, обновления маркетинговых исследований инноваций. А тактика маркетинга представляет собой конкретные приемы для достижения цели маркетинга. Сюда относятся: реклама, продвижение библиотечно-информационного продукта/услуги на рынке, сервисное обслуживание и др.

4. На основе плана маркетинга составляются планы организационнотехнических (технологических) мероприятий т.е. комплекс маркетинга, состоящий из ценовой политики, коммуникационной политики и диффузии инноваций.

Ценовая политика – это система принципов и правил, используемых при установлении цен на библиотечные инновации. Этой политике соответствует ценовой прием управления инновациями.

Коммуникационная политика – система взаимодействия библиотеки и потребителя инновации. Она включает в себя рекламу, стимулирование реализации инновации, работу по связям с общественностью и потребителями и персональную продажу библиотечных инноваций.

Диффузия библиотечных инноваций – система мер и мероприятий, направленная на дальнейшее продвижение и распространение библиотечных инноваций. Включает исследования новых рынков, работу с новыми потребителями, поддержание и распространение библиотечной инновации при помощи сервисного библиотечного обслуживания.

2) **Бенчмаркинг** – это способ изучения деятельности конкурентов с целью использования их положительного опыта в своей работе (bench – место, marking – отметить), в т.ч. промышленный шпионаж.

Бенчмаркинг бывает двух видов:

1. общий – представляет собой сравнение показателей

производства и сбыта своих продуктов/услуг с показателями конкурентов;

2. функциональный – означает сравнение параметров работы отдельных функций (операций, приемов, процессов и др.) библиотеки как продавца (реализатора) с аналогичными функциями наиболее продвинутых конкурентов, работающих в схожих (подобных) условиях.

Для осуществления бенчмаркинга обычно создается специальная рабочая группа, которая и занимается изучением предпринимательской деятельности других библиотек-конкурентов.

**Приемы, воздействующие только на реализацию, продвижение и диффузию библиотечных инноваций.**

**1) Ценовой прием управления.** Представляет собой способ воздействия механизма цен на реализацию инноваций. Включает в себя два основных элемента:

– ценообразующие факторы, действующие на стадии производства библиотечной инновации;

– ценовая политика, применяемая при реализации, продвижении и диффузии инновации.

Так как библиотечная инновация включает в себя имущество (инновация конкретной библиотеки), имущественные права (авторские права библиотеки на инновацию), материализованные действия и неосязаемые операции, то, следовательно, цена инновации будет состоять из цены имущества (инновации конкретной библиотеки), государственных и рыночных ценовых факторов (курс валюты, девальвация и др.).

При определении цены сбыта (продажи) библиотечной инновации следует ориентироваться на цены лидеров в производстве и реализации аналогичных и/или схожих инноваций, основываясь на трех известных способах калькулирования цены:

1. С ориентацией на издержки (себестоимость).

**Метод установления цены на основе себестоимости** (себестоимость плюс надбавка (прибыль)) предполагает определение совокупной стоимости собственно технологического процесса оказания библиотечнобиблиографической 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%.

## 2. С ориентацией на спрос.

**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 предполагает 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.

## 3. С ориентацией на конкуренцию.

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

**Приемы, воздействующие как на производство, так и на реализацию, продвижение и диффузию библиотечных инноваций.**

**1. Инжиниринг инноваций** – это проведение технико-технологических, консультационных услуг по созданию новых объектов или крупных проектов. Он затрагивает в первую очередь создание инновационного библиотечного продукта/услуги. Поэтому, инжиниринг библиотечных инноваций – это комплекс работ и услуг по созданию инновационного проекта, включающий в себя создание, реализацию, продвижение и диффузию определенной библиотечной инновации. Этот комплекс состоит из следующих этапов:

1. работа по предварительному исследованию рынка и выбору на нем наиболее перспективного сегмента для нововведения;
2. определение задач, стоящих перед библиотечными инновациями с увязкой целей финансовых изменений на рынке;
3. технико-технологическое и экономическое обоснование инновационного проекта;
4. разработка рекомендаций по созданию нового продукта или операций;
5. определение объема затрат всех видов ресурсов, сроков выполнения работ по проекту и экономической эффективности инновационного проекта в целом;
6. оформление проекта в виде отдельного документа;
7. проведение консультаций библиотекарей работников-

исполнителей мероприятий по проекту.

Задача инжиниринга библиотечных инноваций заключается в том, что он воплощается не в вещественной (материальной) форме библиотечного продукта/услуги, а в его полезном эффекте (социальном). В результате получаем не сам новый продукт/услугу, а комплекс предложений в виде различной документации, графиков, планов по созданию нового продукта, либо выполнение услуг в виде обучения персонала, консультаций и т.п.

Другая особенность инжиниринга библиотечных инноваций проявляется в купле-продаже его результатов (объектов). Купить-продать, в этом случае, можно не только материализованную форма инжиниринга библиотечной инновации в виде имущества и имущественных прав, но и коммерческую характеристику в виде брэнда финансовой инновации.

В качестве способов расчета стоимости инжиниринговых услуг применяются:

- 1) расчет повременной оплаты специалистов;
- 2) расчет оплаты фактических услуг плюс фиксированное вознаграждение;
- 3) выплата процента от стоимости инновационного библиотечного проекта;
- 4) расчет оплаты фактических услуг плюс процент прибыли от реализации инновационного проекта.

**2) Брэнд-стратегия инноваций** – комплексная проработка имиджа библиотеки как хозяйствующего субъекта на основе продвижения его брэндов на рынок (в широком смысле).

Брэнд – совокупность вещественных и неосязаемых характеристик товара (услуги), которые, соединенные воедино, формируют сознание потребителя и соответствующую реакцию на данный товар, а, следовательно, определяют место самого хозяйствующего субъекта на рынке.

Брэнд-стратегия библиотечной инновации включает в себя:

- 1) анализ рыночной ситуации на рынке (сегменте) и выбор направления разработки библиотечной инновации;
- 2) поиск идей и планирование выпуска библиотечной инновации;
- 3) организационные мероприятия (маркетинговые исследования, изучение спроса, проведение рекламной компании

и др.;

- 4) организация выпуска самой инновации;
- 5) оценка результатов инновации на рынке;
- 6) разработка и осуществление мероприятий по продвижению и диффузии библиотечной инновации.

Использование библиотекой эффективной брэнд-стратегии позволяет получить следующие преимущества:

- Брэнд создает естественную преграду на пути конкурентов, вынуждает их к инвестированию капитала в исследование рынка.
- Наличие эффективного брэнда облегчает библиотеке вывод на рынок новых библиотечно-информационных продуктов/услуг и операций в т.ч. и захват рынка.
- Защищает долю библиотеки на рынке без привлечения дополнительных затрат на рекламу и без дополнительного снижения цен.

Таким образом, в основе брэнд-стратегии (брендинга) лежит разработка и продвижение брэнда.

Как прием менеджмента инноваций брэнд-стратегия означает управление процессом реализации на рынке новых библиотечно-информационных продуктов/услуг и операций на основе продвижения брэндов инноваций.

Брэнд инновации – система характерных (материальных и нематериальных) свойств нового продукта или операции, которая формирует сознание потребителя и определяет на рынке место этой инновации, ее продавца (библиотеки или другого информационного учреждения, компании).

Брэнд инновации заставляет пользователя выбрать именно этот продукт/услугу из всех возможных вариантов.

### **Примерные вопросы для устной рефлексии (закрепления темы)**

1. В чём заключается значимость определения целей изменений?
2. Раскройте несколько трактовок маркетинга, отражающих эволюцию его развития, применительно к библиотечному делу.
3. Определите сущность маркетинговых исследований в управлении библиотечными изменениями.
4. Охарактеризуйте методы контроля, используемые в инноватике.

## Тема 5. Эффективность инноваций в библиотеке

Вопросам оценки эффективности деятельности организаций и учреждений в последнее время уделяется большое внимание. Качество работы и ее эффективность становятся важным показателем не только для производственной и коммерческой сферы, но и для непромышленной и некоммерческой, в сферу которой входят и библиотеки. Как известно, вопросы качества оказываемых библиотеками государственных (муниципальных) услуг являются одним из двух основных параметров оценки деятельности библиотек по выполнению государственных (муниципальных) заданий. Кроме того, перед библиотеками ставится задача сделать свою работу эффективной. А коль скоро задача ставится, должны быть инструменты ее решения и измерения результата.

Показатели эффективности деятельности (КР1) достаточно хорошо разработаны и применяются во многих сферах бизнеса, показатели же эффективности для государственных и муниципальных учреждений сферы культуры только еще предстоит разработать или адаптировать, взяв их из других сфер деятельности.

В блоке вопросов оценки эффективности деятельности вопросы оценки инноваций (их эффективности) относятся к самым сложным. Это происходит не только потому, что инновация – это новшество, давшее коммерчески приемлемый результат, при этом обладающее более высокой эффективностью, чем предшествующие объекты. Инновации в материальной сфере (производственных отраслях) характеризуются выведением на рынок совершенно новых (или усовершенствованных) продуктов (или услуг), которые обязательно обладают более высокими или новыми потребительскими качествами, которые со временем в свою очередь также становятся объектом для усовершенствования или изменения. Таким образом, инновация повышает эффективность действующей системы производства. А вот оценка эффективности и является наиболее серьезной проблемой, включающей и разработку критериев оценки и методологию этой оценки.

Поэтому, о методологии оценки библиотечных инноваций, влияющих на эффективность библиотечной деятельности можно

пока говорить на уровне подходов и предложений. Е. Н. Гусевой представлена одна из возможных методологий, определяющая принципы и критерии оценки эффективности внедрения инноваций в библиотечную деятельность.

Библиотечная инновация – внедренный образец деятельности, продукции, услуг, имеющий качественной характеристикой абсолютную или относительную новизну; выходящий за пределы усвоенных традиций; выводящий профессиональную деятельность на принципиально улучшенный или качественно новый уровень. Инновационная деятельность в библиотеке – деятельность (включая научно-исследовательскую, технологическую, организационную, финансовую, коммерческую) библиотеки, ее сотрудников и руководителей, направленная на внедрение и использование в работе (реализацию) инноваций, а также на создание инновационной инфраструктуры и инновационного климата.

Например, в России вопросы определения основных характеристик инноваций, отнесения их к различным группам приведены в Указаниях по заполнению формы «4-инновация: Сведения об инновационной деятельности организации» (введена в действие Приказом Росстата от 25 августа 2011 г. № 373)<sup>1</sup>. Эти подходы вполне применимы и к инновациям в библиотечной деятельности.

Оценка эффективности инновации в библиотеке или библиотечной инновации<sup>2</sup> должна быть результатом экспертной оценки проведенной по определенной схеме, в которой должен быть проставлен результат значимости в баллах нескольких критериев. При этом эксперт должен обладать всей полнотой информации об оцениваемой инновации.

Для оценки эффективности инновации, основными критериями являются такие характеристики, как:

1. Инновационная актуальность.
2. Финансовая результативность.

---

<sup>1</sup> См. например, <http://www.referent.ru/1/186878>. Проверено 23.10.2012.

<sup>2</sup> Разница между этими понятиями рассматривалась Е.Н.Гусевой на конференции «Либком» 2011 года. Текст доклада опубликован в материалах конференции <http://gpntb.ru/libcom11/disk/6.pdf>. Проверено 23.10.2012.

3. Культурная эффективность.
4. Социальная значимость.
5. Глобальная перспективность.

**Инновационная актуальность** определяется как экспертная оценка уровня новизны и степени важности инновации *для данной библиотеки в целом*. При этом так же учитывается скорость и качество внедрения инноваций, в том числе: продукции (услуг), новых технологических процессов и форм организации деятельности, новых групп пользователей, новых процессов и способов управления, уровень организации деятельности библиотеки. Кроме того, на оценку инновационной актуальности влияет как время «жизненного цикла» инновации (не более трех лет), и причина, которая вызвала потребность в реализации данной инновации.

**Финансовая результативность** определяется как экспертная оценка соотношения финансовых затрат и результатов внедрения, получение коммерческой (финансовой) прибыли (возможное). Также учитываются изменения основных показателей библиотечной деятельности – посещаемость (в любой форме), книговыдача (в любой форме), объем ЭК и БД и пр.

**Культурная эффективность** может быть определена как экспертная оценка уровня влияния данной инновации на развитие и/или сохранение культуры (в глобальном и локальном смысле), традиций, развития новых форм деятельности.

**Социальная значимость** определяется как экспертная оценка улучшения ситуации в регионе, в стране, либо в глобальном масштабе от реализации данной инновации.

**Глобальная перспективность** определяется как экспертная оценка значимости для всей отрасли, страны данной инновации, а также возможность ее повторения другими библиотечными учреждениями. Также оценивается наличие последствий – положительных изменений (реальных и потенциальных) произведенных данной инновацией. Если данная инновация входит в состав так называемого «кластера», это также учитывается при оценке.

Инновационная актуальность используется как **контрольный критерий**. Относительно него оценивается совокупность остальных оценок с целью исключения систематических погрешностей. Социальная значимость, также используется как

контрольный критерий при анализе эффективности инновации. Низкая оценка по социальной значимости в совокупности с высокой оценкой инновационной актуальности может быть интерпретирована, например, как сигнал о том, что инновация недоработана (нерезультативна) или находится в стадии внедрения.

Результатом оценки должна стать заполненная экспертом таблица, проставляя оценки в которой, эксперт фиксирует свое мнение об инновации по методике приведенной ниже. Эффективность инновации эксперту предлагается оценить по 5 критериям оценки по 10-балльной шкале (1 – min, 10 – max, возможна детализация до десятичных долей):

1. Инновационная актуальность – *ИА\_1*;
2. Финансовая результативность – *ФР\_2*;
3. Культурная эффективность – *КЭ\_3*;
4. Социальная значимость – *СЗ\_4*;
5. Глобальная перспективность – *ГП\_5*.

Соответственно, эксперт должен выставить 5 оценок, которые затем усредняются и образуют **Экспертный рейтинговый балл (ЭРБ)**. Он рассчитывается по формуле:

$$\text{ЭРБ} = \text{оценка по критерию } ИА_1 + \text{оценка по критерию } ФР_2 + \text{оценка по критерию } КЭ_3 + \text{оценка по критерию } СЗ_4 + \text{оценка по критерию } ГП_5 / 5$$

По мнению автора, ЭРБ ниже 4 баллов не позволяет оценить экспертируемое новшество как инновацию вообще. Баллы от 4 до 6 позволяют утверждать, что это всего лишь нововведение, либо, что результат еще не получен, т.е. такое новшество может стать инновацией.

Предлагаемая методология, которая, конечно же, требует апробации, должна помочь выявлению лучших организационно-управленческих, маркетинговых и технологических инноваций, внедренных библиотечными учреждениями страны.

Несколько иные критерии оценки библиотечных инноваций предложены Н.Карташовым. В качестве таких могут выступать:

1. Актуальность нововведения;
2. Её соответствие общей идеи развития данной библиотеки;
3. Результативности нововведения;

4. Творческая новизна;
5. Уровень методической разработки идеи или новации;
6. Возможности потенциальных участников освоения новшества;
7. Финансовые затраты.

Другой исследователь проблемы **Е. Ю. Качанова** выявила и предложила объекты изменений в библиотеке под влиянием инноваций. В качестве таких объектов она рассматривает:

1. Услуги, продукцию библиотеки;
2. Средства библиотечного производства;
3. Технологические процессы;
4. Организационное развитие библиотеки;
5. Социальную базу инновационных процессов.

Применительно к каждому объекту инноваций **Е. Ю. Качанова** определяет индикаторы изменения.

– Так в качестве индикаторов *услуг библиотеки*, она называет расширение их ассортимента, использования различных видов специализаций.

– Индикаторами для *средств библиотечного производства* служат расширение ресурсной базы библиотеки, её структурные изменения, внедрение средств автоматизации.

– *Индикаторами инноваций в технологических процессах* являются новые технологические приёмы и методы обслуживания, обеспечения комфортности, доступности услуг и продукции; внедрение способов обеспечения рентабельности основных технологических процессов.

– *Организационное развитие библиотеки* определяется такими индикаторами: структурные изменения, изменения в практике планирования работы, в методике изучения и оценки рынка и т.д.

– *Социальную базу инновационных процессов* характеризуют изменения в системе стимулирования труда, в лидерстве, в формах взаимосвязи с коллективом, в системе повышения квалификации.

### **Примерные вопросы для устной рефлексии (закрепления темы)**

1. Охарактеризуйте содержание понятий «эффект», и «эффективность».

2. Раскройте методологию, определяющую принципы и критерии оценки эффективности внедрения инноваций в библиотечную деятельность.

3. Перечислите методы оценки экономической эффективности инновационных проектов.

4. Какие критерии оценки библиотечных инноваций вам известны?

## ***II. Научно-методическая деятельность в системе инновационного библиотечного менеджмента***

### **Тема 6. Научно-методическое обеспечение деятельности библиотек: сущность и основные направления**

Научно-методическое обеспечение деятельности библиотек:

– деятельность по разработке, выявлению и внедрению в практику библиотек наиболее эффективных методов, приемов и форм библиотечного труда с целью максимального удовлетворения библиотеками интересов и запросов пользователей;

– совокупность инновационной, исследовательской, консультационной, педагогической, управленческой деятельности центральных библиотек, направленной на эффективное развитие и взаимодействие структурных подразделений библиотечной системы.

Основные задачи научно-методического обеспечения деятельности библиотек на современном этапе:

– разработка и совершенствование методики осуществления различных направлений деятельности библиотеки, ее подразделений (*А. Н. Ванеев*);

– развитие творческой инициативы библиотекарей (*А. И. Пашин*);

– формирование у библиотекарей библиотечного профессионализма (*А. И. Пашин*);

– оказание помощи во внедрении новшеств, новых информационных технологий (*А. И. Пашин*).

Научно-методическое обеспечение деятельности библиотек и осуществляются на основе единых принципов, определяющих его

содержание, характер и направленность. основополагающие принципы следующие:

– *принцип научности* – методические решения и рекомендации должны строиться на основе новейших достижений библиотечной теории, быть научно обоснованными и экспериментально проверенными, они должны быть результатом научно-исследовательской деятельности методических центров по поиску и созданию новшеств, направленных на совершенствование работы библиотек, на преодоление противоречий в их деятельности;

– *принцип активности* – данный принцип заключается в активном влиянии методических центров на совершенствование работы библиотек, на внедрение в их практику новых, прогрессивных форм и методов через методические рекомендации, информацию о результатах НИР и инновациях и т.д. Практическим проявлением этого принципа является поиск и освоение библиотечных инноваций;

– *принцип рекомендательности* – означает, что методические решения и рекомендации не могут иметь обязательного, директивного характера. Они являются лишь советами, пожеланиями, которые библиотекари имеют право самостоятельно использовать, выбирая для методического обеспечения своей деятельности те рекомендации, которые в наибольшей степени соответствуют потребностям и условиям работы конкретной библиотеки;

– *принцип дифференцированного подхода* – методические центры должны строить свою деятельность с учетом специфики типов (и видов) библиотек, профессий, образования и практического опыта библиотечных работников (кадров), условий, в которых работает библиотека;

– *принцип непосредственной связи с библиотеками* – заключается в том, что методическое обеспечение должно строиться на основе непосредственного изучения работы библиотек, оказания им помощи на месте;

– *принцип оперативности* – для совершенствования деятельности библиотек важно оперативно выявлять недостатки в работе, а также появляющиеся новшества, и своевременно оказывать консультационно-методическую помощь, вовремя

обеспечивать работу библиотеки методическими рекомендациями;

– *принцип систематичности и плановости.*

В процессе научно-методического обеспечения библиотечной деятельности реализуется ряд функций, которые находятся в тесном взаимодействии:

• Информационная функция – своевременное и полное библиографическое и фактографическое информирование библиотекарей на базе методического мониторинга о достижениях современной библиотечной теории и практики, о всем новом, что появляется в библиотечном деле.

• Педагогическая функция – содействие повышению квалификации библиотечных кадров, обучение библиотекарей использованию новшеств в их деятельности. Осуществление этой функции предполагает

- охват всех групп и категорий библиотекарей;
- дифференцированный подход к повышению их квалификации;
- последовательность и преемственность в обучении;
- использование различных форм повышения квалификации, в том числе и самообразования;
- повышение качественного уровня обучения библиотечных кадров.

Как показывает методическая практика, внедрение новшеств только с помощью организационных мер, без продуманной системы обучения библиотечных кадров не дает желаемых результатов.

• Организационная функция – через эту функцию реализуется активное влияние на библиотечную практику, на освоение библиотеками новшеств, что предполагает включение в методическое обеспечение практической помощи библиотекарям в реализации методических рекомендаций.

Методические центры зачастую ограничиваются выявлением и описанием новшеств, сложившихся в библиотечной практике, и не оказывают своего организующего влияния на формирование и совершенствование новшеств, т.е. не управляют нововведениями.

● Научно-исследовательская функция – изучение и обобщение библиотечной практики, исследовательская и экспериментальная работа методических центров.

Эффективность методической деятельности во многом определяется тем, насколько методические центры опираются на результаты научных исследований, используют их в разработке методических рекомендаций, внедряют в библиотечную практику.

Направления научно-методической деятельности:

- аналитическое;
- консультационно-методическое;
- инновационное (формирование и освоение библиотечных новшеств);
- повышение квалификации и переподготовка библиотечных кадров.

Аналитическая деятельность – лежит в основе методического обеспечения работы библиотек. Она направлена на анализ состояния и развития как отдельных библиотек, так и библиотечной сети в целом. Она основывается на методическом мониторинге, т. е. слежении за изменениями в деятельности библиотеки или сети библиотек в целях определения уровня их работы и принятия на этой основе методических решений, направленных на ее совершенствование.

На основе аналитической деятельности осуществляется консультационно-методическая помощь, имеющая своей целью оказание консультационной и практической помощи библиотекарям. Эта помощь базируется на принципе активности, т. е. осуществляется не только по просьбе библиотекарей, которые в ней нуждаются, но и по инициативе библиотечных менеджеров (руководителей библиотек и методистов).

Важным направлением является инновационная деятельность, включающая поиск, разработку и использование новшеств, способствующих повышению эффективности и качества деятельности библиотек.

Продуманная система повышения квалификации и переподготовки библиотечных кадров содействует повышению эффективности работы библиотек в целом.

### **Примерные вопросы для устной рефлексии (закрепления темы)**

1. Кратко охарактеризуйте понятие «научно-методическое обеспечение деятельности библиотек».

2. Согласно какому принципу научно-методического обеспечения деятельности библиотек важно оперативно выявлять недостатки в работе, появляющиеся новшества, и своевременно оказывать консультационно-методическую помощь?

3. Назовите основные функции научно-методического обеспечения деятельности библиотек.

4. В основе каких направлений научно-методического обеспечения деятельности библиотек лежит аналитическая деятельность методических центров?

### **Тема 7. Научно-инновационный потенциал аналитической деятельности библиотек. методический мониторинг**

В основе принятия любых методических решений лежит аналитическая деятельность, направленная на анализ состояния работы библиотеки или сети библиотек. На ее основе осуществляется методическое влияние на библиотеки в целях методического обеспечения их деятельности, разработка методических рекомендаций, консультационно-методическая помощь библиотекам и т. д.

Аналитическая деятельность методических центров служит предпосылкой для повышения их организующей роли и научного уровня работы, принятия наиболее оптимальных решений и выработки перспектив дальнейшего совершенствования библиотечной практики.

Аналитическая деятельность базируется на результатах изучения практического опыта деятельности библиотек, на результатах методического мониторинга.

**Мониторинг** – это методика системного наблюдения за состоянием определенного объекта или процесса, дающая возможность наблюдать их в развитии, оценивать, оперативно выявлять результаты воздействия различных внешних факторов.

Наиболее близкий русский эквивалент слова «мониторинг» – «отслеживание». Мониторинг не следует смешивать с такими понятиями, как анализ, ревизия, надзор, присмотр, которые некоторые авторы употребляют в качестве синонимов.

**Методический мониторинг** – это система непрерывного наблюдения за изменениями в деятельности библиотек. Данная система направлена на получение информации о деятельности библиотек, анализ которой позволял бы судить об уровне их работы; о новшествах в библиотечном деле и их распространении по сети библиотек.

Можно выделить следующие объекты методического мониторинга:

- динамика показателей деятельности библиотек;
- движение библиотечных кадров;
- новшества в деятельности библиотек;
- документный поток по библиотечному делу.

Оперативное получение этих данных, наблюдение за их динамикой позволяет оценивать уровень библиотечной деятельности и на этой основе разрабатывать методические рекомендации по совершенствованию работы библиотек.

Источниками получения сведений являются:

- библиотечная документация (отчетная, плановая, информационная и др.);
- материалы совещаний, конференций, семинаров библиотечных работников;
- публикации в профессиональной и местной периодической печати и т.п.

Основным методом, позволяющим получать и анализировать сведения, является непосредственное ознакомление с работой библиотеки и/или ее структурных подразделений (филиалов, отделов и т.п.), *обследование* их деятельности.

В отличие от проверки, *являющейся основным средством контроля деятельности библиотек в системе методического руководства*, задачей обследования является изучение практики работы библиотеки.

Обследования имеют своей целью:

- выявить недостатки в работе библиотеки, установить их причины и способы устранения;
- выявить в деятельности библиотеки новшества, с тем, чтобы изучить их и распространить по сети библиотек;
- определить, в какой методической помощи нуждается библиотека, и оказать эту помощь.

Обследование сопровождается оказанием коллективу библиотеки консультационной и практической помощи.

В методической практике применяются различные методы обследования. Среди них:

- метод непосредственного наблюдения;
- метод изучения документации;
- метод бесед с библиотекарями;
- метод бесед с пользователями, анкетный опрос пользователей.

Методы используются в сочетании, взаимно дополняя друг друга.

**Обследование библиотек**, в зависимости от цели и масштаба, может быть

- фронтальным (анализируется работа библиотеки по всем участкам и направлениям ее деятельности);
- тематическим (изучается работа библиотеки по определенному направлению).

Объектом фронтального обследования являются все функциональные направления деятельности библиотек системы или филиала в целом.

*Фронтальное обследование* проводится в целях:

- выявления существующих проблем с последующим определением путей их решения;
- определения особенностей в работе библиотеки и оказания методической помощи (но не вскрытия недостатков в работе);
- проведения смотров-конкурсов, например, на звание «Лучшая библиотека по информационному обеспечению НИР»;
- решения административных вопросов по соответствию деятельности отдельных библиотек их целям и задачам и др.

*Тематическое обследование* библиотек проводится для изучения состояния деятельности библиотеки по отдельным функциональным направлениям работы.

Существует мнение, что наиболее плодотворными являются тематические обследования, особенно ценные, когда они охватывают большое число библиотек. При условии тщательного продуманного плана, единого для данного вида библиотек и для его участников, тематическое обследование дает возможность составить представление о работе многих библиотек по определенному направлению.

Преимущество тематического обследования состоит в том, что оно позволяет более глубоко и детально ознакомиться с работой библиотеки и оказать ей конкретную помощь. Однако было бы ошибкой ограничиваться только тематическими обследованиями и не интересоваться работой библиотеки в целом. Поэтому в практике методической работы сочетаются тематические и фронтальные обследования.

Проведение обследования библиотек, как правило, включает следующие этапы (на примере библиотек ЦБС):

### **I. Создание комиссии.**

В зависимости от целей обследования в состав комиссии входят квалифицированные и опытные специалисты ЦБ по всем функциональным направлениям деятельности библиотек (при фронтальном обследовании каждый член комиссии обследует участок работы, соответствующий его направлению) или специалисты одного направления (при тематическом).

### **II. Подготовительный этап.**

#### ***Предварительное изучение материалов:***

– изучение социально-экономического и культурного профиля того района, который обслуживается библиотекой;

– изучение материалов о работе библиотеки (планов, отчетов, справок и материалов о предыдущих посещениях и т.п.), сравнительный анализ статистических и текстовых планов и отчетов библиотек за последние 3 года (для выявления динамики показателей работы).

– подбор и изучение регламентирующей документации, методических и библиографических пособий по теме обследования.

***Подготовка документов, сопровождающих процесс обследования:*** на основе изученных документов и материалов составляется *план обследования библиотек(и) (план посещения)*. В плане намечаются узловые вопросы обследования, его объекты, сроки проведения и методы, в том числе указываются даты посещения каждой конкретной библиотеки. Важно отметить, что дата посещения определяется только по согласованию с заведующим библиотекой.

Обследование всегда проводится по заранее разработанному плану. Это обеспечивает единство сбора материалов, их анализа и обобщения, в результате достигается полнота и последо-

вательность изучения деятельности библиотек, облегчается обобщение материала, собранного разными лицами.

***Заблаговременная рассылка библиотекам ЦБС подготовленных документов (по e-mail):***

- «Положение о проведении обследования»;
- План обследования («План посещений»);
- бланк «Паспорта библиотеки».

### **III. Обследование библиотек**

**Обследование начинается с общего ознакомления**

- с работой библиотеки,
- с условиями, в которых она работает,
- с кадровым составом.

При посещении библиотек члены комиссии:

- знакомятся с организацией труда, с планом работы, с организационно-распорядительной документацией, организационно-технологической документацией. Изучают правила пользования библиотекой, должностные и технологические инструкции, распределение обязанностей, объем работы на участках, выявляют инновации. Выясняют обеспеченность ресурсами;

- определяют состояние ведения учета работы, своевременность и соответствие требованиям заполнения дневников, читательских формуляров, книг суммарного учета и инвентарных. Беседуют с каждым сотрудником библиотеки, при необходимости оказывают практическую и консультационную помощь сотрудникам библиотек;

- оценивают материально-техническую базу, интерьер;

- знакомятся с ее кадровым составом. Методист беседует с директором и другими руководителями библиотеки.

Дальнейшая последовательность обследования не имеет принципиального значения и устанавливается в зависимости от местных условий. Как показывает практика, его целесообразнее вести по структурным подразделениям библиотеки, знакомясь со всеми направлениями их деятельности.

При определении последовательности обследования работы структурных подразделений исходят, в основном, из конкретных условий библиотеки, учитывают выходные дни отдела или филиала, часы работы, время наибольшего наплыва пользователей и т.д.

Обычно обследование начинают с библиотечного фонда, так как именно его состав во многом определяет как содержание, так и объем работы библиотеки и во многом влияет на характер выводов о ее работе.

#### **IV. Подведение итогов обследования библиотек**

При подведении итогов члены комиссии обсуждают результаты обследования и разрабатывают предложения для принятия решений. Каждый член комиссии готовит справку по своему функциональному направлению работы библиотек ЦБС. Справки по отдельным направлениям работы сводятся в единый материал – Справка об обследовании или «Итоги (или результаты) проведения обследования библиотек...».

Итоговый документ должен носить обобщающий характер и в тоже время отражать реальную картину состояния дел в конкретных библиотеках. В нём указывается тема и сроки проведения обследования, перечисляются посещенные библиотеки, указываются лица, принявшие участие в обследовании. Далее в Справке об обследовании раскрывается положительный опыт, имеющийся в практике обследованной библиотеки. При этом особое внимание обращается на новшества, выявленные в ее деятельности; отмечаются существенные недостатки (если они обнаружены); анализируются их причины и способы устранения. В справке перечисляется также работа, проведенная методистом во время посещения библиотеки (доклады, консультации, практическая помощь и т.п.).

В заключение дается общая оценка деятельности библиотек(и) и конкретные рекомендации по улучшению, совершенствованию работы библиотеки. Предложения даются конкретные, с указанием реальных сроков проведения той или иной работы.

*Для более глубокого изучения состояния, динамики и влияния причин и факторов, повлиявших на результаты деятельности объектов, необходимо произвести их анализ.*

**Анализ библиотечной практики** – это анализ всей работы библиотеки в совокупности содержания, методов и результатов деятельности.

Библиотеки-методические центры осуществляют анализ как на основе непосредственного ознакомления с работой библиотек и библиотечных сетей, так и косвенным путем через изучение

отчетных, плановых, информационных и других документов библиотек.

Анализ деятельности библиотек и библиотечных систем позволяет:

- оценить уровень их работы;
- выявить положительные и негативные стороны деятельности;
- наметить пути ликвидации недостатков и улучшения работы.

Результаты анализа используются в

- перспективном планировании методического обеспечения деятельности библиотек,
- в подготовке для библиотек различных методических пособий и рекомендаций,
- в мероприятиях по повышению квалификации библиотечных кадров.

**Анализ библиотечной практики включает:**

- выявление существенного и типичного в собранном фактическом материале о деятельности библиотек;
- установление места каждого факта в общей системе библиотечной практики;
- сравнение фактов для установления связей между явлениями.

**Анализ должен привести:**

- **к обобщенным выводам.**
  - об уровне работы библиотеки,
  - о ценности опыта библиотеки,
- **к выявлению:**
  - конкретных достоинств и недостатков в деятельности библиотек(и);
- **к выработке:**
  - практических рекомендаций по применению позитивного опыта в работе библиотек и по совершенствованию библиотечной практики.

Аналізу могут подвергаться:

- а) содержание работы;
- б) методы работы;
- в) результаты работы.

В изучении библиотечной практики используется сочетание методов *количественного и качественного анализа*.

**Количественный анализ** библиотечной практики опирается на методы, выработанные библиотечной статистикой.

Многообразная деятельность библиотеки выражается в различных числовых показателях (абсолютных, относительных, средних), характеризующих библиотеку как с количественной, так и с качественной стороны.

Количественный анализ деятельности библиотеки дает возможность сделать обобщенные выводы об объеме и содержании ее работы, о достигнутых результатах, установить связь между явлениями в библиотечной практике. Он позволяет выявить передовые библиотеки, добившиеся наилучших результатов в своей деятельности.

Однако при анализе библиотечной практики мы не можем ограничиваться только количественным анализом деятельности библиотек. Количественный анализ может дать объективные выводы только в том случае, если он сочетается с тщательным и всесторонним качественным анализом.

**Качественный анализ** дает возможность оценить как совокупность фактов деятельности библиотеки, так и отдельный, индивидуальный факт, отражающий новое в библиотечной практике. Его задача – разобраться в массе накопленных фактов, отделить основное, существенное от случайного и малозначимого; выделить конкретное, своеобразное в работе библиотеки. Важнейшей задачей качественного анализа является объяснение фактов библиотечной практики, раскрытие их значения.

Сложность объяснения фактов библиотечной практики связана с многогранностью ее явлений. Этим обуславливается необходимость применения совокупности качественно различных методов анализа в зависимости от цели и объекта изучения.

Большое значение в анализе библиотечной практики имеют:

- структурно-функциональный анализ;
- анализ по аналогии;
- причинно-следственный анализ.

Важным этапом анализа библиотечной практики является систематизация фактического материала. Она предполагает известную упорядоченность ряда фактов, их группировку по тем вопросам, по которым осуществлялся анализ.

Итогом аналитической деятельности могут быть:

- статистические сводки;
- заключения по отчетам и планам библиотек;
- обзоры деятельности библиотек.

## **Примерные вопросы для устной рефлексии (закрепления темы)**

1. Что лежит в основе аналитической деятельности методических центров? Какова основная цель данного вида деятельности?
2. Дайте определение понятия «методический мониторинг». Назовите возможные объекты методического мониторинга.
3. Что позволяет оценить и выявить анализ деятельности библиотек и библиотечных систем?
4. Назовите примеры итогов аналитической деятельности методических центров библиотек.

### **Тема 8. Консалтинговое и информационно-методическое обеспечение библиотечно-информационных учреждений**

Консалтинговое и информационно-методическое обеспечение библиотечно-информационных учреждений является одной из традиционных форм помощи библиотекарям-практикам как через консультации опытных библиотечных специалистов, так и через документную поддержку библиотеки-методического центра.

Основные требования к консалтинговому и информационно-методическому обеспечению:

- актуальность тематики; освещение новых, перспективных проблем библиотечной работы, результатов научных исследований, новшеств и др.
- дифференцированность: в зависимости от типов и видов библиотек, уровня образования и практического опыта библиотечных работников, с учетом местных условий и особенностей;
- ответ на вопрос «как это сделать» и в меньшей степени на вопрос «что делать»;
- методическая обоснованность: почему данные способы, приемы, формы работы наиболее целесообразны и приемлемы в данных условиях.
- практикоориентированность – консультации должны основываться на глубоком изучении и обобщении библиотечной практики;

– конкретность методических консультаций, не повторяющих общие положения, широко освещенные в учебной и методической литературе.

По форме проведения консультации могут быть *устными* и *письменными*. Формой консультирования является *практический показ*, т.е. практическое обучение библиотекарей тем или иным методам и приемам работы, применению конкретных новшеств.

Консультации могут быть индивидуальными и групповыми.

Одним из путей активного консультационно-методического влияния является подготовка, издание и распространение методических изданий. В систему методических изданий входят разнообразные как по характеру, так и по целевому назначению материалы, составляемые библиотеками — методическими центрами.

Среди многочисленных видов методических изданий выделяется несколько групп:

- Методические пособия.
- Инструктивно-методические пособия.
- Учебно-методические пособия.
- Информационные пособия.
- Описания библиотечных новшеств.
- Библиографические пособия в помощь библиотекарю.
- Методические издания комплексного характера.

**1. Методические пособия.** Имеют своей целью подробно изложить советы по организации и методике работы в библиотеках определенного типа или вида по различным направлениям и участкам их деятельности. Среди методических пособий можно выделить следующие виды:

а) **Практические пособия (руководства)**, представляющие собой комплексное изложение методики и организации работы по определенным направлениям библиотечной деятельности. Пособия могут быть общего характера, посвященные деятельности библиотек определенного типа и вида, и тематическими, отражающими отдельный раздел работы библиотеки.

Практические пособия ориентированы, как правило, на имеющих специальное библиотечное образование. Служат руководством для повышения квалификации и переподготовки.

Могут издаваться практические пособия и в помощь начинающим библиотекарям.

б) **Методические письма** – это консультации по конкретным вопросам библиотечной работы. Тематика методических писем определяется кругом наиболее типичных вопросов, с которыми обращаются в методический центр библиотекари, типичными затруднениями и ошибками в работе библиотек, которые выявлены при анализе их работы.

Методическое письмо включает краткую характеристику темы, практические советы по выполнению конкретной работы в библиотеке. Во всех случаях обязательно указывается имеющаяся литература по данному вопросу, даются советы, как ее использовать.

в) **Методические разработки** – это материалы в помощь подготовке и проведению конкретных работ в библиотеке (организация выставок, оформление стендов, проведение социокультурных мероприятий и т.п.), имеющие своей целью облегчить труд библиотекаря по самостоятельной разработке методических материалов и обеспечить их более высокое качество. Методические разработки могут издаваться как самостоятельным изданием, так и включаться в сборники комплексного содержания.

Методическим разработкам, по сравнению с другими видами методических изданий, в наибольшей степени присущи новизна, оперативность и конкретность. Ориентированные преимущественно на оказание помощи библиотекам в рекомендации литературы по актуальным темам, в работе с новыми книгами, методические разработки оперативно ориентируют библиотекарей в том круге проблем и тем, которые являются актуальными.

**2. Инструктивно-методические пособия.** Определяют наиболее целесообразный порядок выполнения тех или иных библиотечных процессов и операций, регламентируют различные участки и стороны деятельности библиотек. Инструктивно-методические пособия издаются в следующих видах:

а) **Регламентирующая документация**, определяющая границы, рамки деятельности библиотек и их структурных подразделений, строго однозначный порядок выполнения тех или иных процессов и операций, учета работы и т.п. Наличие регламентирующей документации позволяет обеспечить единство

действий всей сети библиотек, направленных на решение общих задач.

б) **Инструктивно-методические материалы**, призванных помочь внедрению регламентирующих документов в практику.

в) **Методические рекомендации**, основанные на результатах научных исследований и изучении библиотечного опыта, и определяющие наиболее целесообразный порядок выполнения конкретных библиотечных работ. В отличие от регламентирующих и инструктивных документов, рекомендации не являются директивными, безусловно обязательными для всех библиотек.

Они составляются методическими центрами на основе экспериментальной проверки новшества на практике. Они могут быть также результатом широкого обсуждения тех или иных вопросов библиотечной работы (например, рекомендации научно-практической конференции).

**3. Учебно-методические пособия**, которые представляют собой разнообразные материалы в помощь организации и проведению занятий в системе повышения квалификации и переподготовки библиотечных кадров. К ним относятся:

а) **Учебные планы и программы курсов**, семинаров, практикумов, школ передового опыта, университетов библиотечного работника и т.п.

б) **Учебно-методические материалы** в помощь проведению занятий по повышению квалификации представляют собой разработки отдельных занятий, содержат советы по их содержанию и методике проведения.

**4. Информационные пособия**, имеющие целью информировать библиотекарей о деятельности библиотек и новейших достижениях библиотечной теории, методики и практики. Методические центры издают разнообразные виды информационных пособий:

а) **Информационные листки** сообщают о новом в библиотечном деле, информируют о состоянии библиотечной работы.

б) **Информационные бюллетени** преследуют те же цели, что и листки. В них объединяются краткие информационные сообщения о работе библиотек.

в) **Тезисы докладов и сообщений** научно-практических конференций, семинаров, совещаний и т.п. издаются

методическими центрами, организующими эти мероприятия, в целях информирования библиотечных работников о содержании выступлений.

г) **Сводные планы научно-методической работы** (перспективные и годовые) составляются чаще всего как межведомственные и преследуют цель координации и кооперирования деятельности методических центров. Они рассылаются в нижестоящие методические центры для информации их о совместных методических мероприятиях.

**5. Описания библиотечных новшеств**, представляющие собой обобщение нового в библиотечной практике, сделанное на основе ее глубокого изучения. Цель описания заключается в том, чтобы обобщить то новое, что появляется в библиотечной практике и показать пути его применения в библиотеках. Издание описаний новшеств осуществляется методическими центрами в следующих видах:

а) **Брошюры об опыте работы** библиотек освещают обычно практику одной, реже нескольких библиотек. Брошюры могут отражать опыт библиотеки по всем направлениям ее деятельности или же по конкретному вопросу.

б) **Сборники об опыте работы** библиотек преследуют те же цели, что и брошюры, но освещают, как правило, передовой опыт нескольких библиотек. Сборники могут быть как разнотемного содержания, так и тематическими. Сборники могут издаваться как продолжающиеся издания типа «Из опыта работы библиотек области».

**6. Библиографические пособия в помощь библиотекарю**, которые имеют своей целью помочь библиотечным работникам в изучении специальной библиотековедческой литературы. Методическими центрами издаются для библиотек:

а) **Информационные и рекомендательные указатели литературы по библиотековедению и смежным наукам** имеют своей целью или информировать библиотекарей о новой литературе по специальности, или рекомендовать им лучшую литературу по конкретным вопросам библиотечной теории, методики и практики.

б) **Обзоры методических изданий** имеют своей целью информировать библиотекарей о новой литературе по специальности и дать ее критическую оценку. Обзоры сос-

тавляются методическими службами, как правило, по изданиям нижестоящих методических центров.

в) **Рецензии на методические** издания имеют своей задачей критически разобрать и оценить конкретное издание методического центра.

**7. Издания комплексного характера.** Среди них можно назвать:

а) **Методико-библиографические пособия**, которые представляют собой сочетание методических советов и рекомендаций, разработок практического их осуществления, библиографических списков литературы. Они призваны показывать библиотекарю, какие задачи решает данная тема, какую следует привлекать литературу, какие методические приемы в работе с этой литературой использовать.

б) **Библиотечные сборники (бюллетени)** включают разнообразные материалы: методические консультации, разработки, инструктивные и информационные материалы, описания библиотечных новшеств и т.п. Библиотечные сборники, как правило, продолжающиеся издания. Иногда они имеют строгую периодичность выпуска. По своему характеру эти издания методических центров приближаются к библиотечным журналам.

В совокупности все виды методических консультаций составляют систему методического обеспечения, опираясь на которую библиотеки определяют направления и конкретные позиции своего плана работы, обеспечивают их качественное выполнение.

### **Примерные вопросы для устной рефлексии (закрепления темы)**

1. Назовите основные требования к консалтинговому и информационно-методическому обеспечению деятельности библиотек.

2. Какие виды методических изданий используются при осуществлении информационно-методического обеспечения деятельности библиотек?

3. Какие методические издания преследуют цель координации и кооперирования деятельности методических центров? К какому виду относятся эти методические издания?

## Тема 9. Деятельность методических центров по распространению инновационного опыта

**Новшество** – это новые (неизвестные) или известные, но модернизированные формы и методы библиотечной работы, способствующие ее совершенствованию (новый порядок, новый метод, новая технология). Новшество – это научные и практические разработки, предшествующие нововведению.

### **Нововведение:**

– комплексный процесс создания (выявления), распространения и использования нового средства (новшества) для новой или для лучшего удовлетворения уже известной общественной потребности;

– процесс ввода новшества в библиотечную практику в целях ее совершенствования. Нововведение означает, что новшество используется в практической деятельности.

Нововведение означает использование таких новых решений, которые принципиально не изменяют структуру традиционной технологии, их реализация и вспомогательные операции, не требуют изменения сферы услуг. Например, использование плуга вместо сохи являлось простым нововведением в отличие от внедрения трактора вместо животной тягловой силы. Последнее – является инновацией.

Жизненный цикл новшеств от идеи до внедрения называют **инновационным процессом**.

**Инновации** отличаются от нововведений тем, что для своего внедрения они требуют коренного изменения структуры вспомогательных операций, качественно иной системы услуг. Первоначальное внедрение новых информационных технологий в работу библиотек – это инновация.

В деятельности современной библиотеки необходимо уметь отличать инновации от несущественных изменений.

В современной библиотечной практике принято «инновации» и «нововведения» ставить в один ряд и понимать как синонимичные. Объективно, когда в специальной библиотековедческой литературе речь идет об **инновационной деятельности**, по-существу, рассматривается работа направленная на поиск и внедрение новшеств.

Согласно современной трактовке в библиотековедческой литературе: **инновационная деятельность** – это направление обеспечения работы библиотеки или сети библиотек, имеющее своей целью поиск, разработку и применение библиотечных новшеств.

Инновационная деятельность в таком контексте присуща всем библиотекам.

Конечная цель инновационной деятельности заключается в том, чтобы превратить новшества в нововведения, иначе говоря обеспечить их освоение в конкретной библиотеке и в сети библиотек.

Выделяется пять классов новшеств, характерных для библиотечного дела:

- продуктные, направленные на изменение репертуара библиотечных услуг, создание новых видов услуг в соответствии с ростом общественных потребностей;
- технико-технологические, направленные на совершенствование библиотечной технологии и техническое обновление библиотек;
- организационно-управленческие, направленные на развитие прогрессивных форм труда и управления;
- социальные, призванные способствовать профессиональному росту, удовлетворению социально-культурных потребностей работников библиотек;
- комплексные новшества, способные оказать прогрессивное влияние на все стороны библиотечной деятельности.

Если говорить об инновационной деятельности библиотеки-методического центра, то она направлена на распространение новшеств по сети библиотек. Она включает:

- поиск, создание новшеств;
- информирование библиотекарей о новшествах;
- помощь библиотекам в их освоении.

В свою очередь, инновационный процесс в отдельно взятой библиотеке – это составная часть ее методической работы и она ограничена освоением нововведения в практике своей библиотеки.

Применительно к деятельности методических служб по поиску и распространению новшеств, в качестве двух основных составляющих методической работы С.А.Басов выделяет:

– познавательную деятельность, необходимую для формирования новшеств, и  
– управленческую, необходимую для их внедрения в библиотечную практику.

Область пересечения указанных видов деятельности даёт наглядное представление о двуединой сущности методической работы (рис. 1). В единстве элементов исследовательской и управленческой деятельности данная деятельность обретает свою качественную определённость

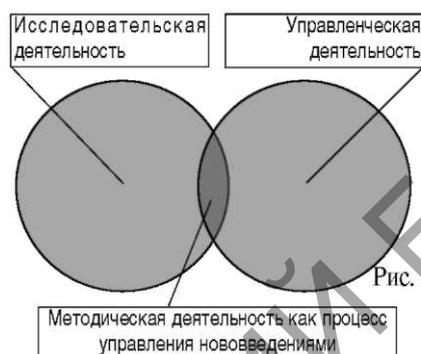


Рисунок 1 – Методическая деятельность в системе управления инновациями

Познавательная деятельность служит основой научных исследований, основой выявления новшеств, наиболее интересного и перспективного опыта, непременным условием обоснованности решений, принимаемых в системе управления библиотечным делом. Эта область методической работы носит преимущественно аналитико-синтетический характер и задаётся научно-исследовательской (или научно-познавательной) функцией научно-методической работы.

Деятельность, направленная на осуществление решений, связанных с развитием библиотечного дела, внедрением новшеств, носит управленческий характер, реализуясь на практике как в рекомендательной, так и в административно-правовой форме. Она задаётся организационной (организационно-управленческой) функцией научно-методической работы.

Исходя из данного тезиса, целесообразно говорить о единстве управленческой и инновационной деятельности (поиск, разработка и применение библиотечных новшеств), что выливается в управление нововведениями.



Рисунок 2 – Управление нововведениями как комплексный процесс

Задача методической работы в библиотеках заключается не только в том, чтобы искать и затем излагать новшества, выявленные в библиотеках, но и создавать новый опыт, разрабатывать новшества, экспериментально проверять идеи и предположения, искать оптимальные способы и методы работы, внедрять их в библиотеки, искать новые пути развития библиотечного дела, т.е. управлять нововведениями.

Под *управлением нововведениями* следует понимать комплексный процесс целенаправленного воздействия на внедрение, распространение и освоение новшеств, полученных в результате научно-исследовательской, методической, рационализаторской, практической деятельности библиотек.

Этот процесс включает в себя несколько этапов:

- выбор новшества для распространения;
- его экспериментальная проверка;
- разработка и распространение рекомендаций по внедрению новшества;
- обучение библиотекарей методике его внедрения;
- методическая помощь библиотекарям в освоении новшества.

При организации распространения новшеств методические центры не ставят своей целью добиться, чтобы конкретное новшество обязательно использовали все библиотеки. Работа библиотек разнообразна, и не нужно, чтобы все библиотеки делали одно и то же, одними и теми же методами.

Эффективное использование в библиотеках новшеств предполагает планомерное проведение широкого круга ме-

роприятий по их выявлению, изучению, обобщению и распространению, в которых должны принимать участие все библиотеки и методические центры. Это возможно лишь при условии четкой системы управления нововведениями, которая должна строиться с учетом ряда организационных принципов.

Принципы, лежащие в основе управления нововведениями:

- принцип комплексности;
- принцип плановости;
- принцип непрерывности.

*Принцип комплексности.* Изучение и распространение новшеств может быть эффективным и действенным только при комплексном подходе к методическому обеспечению деятельности библиотек в целом. Очевидно, что изолированные, не объединенные в единый комплекс мероприятия по изучению и внедрению новшеств не могут обеспечить эффективного управления этим процессом. Наибольший эффект может быть достигнут только на основе подхода, предусматривающего комплексное решение задач совершенствования библиотечного дела, одним из главных направлений которого является управление нововведениями.

Осуществление принципа комплексности управления нововведениями неразрывно связано с принципом плановости.

*Принцип плановости.* Изучение и внедрение новшеств должно быть неотъемлемой частью производственного плана каждой библиотеки, что обеспечит управляемость этими процессами и поможет в ликвидации недостатков, "узких" мест в деятельности библиотек.

Важным принципом управления нововведениями является *принцип непрерывности*. Его реализация связана со стремлением к постоянному соответствию форм и методов библиотечной работы изменяющимся задачам и условиям деятельности библиотек. Случайные, разрозненные мероприятия по изучению библиотечной практики не могут решить этой задачи.

Следует еще раз подчеркнуть, что управление нововведениями имеет своей целью активную деятельность для:

- выявления, совершенствования и создания новшеств;
- широкого внедрения в массовую библиотечную практику результатов научных исследований, новых технологий и т.д.

Управление нововведениями является эффективным средством совершенствования деятельности библиотек. Инновационный процесс состоит из ряда взаимосвязанных этапов:

- 1) Изучение библиотечной практики.
- 2) Выявление новшеств (при необходимости – создание новшеств).
- 3) Изучение и оценка новшества (обобщение и анализ новшества).
- 4) Внедрение новшеств.
- 5) Контроль за освоением новшества.

### **Примерные вопросы для устной рефлексии (закрепления темы)**

1. Чем отличаются инновации от нововведений?
2. Дайте определение понятию «инновационная деятельность».
3. Какие классы новшеств характерны для библиотечного дела?
4. Назовите этапы инновационного процесса.

### **Тема 10. Повышение квалификации библиотечных кадров как направление научно-методической деятельности**

Повышение квалификации и переподготовка библиотекарей являются важными звеньями методической работы в коллективе библиотеки и методической помощи библиотекам.

Успешное выполнение задач, стоящих перед библиотеками, требует постоянного совершенствования квалификации библиотекарей. Поэтому забота о профессиональном росте библиотечных кадров является одним из важнейших направлений методического обеспечения библиотечной деятельности.

Повышение квалификации имеет целью расширение и углубление профессиональных знаний библиотекаря в соответствии с занимаемой им должностью и функциональными обязанностями.

Переподготовка преследует цель освоения новых профессиональных знаний при переходе на другую должность, на другой участок библиотечной работы, в связи с внедрением новых автоматизированных библиотечных технологий и т.п.

Повышение квалификации и переподготовка библиотекарей преследуют следующие задачи:

– обеспечивать начальную подготовку библиотекарей, не имеющих специального образования и опыта библиотечной работы;

– содействовать переподготовке библиотечных кадров, так как начинающим работником следует считать не только человека, впервые приступившего к работе в библиотеке, но и имеющего опыт библиотечной работы и специальное образование, но перешедшего на работу по новой для него должности или функциональной специальности;

– осуществлять повышение квалификации библиотекарей в соответствии с их должностью и обязанностями.

Сложилось несколько направлений, по которым идет повышение квалификации и переподготовка библиотечных кадров. К ним относятся:

– подготовка и переподготовка библиотечных кадров в учебных заведениях (факультеты по специальности «библиотечно-информационная деятельность» в учреждениях высшего образования; библиотечные отделения в колледжах; факультеты и курсы повышения квалификации);

– повышение квалификации в системе методического обеспечения библиотечной деятельности с использованием различных форм (семинары, практикумы, стажировки, деловые игры и т.п.);

– профессиональное самообразование библиотекарей.

Эти направления не исключают друг друга, а тесно взаимодействуют. При этом роль методических служб заключается не только в осуществлении органически присущих им форм повышения квалификации, но и в оказании помощи библиотекарям, осуществляющим повышение своей квалификации по другим направлениям.

К системе повышения квалификации и переподготовки библиотекарей предъявляется ряд требований.

1) *Полный охват учебой всех групп и категорий библиотекарей без исключения.* Система должна быть построена таким образом, чтобы каждый библиотекарь через определенный временной интервал (3–5 лет) имел возможность повысить свою квалификацию на курсах, путем стажировки в другой библиотеке и т.п.

2) *Дифференцированный подход* к различным группам и категориям библиотекарей в зависимости от типа и вида библиотеки, занимаемой должности и функциональной специализации библиотекаря, его образования, производственного стажа и опыта библиотечной работы. Как правило, конкретные формы обучения библиотекарей рассчитаны на определенный тип или вид библиотек, на определенную функциональную специализацию библиотекарей. Реже, к сожалению, учитывается уровень образования и практического опыта библиотечного работника. При этом особое внимание должно уделяться начинающим работникам, не имеющим специального библиотечного образования, а также библиотекарям при переходе их на другую должность.

3) *Систематичность и последовательность*. Это требование означает, что повышение квалификации осуществляется не эпизодически, а постоянно и должно быть нацелено на расширение и углубление профессиональных знаний. Выполнение этого требования тесно связано с разработкой учебных планов, программ и долгосрочных планов повышения квалификации, с переходом от более простых к более сложным формам производственной учебы.

Разнообразные формы обучения библиотекарей составляют в совокупности систему повышения квалификации и переподготовки библиотекарей.

Формы повышения квалификации и переподготовки библиотечных кадров:

- научно-практические конференции;
- семинары;
- совещание;
- практикумы;
- стажировки;
- смотры-конкурсы, конкурсы профессионального мастерства;
- круглые столы;
- заочные конференции;
- школы молодого библиотекаря;
- школы руководителя;
- профессиональное самообразование и др.

Отличие *научно-практических конференций (НПК)* от других форм мероприятий (семинаров и совещаний) заключается

- в высоком научно-теоретическом уровне;
- глубокой разработке тематики выступлений;
- продолжительном подготовительном периоде.

Доклады на конференциях являются итогом:

- проведения научных исследований;
- изучения и обобщения библиотечной практики.

Участие сотрудников библиотек в конференциях способствует:

- выработке навыков исследовательской и методической работы;
- формированию умения анализировать и обобщать, логично излагать свои мысли.

НПК разрабатывает и принимает рекомендации, основанные на современной научной теории и практике библиотечного дела.

По своей сути, значению и организации к НПК относятся и юбилейные конференции, которые посвящаются юбилейным датам библиотек, ученых, писателей.

*Семинары.* По своему содержанию семинары бывают: универсальные, тематические; по форме проведения – обучающие, тренинг-семинары.

Основная цель *универсальных семинаров* – проинформировать, поэтому на них, как правило, обсуждается несколько тем или широкий круг вопросов, в решении которых заинтересованы различные группы участников.

*Тематический семинар* – посвящен одной теме, что позволяет участникам изучить ее более глубоко, обстоятельно и детально.

*Обучающий семинар* – посвящен изучению нового материала или обучению новым методам труда.

Отличительной особенностью *тренинг-семинара* является нацеленность на решение практических задач, обучение методам анализа ситуации, навыкам принятия профессиональных решений при комплексной индивидуальной или групповой работе.

Семинары могут быть постоянными и периодическими (в зависимости от актуальности тематики). Работа периодических семинаров планируется на год с условием, что все проводимые занятия логически продолжают друг друга и в течение года обеспечивают изучение определенного круга взаимосвязанных вопросов.

Наиболее действенны семинары, организуемые дифференцированно для определенной группы библиотекарей, объединенных

общностью функциональной специализации (например, библиографов, каталогизаторов или библиотекарей отделов обслуживания и т. д.). Семинары по специализации предполагают глубокое, детальное изучение и усвоение материала по обсуждаемой теме. Они позволяют строить повышение квалификации с учетом того уровня теоретических знаний и практических навыков, которыми обладают его участники.

*Совещания* проводятся эпизодически, посвящаются обсуждению и решению производственных проблем, актуальных для всех библиотек централизованной библиотечной системы.

*Практикумы* организуются для вновь принятых на работу сотрудников (индивидуальные и групповые), не имеющих библиотечного образования, и проводятся на базе методического центра или в одной из лучших библиотек ЦБС. Основная цель практикума – познакомить начинающего библиотекаря с основами библиотечного дела, дать ему минимум необходимых практических профессиональных знаний и умений для работы в библиотеке.

*Стажировки* проводятся в целях совершенствования практической и теоретической подготовки библиотекарей, освоения новых информационно-библиотечных технологий, функциональных обязанностей. Они организуются для молодых специалистов, библиотекарей, повышающих профессиональные навыки по своей функциональной специализации. Стажировка осуществляется по индивидуальному плану, составленному в соответствии с планом работы конкретных отделов, с учетом должностных обязанностей стажера и уровня его профессиональной подготовки. Стажировку проводят квалифицированные специалисты отделов ЦБ.

*Смотры-конкурсы.* В системе повышения квалификации используются смотры-конкурсы профессионального мастерства, цель которых – содействовать профессиональному росту библиотекарей. Для организации конкурса создается комиссия, которая состоит из методистов и квалифицированных специалистов отделов ЦБ. Комиссия разрабатывает «Положение о смотре-конкурсе», критерии оценки участников и порядок награждения победителей, готовит материалы по результатам смотра-конкурса. Конкурсы позволяют выявить лучшие библиотеки, определить инновации, стимулируют стремление библиотекарей к самообразованию.

## **Примерные вопросы для устной рефлексии (закрепления темы)**

1. Какие цели стоят перед системой повышения квалификации и переподготовки кадров как одного из направлений научно-методической деятельности?

2. Перечислите требования, предъявляемые к системе повышения квалификации и переподготовки библиотекарей.

3. Какие формы повышения квалификации повышения квалификации и переподготовки библиотечных кадров вы можете назвать?

## **III. Библиотечная статистика как средство анализа деятельности библиотек**

### **Тема 11. Роль библиотечной статистики в обеспечении инновационного развития библиотек**

В настоящее время *термин «статистика»* наиболее часто используется в следующих значениях.

1. Статистика – метод познания. В этом значении термин «статистика» используется рядом наук. В библиотековедение в этом смысле он впервые был введен В.А. Штейном, который утверждал: «...статистика есть метод исследования массовых явлений...». Статистический метод применяется сейчас в большинстве библиотековедческих исследований.

2. Статистика – совокупность цифровых сведений, количественно характеризующих различные стороны общественной жизни. Это наиболее устоявшееся значение термина «статистика», которое используется и сегодня.

3. Статистика – отрасль практической деятельности, направленная на сбор, обработку, анализ и публикацию массовых данных».

Именно в таком смысле рассматриваемый термин получил наибольшее распространение в библиотековедении во второй половине XX в. и был закреплён в справочных и учебных изданиях.

4. Статистика – наука, изучающая принципы, формы и методы сбора, группировки, анализа статистических данных,

закономерности формирования количественных отношений объектов в неразрывной связи с их качественным содержанием.

Развитие библиотечной статистики как науки относится к началу XX века, по мнению специалистов, к концу 1970-х гг. она сформировалась как самостоятельная область деятельности.

5. Статистика – учебная дисциплина.

Начало изучению статистики работниками библиотек положил В.А. Штейн – автор первого учебного пособия (1923 г.) по библиотечной статистике и соответствующего учебного курса. Его понимание библиотечной статистики как учебной дисциплины получило дальнейшее развитие в концепции подготовки специалистов.

6. Статистика – обобщающее понятие, в состав которого входят все вышеназванные значения термина или отдельные из них.

Так как термин «статистика» широко используется в различных сферах деятельности и устранить его многозначность не представляется возможным, то в термине «библиотечная статистика» под терминологическим элементом «статистика» мы будем понимать область научно-практической деятельности, направленную на сбор, группировку и анализ статистических данных. *Прилагательное «библиотечная»* в терминологическом элементе «библиотечная статистика» обозначает объект статистического исследования.

**Объект статистического исследования.** В библиотековедении до настоящего времени продолжаются дискуссии о его объекте и предмете. Так, одними специалистами в качестве объекта библиотечной статистики рассматривается библиотечное дело, другими – библиотека.

По мнению Р.С. Мотульского, объектом библиотечной статистики является весь библиотечный социальный институт, а не отдельные его подсистемы или элементы – и мы будем придерживаться данного взгляда на библиотечную статистику.

Р.С. Мотульский под *библиотечной статистикой понимает область научно-практической деятельности, направленную на сбор, группировку и анализ статистических данных о библиотечном деле.*

**Предметом статистического наблюдения** может быть как объект в целом, так и отдельная его часть, сегмент. Сегментация может осуществляться, например:

– по ведомственной принадлежности,

– типам библиотечных учреждений и другим признакам.

Изучаться могут разные по величине, масштабу объекты, с большей или меньшей детализацией, с использованием разного количества показателей.

Статистика, оперируя числами, позволяет выявлять типичное, характерное, закономерное. Множества единиц с отличающимися (варьирующими) признаками, изучаемых статистикой, составляют статистические совокупности:

- совокупность библиотек;
- совокупность пользователей;
- совокупность документов в фонде, совокупность информационных ресурсов и т. д.

Поэтому предметом статистики являются статистические совокупности.

### **Цель библиотечной статистики**

Государственным и общественным органам управления необходима информация, отражающая состояние ресурсов библиотечной сферы и результаты ее деятельности.

Поэтому в качестве **цели библиотечной статистики** необходимо рассматривать предоставление органам государственного и общественного управления библиотечным делом различных уровней полной и достоверной статистической информации о состоянии библиотечной сферы.

**Задачами библиотечной статистики** как практической и научной деятельности являются:

- разработка системы числовых показателей, методов расчета показателей, методов учета и оценки работы библиотек;
- обеспечение наблюдения и контроля за библиотечной деятельностью с целью выявления возможных проблем развития;
- анализ фактических данных для прогнозирования потребности в принятии инновационных решений, внедрения новшеств, развития тех или иных ситуаций.

### **Структура библиотечной статистики (в широком смысле): структура статистики библиотечного дела**

Структура библиотечной статистики определяется объектом исследования. Поэтому если в качестве объекта библиотечной статистики нами признается библиотечное дело, то, следовательно, в основе ее должна лежать структура библиотечного дела.

По мнению Р.С.Мотульского, библиотечное дело как система представляет собой совокупность четырех взаимосвязанных элементов:

- библиотечная наука (библиотековедение);
- библиотечная практика (библиотечная деятельность);
- библиотечное образование;
- управление библиотечным делом.

Следовательно, основными разделами библиотечной статистики необходимо считать статистику:

- библиотечной науки (библиотековедения),
- библиотечной практики (библиотечной деятельности),
- библиотечного образования;
- управления библиотечным делом.

Основной задачей статистики **библиотечной науки** является представление сведений о:

- количестве учреждений, занимающихся научными исследованиями,
- количестве научных проектов, ученых, их дифференциации по различным критериям,
- материально-техническом и финансовом обеспечении библиотековедческих исследований, а также о результатах научных исследований.

Статистика **библиотечного образования** призвана представлять сведения:

- об учебных заведениях, осуществляющих подготовку, переподготовку и повышение квалификации библиотечных кадров,
- о количестве преподавателей и обучающихся;
- информационном, методическом, материально-техническом и финансовом обеспечении учебного процесса.

Статистика **управления библиотечным делом** должна заниматься:

- статистическим исследованием состояния государственного и общественного управления библиотечным делом на различных уровнях;
- представлять сведения о количественных характеристиках персонала, занятого в органах управления, его квалификации;
- материально-техническом и финансовом обеспечении управленческой деятельности и ее результатах.

Данные сведения позволили бы:

– сопоставить материальные, финансовые и трудовые ресурсы библиотечной науки, образования и управления с другими отраслями, а также с ресурсами и результатами деятельности аналогичных учреждений зарубежных стран,

– определить динамику и эффективность развития отечественного библиотечного дела.

К сожалению, данные разделы в отечественной библиотечной статистике практически не получили развитие. Даже самые общие сведения систематически не собираются и не обрабатываются. Имеющиеся данные не публикуются и доступны только узкому кругу лиц.

Наиболее развитым из четырех разделов библиотечной статистики является **статистика деятельности библиотек**. Именно с этим разделом и у библиотекарей-практиков, и у ученых, и у широких кругов общественности чаще всего ассоциируется термин «библиотечная статистика».

Неравномерность развития основных разделов является первой проблемной точкой современной библиотечной статистики.

Ведь это лишает специалистов возможности комплексно оценить реальное положение, потенциал и результаты деятельности отрасли, ведет к несистемности и дисгармонии в развитии библиотечного дела.

Ассоциирование одного из разделов библиотечной статистики со всей статистикой является досадным заблуждением и, вместе с тем, объективной реальностью.

Для решения данной проблемы в качестве первого шага Р.С.Мотульский предлагает развести понятия и под библиотечной статистикой *в расширенном толковании* понимать статистику, объектом изучения которой является библиотечное дело, а *под библиотечной статистикой в узком смысле* понимать статистику, объектом изучения которой являются библиотеки.

**Структура библиотечной статистики (в узком смысле): структура статистики деятельности библиотек.**

Пользуясь изложенной в предыдущем разделе методологией, при определении структуры библиотечной статистики (в узком смысле) необходимо исходить из структуры библиотеки. Ю.Н. Столяровым была предложена четырех-элементная модель библиотеки, которая состоит из следующих подсистем:

- библиотечный фонд;
- контингент абонентов;
- библиотечный персонал;
- материально-техническая база.

Данный подход получил широкое распространение, поэтому мы используем его в качестве методологической базы для структурирования библиотечной статистики.

Учитывая, что статистика изучает не только отдельную единицу совокупности (библиотеку), но и совокупность в целом (систему библиотек), то, соответственно, систему библиотек необходимо рассматривать в качестве самостоятельного раздела.

Таким образом, библиотечная статистика (в узком смысле) состоит из следующих разделов:

- статистика сети библиотек;
- статистика библиотечного фонда;
- статистика контингента пользователей;
- статистика библиотечного персонала;
- статистика материально-технической базы.

*Статистика сети библиотек* изучает численность библиотек, динамику их развития и группировку по различным признакам.

*Статистика контингента пользователей* изучает численность пользователей, их группировку по различным признакам и т.д.

*Статистика библиотечного фонда* позволяет определить численность документов, содержащихся в библиотеках, их движение и распределение по различным признакам.

*Статистика библиотечного персонала* (библиотечных кадров) изучает численность работников, их группировку по квалификации и образовательному цензу, возрасту, стажу работы, распределение по видам библиотек. Этот раздел статистики очень важен для планирования подготовки кадров и повышения их квалификации.

*Статистика материально-технической базы* позволяет определить степень обеспеченности библиотек необходимым имуществом для осуществления их деятельности.

Данная структура позволяет представить сведения о различных аспектах деятельности библиотек, рассматривать протекающие в библиотеке процессы во взаимосвязи и взаимозависимости.

### **Уровни библиотечной статистики**

Для успешной организации статистического обследования важно не только правильно структурировать объект исследования, но и определить уровни исследования, что является основой совместимости получаемых статистических данных.

В библиотечной статистике можно выделить несколько уровней:

- международный,
- национальный,
- региональный,
- ведомственно-отраслевой и
- низовой.

**Субъекты, использующие библиотечную статистику (кто нуждается в данных библиотечной статистики?).**

Статистика необходима *ученым* как метод более точного отслеживания тенденций развития библиотечной отрасли, ее внутренних и внешних связей, взаимозависимости отдельных факторов общего процесса развития библиотек.

Статистика нужна *библиотекарям-практикам* как средство выбора ориентиров в совершенствовании работы, в своих требованиях к учредителю по части оплаты труда и прочего ресурсного обеспечения.

*Граждане*, чьи налоговые поступления используются и для финансирования библиотек, нуждаются в статистических данных, которые показывали бы, насколько разумно эти финансовые вложения используются и как учредители – формальные владельцы библиотек – реализуют их волю в процессе выполнения управленческих функций.

Но больше всего такая статистика нужна *управленцам*, ибо без нее управлять библиотеками, принимать решения по внедрению инноваций, оптимизации библиотечных систем, параметров, норм их деятельности, отслеживать выполнение этих решений и оперативно реагировать на отклонения от установленной линии поведения (в том числе средствами стимулирования) невозможно.

Для эффективного управления библиотечной сферой статистическая информация необходима как менеджерам низового уровня (руководителям библиотек и их структурных подразделений библиотек), так и руководителям предприятий, организаций и учреждений, в структуре которых функционируют

библиотеки, государственным служащим, руководителям профессиональных организаций и объединений.

Существует общий закон – *статистика, как совокупность данных, должна быть достаточной для выполнения исследовательских и управленческих функций, но ни в коей мере не избыточной*. Польза, полученная от использования статистической информации, должны быть больше затрат средств и труда на ее получение. Именно это должно служить ограничением для «бесконечного» расширения перечня показателей, по которым собирается статистика, отражаемая в учётных документах и формах первичной статистической отчетности.

### **Примерные вопросы для устной рефлексии (закрепления темы)**

1. Дайте определение понятию «библиотечная статистика».
2. Назовите объект и предмет библиотечной статистики. В чем заключается дискуссионность выделяемых в современном библиотековедении объекта и предмета библиотечной статистики?
3. Каковы цель и задачи библиотечной статистики? В чем заключается потенциал библиотечной статистики для обеспечения инновационного развития библиотек?
4. Кто нуждается в данных библиотечной статистики?

### **Тема 12. Стандартизация библиотечной статистики**

При организации оценки деятельности библиотек значимая роль отводится стандартам, использование которых позволяет снижать трудоемкость и сравнивать результаты по общеустановленным критериям и показателям.

В Беларуси в области библиотечной статистики действует СТБ 7.20-2000 «Библиотечная статистика. Основные положения» (введен 01.09.2000), который на современном этапе нуждается в доработке и актуализации.

На международном уровне в течение последних нескольких десятилетий были разработаны международные стандарты и руководства, отдельные из которых получили широкое распространение и статусную поддержку.

Активно работает в этой области Международная федерация библиотечных ассоциаций и учреждений (IFLA). Международные библиотечные стандарты разрабатываются комитетами, в которые входят практикующие библиотекари. Деятельность Секции по статистике и оценке и Комитета ИФЛА по стандартам нацелена на развитие коллекций и использование статистики в эффективном управлении и работе библиотек, а также в демонстрации ценности библиотек в обществе. Эти цели предусматривают работу над терминологией, стандартизацией, сбором, анализом, интерпретацией, публикацией и использованием статистических данных.

Сравнивая различные страны, можно отметить, что многие из них испытывают недостаток в статистических системах, касающихся данных о деятельности библиотек. Тор Хейвик, обобщая опыт различных стран, выделяет четыре группы стран по уровню развития статистики на национальном уровне.

В первую группу входят наименее развитые страны, не имеющие какой бы то ни было национальной статистики в отношении библиотек (бессистемно публикуются разрозненные библиотечные данные в статистических ежегодниках или отчеты о статистике в области культуры, статистическую информацию трудно найти и использовать).

Вторую группу составляют страны, пытающиеся собирать данные национальной статистики, но встречающие препятствия в виде шероховатости и разрозненности библиотечных систем. Публичные библиотеки, как правило, сталкиваются с большими трудностями, чем научные и специальные библиотеки. Многие страны Латинской Америки относятся к этой группе.

Третья группа – страны с развитой библиотечной системой и хорошей статистикой на национальном уровне, такие как Великобритания, Германия и Италия, большая часть Восточной Европы, Соединенные Штаты Америки, Чили, Сингапур и некоторые другие. Главная их проблема (на взгляд Тора Хейвика) – отсутствие обширных, ориентированных на пользователя веб-публикаций данных.

Четвертая группа – наиболее развитые государства: Северные страны (Финляндия, Норвегия, Дания, Швеция), Нидерланды и Новая Зеландия. Можно добавить некоторые штаты в Канаде и Австралии. Они проявляют интерес к измерению деятельности

библиотек и активно используют Интернет для представления и распространения библиотечной статистики.

На международном уровне были предприняты определенные усилия для создания глобальной библиотечной статистики. Но централизованный подход с одной большой базой данных, стандартными отчетами, фиксированным набором показателей, выборным руководящим Советом, как отмечает Tord Nøivik, не рационален в сегодняшних условиях. Ситуации на местах слишком различны для одинакового подхода к работе. ЮНЕСКО подготовила Международную библиотечную статистику, но прекратила разработки. Статистическая база также была недостаточной. ИФЛА пыталась, но безуспешно, убедить ЮНЕСКО возобновить работу. Попытки OCLC (Online Computer Library Center) создать международное собрание библиотечной статистики также были безуспешны.

Следует отметить, что международная статистика полагается на национальные статистические данные.

В период с 2006 по 2008 год была проведена трехлетняя программа сотрудничества между Секцией ИФЛА по оценке и статистике, Институтом статистики ЮНЕСКО и комитетом ИСО TC46/SC8 («Информация и документация: качество: статистика и измерение эффективности») с целью создания Global statistics for the 21st century. Целями проекта были консультирование по вопросам отражения результатов использования электронных источников информации, разработки соответствующих показателей с использованием рекомендованных статистических данных, усиление работы по сбору данных. Проект включал обзор предыдущих статистических данных, разработку типового вопросника по основным библиотечным данным для международного уровня и пробного тестирования, в ходе которого вопросник был направлен в ряд стран Южной Америки.

**ИФЛА также была предпринята попытка создать Всемирный отчет ИФЛА о библиотеках (IFLA World Report, <http://db.ifla-world-report.org/home/index>).** Это была двухгодичная серия отчетов, в которых отражались данные о библиотеках различных стран, в том числе США, Норвегии, Швеции, Исландии и др. Данная инициатива предоставляла реальные возможности для разработки общих данных, методов, концепций. Однако возникла проблема, связанная с опубликованием существенно

различающихся данных, что было связано с отличиями процедур подсчета в различных странах. Ошибки также являлись проблемой. Несмотря на недостатки – Всемирный отчет ИФЛА представляет ценность, т.к. он обеспечивает платформу, на которой можно приступить к обсуждению вопросов, касающихся определений, процедур и интерпретации библиотечной статистики в контексте реального мира.

Как отмечалось, выше OCLC пытался собирать библиотечную статистику на глобальном уровне, но прекратил этот проект. OCLC столкнулся с той же проблемой, что и ЮНЕСКО. В странах со слабо развитыми библиотечными системами вряд ли вообще есть какая-нибудь библиотечная статистика. В странах с сильными системами есть статистика, но она не публикуется в широкодоступных источниках.

Понятия, определения и процедуры отличаются в разных странах, а иногда и внутри страны. Для сбора и интерпретации французской, немецкой или польской библиотечной статистики нужен доступ к статистическим источникам этих стран, понимание их социальных систем (библиотек, школ, университетов, волонтеров) и, конечно, владение языками. Страны с развитыми библиотечными системами имеют хорошую статистику и помещают данные в сеть, но и тут возникает языковой барьер. OCLC, собирая данные, пытался получить информацию из вторичных источников, таких как Всемирный отчет ИФЛА, доклад LibEcon и Всемирная энциклопедия библиотечных и информационных служб (World Encyclopedia of Library and Information Services).

В последние годы интерес к точным измерениям показателей работы усиливается по ряду причин. Во-первых, в связи с настоятельными требованиями учредителей, финансирующих библиотеки, сделать расходование общественных средств подотчетным и прозрачным. Проявление этой подотчетности – обязательная публикация результатов измерения показателей работы.

Осознавая значимость библиотечной статистики в 2010 г. ИФЛА выпускает «Манифест ИФЛА о библиотечной статистике», где отмечается, что принимая во внимание разнообразие задач библиотечной статистики, все более важным является внедрение унифицированной анкеты со стандартизированными данными и

использованными методами. По этой причине была разработана модельная анкета для публичных и университетских библиотек в рамках объединенного проекта ИФЛА, ЮНЕСКО и ИСО (Международной организации по стандартизации). Анкета, содержит 23 пункта, охватывающие традиционные и электронные библиотечные услуги. Тесты в Латинской Америке и Карибском бассейне доказали применимость модельной анкеты для сбора сопоставимых данных библиотечной статистики.

**Стандарты ISO** в области эффективности работы библиотек. Сравнительная библиотечная статистика зависит от стандартизации. Если две библиотеки по-разному определяют электронную книгу (eBook), цифровой документ (digital document), загрузку (download), активного пользователя (active user), электронное обслуживание (electronic service) и др. они будут подсчитывать разные единицы. Их статистические данные нельзя сравнивать. Активно содействует стандартизации в области деятельности библиотек и оценки эффективности их деятельности Международная организация по стандартизации (ISO).

По мнению Тора Хейвика стандарты можно разделить на активные и пассивные. Активные стандарты живо обсуждаются библиотечным сообществом, широко применяются и проверяются на практике. Применительно к оценке деятельности библиотек можно выделить ряд «активных» стандартов:

– ISO 2789 «Международная библиотечная статистика» (ISO 2789:2013, Information and documentation – International library statistics) – определяет основные понятия, участвующие в статистическом изучении, подсчете и измерении;

– ISO 11620 «Информация и документация – Показатели эффективности работы библиотек» (ISO 11620:2014 «Information and documentation – Library performance indicators» [60]) – рекомендует индикаторы, которые могут быть положены в основу сравнения библиотек, библиотечных систем различных регионов и стран.

Стандарт **ISO 2789 «Международная библиотечная статистика»** был принят в 1991 г. В 2006 г. вышло в свет 4-е его издание, затем в 2013 г. вышла его новая редакция.

В ISO 2789 : 2006 были введены статистические показатели, касающиеся электронных ресурсов библиотек и обслуживания в электронной среде.

В свою очередь, ISO 2789 : 2013 «Information and documentation – International library statistics» («Информация и документация – Международная библиотечная статистика») – дополнен показателями оцифровки, создания коллекций открытого доступа и показателями новых форм взаимодействия библиотек с пользователями.

Показатели стандарта ISO 2789 : 2006, которые находятся в открытом доступе и могут быть положены в основу анализа деятельности библиотек (доступ к ISO 2789 : 2013 ограничен, полная версия – платная).

Стандарт **ISO 11620 «Информация и документация – Показатели эффективности работы библиотек»** устанавливает критерии качества и показатели деятельности для библиотек. В ИСО 11620 отражены показатели *экономической*, а также *социальной* и *производственной* эффективности работы библиотек. Также в данном документе приводятся определения ключевых терминов: электронная книга (eBook), цифровой документ (digital document), загрузка (download), оцифровка (digitization), база данных (database), активный пользователь (active user) и др.

В 2014 г. принята его новая редакция: ISO 11620:2014 «Information and documentation – Library performance indicators». По существу, это переход от традиционной библиотечной статистики к **ИЗМЕРЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ** работы библиотек на основе обработки показателей библиотечной статистики, а также обработки дополнительно собранных сведений (показателей).

ISO 11620:2014 применим для оценки деятельности всех типов библиотек, независимо от страны. Ограничения в отношении применимости отдельных показателей эффективности приводятся в разделе о сфере охвата описания каждого показателя. Показатели эффективности могут использоваться для сравнения в границах одной и той же библиотеки. Сравнения между библиотеками также могут быть осуществлены. При сравнении между библиотеками рекомендуется учитывать любые различия во внешних факторах деятельности и специфики библиотеки (при

этом следует хорошо разбираться в сущности используемых показателей, учитывать возможные ограничения на сравнения и следует тщательно интерпретировать данные).

ISO 11620:2014 предлагает принятые, проверенные и общедоступные (т. е. непатентованные) методики и подходы к измерению производительности библиотечных услуг. Стандарт содержит описание 44 показателей и методов их применения. Описание каждого показателя завершается приведением методики его расчета. На данный момент в открытом доступе предоставляется только ограниченная версия данного стандарта, полный текст – платный.

На основе стандартов ISO 11620:1998 и ISO 2789:2006 построена работа Р. Полл и П. те Бокхорста «Измерение качества деятельности библиотек», подготовленная под эгидой ИФЛА. В издании дается подробная методика работы с показателями, связанными с ISO 11620:1998 «Информация и документация – показатели библиотечной деятельности» (Information and documentation – Library performance indicators) и ISO 2789 «Информация и документация – Международная библиотечная статистика». Следует учитывать, что в основу работы Р. Полл и П. те Бокхорста положены стандарты, которые к настоящему времени уже претерпели изменения.

В России на основе ISO 11620, с учетом перечня отчетных показателей библиотек и Общероссийского классификатора услуг населению, разработаны «Методические рекомендации по оценке эффективности и качества работы общедоступной библиотеки ...». В методических рекомендациях выделяется 3 группы показателей эффективности: *социальной, экономической и производственной* эффективности деятельности библиотек.

Кроме ISO 2789 и ISO 11620, в той или иной мере проблемы деятельности библиотек, их ресурсов затрагивают следующие стандарты:

ISO 9707:2008 *«Information and documentation – Statistics on the production and distribution of books, newspapers, periodicals and electronic publications»;*

ISO/TR 11219:2012 *«Information and documentation – Qualitative conditions and basic statistics for library buildings – Space, function and design»;*

ISO/TR 28118:2009 «*Information and documentation – Performance indicators for national libraries*»;

ISO 16439:2014, IDT «*Information and documentation – Methods and procedures for assessing the impact of libraries*» (Методы и процедуры оценки воздействия библиотек).

В частности, ISO 16439:2014, IDT дает руководство библиотечному сообществу в отношении методов оценки воздействия и ценности библиотек. Цель – стратегическое планирование и внутреннее управление качеством библиотек; облегчение сравнения между библиотеками одного типа и с аналогичной миссией и др. Методы, описанные в этом Международном стандарте, не отражают все возможные методы, но акцентируют внимание на наиболее широко используемых и наиболее эффективных из них для оценки влияния библиотеки. В Приложении А настоящего стандарта приводятся примеры обследований, направленных на оценку воздействия библиотек. В Приложении В предлагается выбор методов для различных целей. Приложение С описывает случай, когда воздействие библиотеки оценивается в рамках более широкой институциональной и организационной оценки. Данный стандарт был принят в Украине в качестве национального стандарта – ДСТУ ISO 16439:2016 (ISO 16439:2014, IDT) «*Information and documentation – Methods and procedures for assessing the impact of libraries*»

Значимым является тот факт, что в ряде стран стандарты ISO 2789 и ISO 11620 переведены в ранг национальных (табл.)

**Таблица. Страны, принявшие ISO 2789 и ISO 11620 в качестве национальных стандартов**

Страна	ISO 2789	ISO 11620
Австралия, Новая Зеландия	AS/NZS ISO 2789:2016 – Australian/New Zealand Standard «Information and documentation – International library statistics»	–
Австрия	OENORM EN ISO 2789-2003 Information and documentation - International library statistics (ISO 2789:2003)	–
Болгария	БДС ISO 2789:2015	БДС ISO 11620:2015
Великобритания	BS ISO 2789:2013	British Standard ISO 11620:2014 Library Performance Indicators

Нидерланды	NEN-ISO 2789:2006 en - Informatie en documentatie - Internationale bibliotheeksstatistiek	NEN-ISO 11620:2014 en Informatie en documentatie - Prestatie-indicatoren voor bibliotheken
Украина	ДСТУ ISO 2789:2016 (ISO 2789:2013, IDT) «Information and documentation – International library statistics» («Информация и документация – Международная библиотечная статистика»)	ДСТУ ISO 11620:2016 Информация и документация. Показатели функционирования библиотек (ISO 11620:2014, IDT)
Франция	NF ISO 2789 Mai 2014 Information et documentation - Statistiques internationales de bibliothèques	NF ISO 11620 Avril 2015 Information et documentation - Indicateurs de performance des bibliothèques
Швеция	SS-ISO 2789:2013 Information and documentation - International library statistics (ISO 2789:2013, IDT)	SS-ISO 11620:2012 Information and documentation - Library performance indicators (ISO 11620:2008, IDT)

Достоинством ISO 2789:2013 и 11620:2014 является наличие методик расчета ключевых показателей.

Таким образом, можно констатировать, что международная библиотечная статистика развивается, в том числе, по следующим направлениям:

- включение в традиционную библиотечную статистику показателей электронных информационных ресурсов;
- упорядочение и стандартизация статистики использования ресурсов библиотек;
- учет удовлетворенности пользователей деятельностью библиотек;
- разработка методик оценки значимости для пользователя библиотечных услуг,
- оценка уровня исполнения работы (качества предлагаемого продукта, уровня оказания услуги);
- оценка соответствия электронных ресурсов требованиям и спецификациям;
- др.

### **Примерные вопросы для устной рефлексии (закрепления темы)**

1. Назовите стандарт Республики Беларусь в области библиотечной статистики. В каком году он принят?
2. На каких данных основывается международная статистика?

3. Назовите стандарты ISO, которые касаются библиотечной статистики и сбора показателей эффективности деятельности библиотек?

4. По каким направлениям развивается международная библиотечная статистика?

### **Тема 13. Показатели библиотечной статистики: сбор, расчет, анализ**

Показателем называется обобщенная количественная характеристика социально-экономических явлений и процессов в единстве с их качественной определенностью.

*Статистические показатели* – это величины, адекватно характеризующие отображаемое явление в конкретных условиях времени и места.

В этом определении, прежде всего, охарактеризована учетная функция статистических показателей, реализация которой связана с отражением в показателях объективных свойств изучаемых явлений. В отличие от «понятий» статистические показатели конкретизируют реальные явления, которые отражаются этими понятиями.

Применительно к деятельности библиотек, показатель выступает как обобщенная количественная характеристика явлений и процессов библиотечной деятельности в единстве с их качественной определенностью. Показатель формализует содержание изучаемых явлений и процессов деятельности библиотеки и представляет собой модель их количественной характеристики.

Чем сложнее исследуемое явление, тем труднее оно поддается формализации и моделированию. Для получения целостной статистической характеристики изучаемых явлений необходима система статистических показателей.

Ее важной чертой является целостность, образуемая содержательным единством показателей.

Например, система показателей, характеризующих уровень библиотечного обслуживания, включает следующие показатели:

- число читателей,
- объём библиотечного фонда,
- книговыдачу и др.

Совершенствование организации библиотечного обслуживания обусловило расширение системы за счёт показателей, оценивающих качественную сторону работы библиотеки, таких, как:

- читаемость;
- посещаемость;
- обращаемость фонда и др.

Количественное описание явлений библиотечной действительности обогащает и уточняет представление о происходящих процессах. В то же время, при построении показателей почти всегда приходится дополнительно упрощать, схематизировать реальные явления, и поэтому статистические показатели лишь с известной степенью приближения отражают объективную реальность. Всё это превращает статистическую работу в постоянный динамичный процесс по совершенствованию системы показателей. Развитие системы показателей должно отражать и учитывать изменения в деятельности библиотеки. Благодаря системе показателей, возможна реализация *управленческой функции* планирования.

*Плановые показатели.* Устанавливаемые плановые показатели нацеливают коллектив библиотеки на выполнение поставленных задач. Плановые показатели должны *соотноситься* с отчетными показателями по методикам их определения.

Хотя системы *плановых* и *учётно-статистических показателей* различаются по составу довольно значительно, этот факт следует воспринимать как позитивный, поскольку применение такого рода системы создаёт возможность комплексного и всестороннего анализа деятельности библиотеки.

Итак, системе статистических показателей принадлежит важное место в управлении библиотечной деятельностью. В статистике различаются:

- абсолютные показатели;
- относительные показатели;
- средние показатели.

**Абсолютные показатели** – это суммированные данные первичного учета в конкретных границах времени и места, выраженные в *натуральных единицах измерения* (например, число посещений читального зала за месяц). Натуральные единицы

измерения применяются в тех случаях, когда единица измерения соответствует свойству объекта. *Например,*

книговыдача – в экземплярах,  
финансовые средства – в рублях,  
пользователи – в количестве человек.

Натуральные единицы могут быть сложными (составными). *Например,* отработанное время учитывается в человеко-днях и в человеко-часах.

**Абсолютными** называются показатели, характеризующие размер или объем конкретного явления в определенное время (табл.).

Таблица. Абсолютные показатели работы библиотеки

№ п/п	Показатели	2016	2017	2018
1	Число пользователей	42437	51784	52802
2	Число посещений	180083	222372	231659
3	Величина библиотечного фонда	1481268	1478729	1473909

В отличие от первичных данных, получаемых в процессе наблюдения и относящихся к каждой единице совокупности, **абсолютные величины** называют обобщающими:

– как результат первичной сводки данных статистического наблюдения путём подсчёта числа единиц (*например,* при подведении итогов рабочего дня в библиотеке);

– суммированием значений признака (*например,* книговыдача художественной литературы);

– специальным расчётом (*например,* планируемый объём фонда художественной литературы может быть рассчитан путём: умножения числа пользователей на уровень книгообеспеченности, определённый на основе анализа:

- удовлетворённого читательского спроса;
- прогноза развития читательского спроса;
- рекомендаций научно-методического центра).

В научном исследовании, так же как и в практике управления, необходимо прибегать к *сопоставлению* абсолютных величин друг с другом, к *исчислению обобщающих* показателей.

Абсолютные статистические показатели могут быть измерены с различной степенью точности. С переходом к более высоким

ступеням обобщения применяются и более укрупнённые единицы измерения.

*Например,*

количество читателей:

- *в одной библиотеке* учитывается в числе человек;
- *в масштабах региона* – в тысячах человек;

годовой объём комплектования фонда

- *одной библиотеки* учитывается в количестве экземпляров,
- *во всех библиотеках Беларуси* – в тысячах экземпляров.

К сведению, нередки случаи, когда применяются различные единицы измерения для *одного* и того же *объекта*. Это делается для того, чтобы полнее охарактеризовать данный объект и изменение его состава. *Например*, показатели объёма фондов универсальных научных библиотек выражаются:

- в единицах хранения;
- количестве названий книг;
- количестве экземпляров;
- затратах на комплектование (в тысячах рублей).

Несмотря на то, что абсолютные показатели играют большую роль в библиотечной статистике, ограничиваться только ими нельзя, поэтому в ряде случаев их дополняют относительными и средними показателями, *которые исчисляются на основе абсолютных величин*.

**Относительные показатели** широко используются в библиотечной статистике как важное средство анализа. Относительные величины по своей природе являются средними.

Относительными называются показатели, отражающие количественные соотношения между соответствующими явлениями. Чаще всего относительные величины выражают соотношение двух или нескольких абсолютных величин. Иначе говоря, относительные показатели – это числа, показывающие отношение одной сравниваемой величины к другой.

Величина, с которой сравнивают, называется базой сравнения.

Относительный показатель исчисляется как частное от деления одной величины на другую, которая служит основанием (базой) сопоставления.

*Формы выражения относительных показателей.* В зависимости от того, к каким единицам или кратным числам

приравнивается база сравнения, относительный показатель выражается в виде:

1) кратного отношения;

2) в процентах;

3) в промилле (0/ 00, если за основание принята 1000).

Промилле (от лат. *pro mille*, букв. «к тысяче») – одна тысячная доля, 1/10 процента. Обозначается дробью «0 делить на 00» (‰). Обычно используется для обозначения доли чего-либо по отношению к целому.

Выбор формы выражения относительной величины определяется соразмерностью сравниваемых показателей и стремлением придать относительной величине наибольшую выразительность. *Например,*

– при изучении отраслевой структуры фонда долю художественной литературы лучше представить в процентах – 48,2 %, нежели кратным числом 0,482.

– относительный показатель читаемости логичнее обозначить кратным числом – 22 (в процентах слишком громоздко).

– при исчислении показателя плотности библиотечной сети расчёт библиотек делают на 1000 жителей. Следовательно, плотность библиотечной сети указываем в промилле, поскольку расчет библиотек делают на 1000 жителей. (*Примечание – Промилле применяется в тех случаях, когда база сравнения сильно отличается от основания*).

*Относительные показатели* библиотечной статистики делятся на три основные группы:

– показатели динамики;

– показатели структуры;

– показатели интенсивности.

Дополнительно могут выделяться:

– показатели координации;

– показатели сравнения.

### ***Показатели динамики:***

● характеризуют изменение явления во времени;

● показывают, во сколько раз увеличился (или уменьшился)

уровень показателя по сравнению с каким-либо предшествующим периодом.

Показатели динамики отражают те изменения в объемах работы, которые характеризуют развитие библиотеки во времени (увеличение или уменьшение работы за год, за пятилетие и т.д.).

*Например,*

- динамика количества читателей за 5 лет;
- динамика посещений;
- динамика книговыдачи и т.д.

Таблица. Относительные показатели динамики численности пользователей библиотеки

Год	Число пользователей	Абсолютный прирост	Темп роста в %	Темп прироста
2007	базисн. ур. 42437	–	–	–
2008	51784	+9347	122%	+22%
2009	текущ. ур 52802.	+10365	124,4%	+24%

При этом *величина изучаемого показателя* называется текущим уровнем, а *величина показателя, с которым сравнивают*, – базисным, начальным. Показатели динамики исчисляются путем сопоставления однородных показателей за различные периоды времени: год, пятилетие и т.д.

Различают следующие относительные показатели динамики:

- коэффициент;
- темп роста;
- темп прироста.

*Коэффициент* как разновидность показателя динамики. *Например,* показатель динамики количества читателей – определяется как соотношение между количеством читателей данного отчетного года и тем же показателем за несколько предыдущих лет, причем базисный год принимается за единицу (см. табл.) – это 2007 год).

$Ч_{2009} : Ч_{2008} : Ч_{2007} = Кч$  (*коэффициент* числа динамики читателей)

*Темп роста* (или снижения) – относительный показатель, получающийся в результате деления двух уровней и выраженный в процентах. В качестве постоянного (базисного) уровня, с которым производится сравнение, принимается начальный уровень ряда.

Темп роста, то есть отношение текущего уровня к базисному, вычисляют, чтобы установить, как быстро изменяется явление. Темп роста выражают в абсолютных величинах или в процентах. Чтобы оценить темп роста, вычисляют абсолютную величину прироста, то есть разницу между текущим и базисным уровнем.

*Темп прироста* – относительный показатель, выражающий, на сколько процентов данный уровень больше (или меньше) начального уровня, т.е. постоянного базисного уровня.

**Показатели структуры** характеризуют долю отдельных частей в общем объеме совокупности изучаемого явления, например, отраслевую структуру фонда или книговыдачи.

Показатели структуры позволяют судить:

- о соотношении частей, составляющих единое целое;
- об удельном весе (доле) отдельных частей в этом целом (рисунок...).



Рисунок... – Удельный вес (доля) отдельных частей в целом

*Например*, показатель структуры выдачи документов может быть рассчитан – по отраслям знаний; по типам и видам изданий и т.д.

Показатели структуры выражаются в алгебраическом соотношении ( $1/4$  или  $6/10$ ) или чаще всего в процентах (%). Значение этих показателей главным образом вспомогательное, так как они характеризуют качественную сторону при оценке количественных данных. Итак, показатели структуры – относительные величины, показывающие отношение части к целому. Они выявляют строение, состав какого-либо явления (например, группировку читателей по социальному положению).

За основу сравнения берется целое (например, фонд библиотеки). Часть (например, фонд художественной литературы) делится на целое (фонд) и выражается в процентах, что показывает удельный вес части.

*Показатель структуры контингента читателей* определяется как процентное отношение количества читателей по категориям к общему количеству читателей, причем общее число читателей принимается за 100%.

Этот показатель самостоятельного значения для оценки деятельности библиотеки не имеет, но важен в сопоставлении с показателями структуры выдачи для формирования фондов.

*Показатель структуры выдачи* может быть рассчитан в разных аспектах: по видам обслуживания, отраслям знаний и видам изданий. Показатель структуры выдачи по видам обслуживания определяется как процентное соотношение количества выдачи

- на абонементных;
- в читальных залах;
- других пунктах обслуживания к общему количеству выдачи.

***Показатели интенсивности*** характеризуют:

- частоту или интенсивность явления;
- степень его распространённости;
- степень развития изучаемого явления.

*Например*, надо выяснить степень использования книжного фонда или активности читателей и т. п. Для этого сопоставляют две равноименные величины, характеризующие эту связь, – *число читателей* и *число книг*, *число книг* и *число выдач* и т. д.

Показатели интенсивности – относительные величины, измеряющие соотношение двух различных по содержанию, но взаимосвязанных абсолютных показателей. Их еще называют статистическими коэффициентами:

- читаемость (среднее число книг, выданных одному читателю в год);
- посещаемость (среднее число посещений, приходящееся на одного читателя в год);
- обращаемость (среднее число выдач, приходящихся на единицу фонда);
- книгообеспеченность (среднее число книг, приходящихся на одного зарегистрированного читателя).

Кроме того:

- число библиографических справок, выданных в среднем на одного читателя;
- средняя экземплятность приобретаемых изданий;
- средний коэффициент отражения одного названия книг в каталогах;
- нагрузка на одного библиотечного работника и др.

Таблица. Относительные показатели интенсивности библиотечной деятельности

№ п/п	Показатели	2007 г.	2008 г.	2009 г.
1	Посещаемость	4,24	4,29	4,38
2	Обращаемость	–	–	–
3	Книгообеспеченность	34,9	28,5	27,9

Если необходимо определить соотношение между двумя частями целого (например, соотношение сельских и городских библиотек – филиалов в составе ЦБС), применяют **показатели координации**. Показатели координации широко используются при изучении процесса развития изучаемого явления.

**Относительные величины сравнения** характеризуют соотношение одноимённых показателей, относящихся к одному периоду (или моменту) времени, но к разным объектам или регионам.

**Средние показатели** – это обобщающие величины, поскольку они характеризуют общий уровень количественно варьирующих признаков, отнесённых к единице качественно однородных библиотечных явлений. Во многих случаях они исчисляются путём деления итогового показателя статистической совокупности на число единиц этой совокупности.

*Например,* среднее число читателей централизованных библиотечных систем Минской области определяется делением суммарного числа читателей на число библиотек. Таким путём можно определить средний объём фонда, среднюю книговыдачу и т.п.

В зависимости от характера осредняемого признака и имеющихся данных применяют следующие виды средних показателей:

– *средняя арифметическая*, когда совокупный результат представляет собой сумму его значений, исчисляется путём деления суммы на число значений;

– *средняя геометрическая*, применяемая при исчислении средних темпов роста, исчисляется путём извлечения корня из произведения отдельных значений признака;

– *медиана* определяется как величина признака у единицы, находящейся в середине ранжированного упорядоченного ряда.

Средние показатели имеют большое значение для выделения закономерностей развития, типичного, общего в изучаемых явлениях. Они служат основой любого вариационного ряда, где характеристики должны дать исследователю представление о частоте (частности), распределении, вариации (рассеяния) признака анализируемого явления.

Средние показатели позволяют сопоставить изучаемый признак по разным совокупностям, характеризовать изменение варьирующего показателя во времени. Однако средние показатели сохраняют своё значение для характеристики только качественно однородной совокупности.

Нельзя определять *среднюю читаемость* для научных и массовых библиотек или *среднее число читателей* для сельских и городских библиотек. Здесь неоднородность совокупности очевидна, поэтому эти показатели не только не отражают реальность, но и искажают её. В тех же случаях, когда это делается сознательно, имеет место фальсификация действительности.

В форме государственной статистической отчетности для публичных библиотек *1-библиотека (Минкультуры)* выделены 5 групп показателей:

- материально-техническая база;
- число пользователей и посещений;
- формирование и использование библиотечного фонда;
- межбиблиотечный абонемент;
- сведения о персонале библиотеки.

### **Примерные вопросы для устной рефлексии (закрепления темы)**

1. Дайте определение понятию «статистические показатели».

2. На какие группы показателей подразделяются относительные показатели библиотечной статистики?

3. К какому виду и группе показателей относятся коэффициент, темп роста и темп прироста?

4. Какие показатели исчисляются путём деления итогового показателя статистической совокупности на число единиц этой совокупности.

#### **Тема 14. Этапы статистического исследования**

**Статистическим исследованием** называется процесс изучения явлений библиотечной действительности на основе совокупности общих правил (принципов), анализа и синтеза, специальных статистических приемов и методов (*И. М. Сулова*).

Статистическим исследованием называется процесс изучения явлений библиотечной действительности с помощью специальных статистических методов (*М. Н. Колесникова*).

В статистике выделяют три этапа статистического исследования тех или иных массовых явлений:

- наблюдение (статистическое наблюдение);
- группировка и сводка материала (статистическая сводка);
- статистический анализ (обработка данных).

Этапы взаимосвязаны и, как правило, обособлены друг от друга во времени.

##### **Первый этап – статистическое наблюдение.**

Статистическое наблюдение:

– сбор первичных данных об отдельных фактах изучаемого явления учетно-регистрационным способом (например, с помощью пометок на листах ежедневного учета работы библиотеки; регистрации данных о читателе в картотеке и т. п.);

– массовое научно организованное наблюдение, с помощью которого получают первичную информацию об отдельных единицах (фактах) изучаемого явления;

– планомерное систематическое получение данных путём регистрации существенных признаков явлений и процессов библиотечной деятельности (например, во время записи читателей в библиотеку регистрируются данные о его возрасте, поле, национальности, роде занятий и т.п.).

Статистическое наблюдение представляет исходный материал для статистических обобщений, для получения объективных выводов об изучаемом явлении.

*Основная задача этого этапа* – получение достоверной исходной статистической информации, объективно отражающей реальное состояние изучаемой совокупности.

В процессе наблюдения формируются статистические данные, которые затем подвергаются соответствующей обработке и анализу.

В результате статистического наблюдения исследователи получают первичные данные в абсолютных величинах о каждой библиотеке, подвергнутой наблюдению по заданным параметрам.

Статистические данные, полученные в процессе наблюдения, представляют собой составную часть управленческой информационной системы библиотеки.

Владея такой информацией, руководство может эффективно решать поставленные задачи.

Статистическое наблюдение позволяет:

- полнее реализовать маркетинговую стратегию библиотечного обслуживания;
- гибко реагировать на динамично изменяющуюся внешнюю среду;
- занять уверенные позиции во взаимодействии с другими социально-культурными структурами.

Для успешного выполнения задач статистического исследования необходимо, чтобы собранные статистические данные отвечали требованиям:

- полнота данных;
- достоверность и точность;
- единообразие и сопоставимость;
- своевременность.

*Полнота обеспечивается:*

– охватом единиц исследуемой совокупности (например, чтобы сделать вывод о развитии библиотечного обслуживания в определённом регионе следует собрать информацию о всех действующих здесь библиотеках);

– охватом наиболее существенных сторон явления (если в процессе наблюдения за библиотеками, например, не будет

зарегистрирован объём фондов, то нельзя сделать окончательного вывода о состоянии библиотечного обслуживания);

- получением данных за максимально длительные периоды.

Важнейшим требованием является *достоверность* данных, получаемых в результате статистического наблюдения, т.е. соответствие данных реальной действительности. Достоверность обеспечивается:

- компетентностью библиотекаря, осуществляющего статистическое наблюдение;

- совершенством инструкций, бланков и другого инструментария наблюдения.

Ещё одно важное требование к статистическому учёту – это *сопоставимость* данных или единообразие, обеспечиваемое унификацией и стандартизацией методов оценки данных.

Практика управления библиотекой диктует такое требование для *своевременного* поступления информации: данные могут быть достоверными и полными, но запаздывание поступления информации делает её практически ненужной.

Полнота и качество собранных сведений зависят от того, как организовано статистическое наблюдение. Поэтому оно должно использовать точные единицы счета и проводиться по строго определенным правилам.

*В программе статистического наблюдения:*

- определяется его цель,

- устанавливаются объект и единица наблюдения,

- определяется круг признаков, характеризующих единицу наблюдения.

*Например,* если ставится цель изучить деятельность (публичных библиотек Минской области), то следует чётко очертить:

- совокупность библиотек,

- установить взаимодополняющие критерии отбора (число пользователей, объём фонда, книговыдачу),

- границы объекта наблюдения, и тем самым обеспечить единообразие в подходе к отбору единиц изучаемой совокупности.

Важным вопросом программы является момент или период наблюдения: т.е. время, по состоянию на которое регистрируются данные.

Существует значительное разнообразие видов, организационных форм и способов проведения статистического наблюдения. Это позволяет выбрать наблюдение, которое:

- соответствует поставленным целям и задачам,
- учитывает особенности изучаемого объекта или явления,
- соотносится с реальными условиями места и времени,
- обеспечивается имеющимися ресурсами.

Статистическое наблюдение подразделяется:

- 1) по способу организации – на отчётность (статотчетность) и специально организованное обследование;
- 2) по охвату единиц совокупности (или по полноте учета) – на сплошное и несплошное (или выборочное);
- 3) по времени проведения – на непрерывное (текущее), единовременное и периодическое;
- 4) по источникам сведений – на непосредственное наблюдение, документальное наблюдение и опрос.

1) – *Отчётность* – важнейший метод статистической работы, обеспечивающий управление статистическими сведениями по установленным формам и в установленные сроки.

Так, публичные библиотеки ежегодно представляют сведения по форме 1-библиотека (Минкультуры), содержащей несколько десятков позиций по разделам:

- 1) материально-техническая база;
- 2) число пользователей и посещений;
- 3) формирование и использование библиотечного фонда;
- 4) межбиблиотечный абонемент;
- 5) сведения о персонале библиотеки.

Значимость для управления создают следующие характерные особенности отчетности:

- **обязательность** – каждая библиотека представляет отчетные данные о строго определённом круге показателей по утверждённым формам, в адреса и сроки в установленном порядке;

- **юридическая сила** – формы отчётности являются официальным документом, отчёты подписываются руководителем библиотеки, который несёт полную ответственность по закону за достоверность содержащихся в отчёте показателей;

- **документальная обоснованность** – данные отчётности формируются на основе первичной документации (книге учёта фонда,

учётного каталога, регистрационной картотеке), а также читательского и книжного формуляра, листка читательского требования, дневника работы различных отделов библиотеки.

Статистическая отчетность является *основной формой* статистического наблюдения в библиотечной статистике, в соответствии с которой учредители библиотек или органы статистики получают от библиотек первичные статистические данные, занесенные в специальную форму.

В зависимости от уровня статистического исследования *формы* статистической отчетности могут быть разработаны специально для:

- одной библиотеки,
- библиотек региона,
- библиотек страны.

Достигнуть сопоставимости собираемых сведений можно только при условии, что обследование всех библиотек страны осуществляется по единой форме или по формам, предназначенным для различных уровней, но имеющим общее ядро показателей и базирующимся на единой методике сбора сведений.

*Специально организованное статистическое наблюдение* применяется для исследовательских нужд или в тех случаях, когда данных отчетности для руководства недостаточно. Оно подразделяется на переписи и обследования (единовременные, периодические, текущие).

2) – *Сплошное и несплошное наблюдение.*

Наряду со статистической отчетностью для сбора статистических сведений о деятельности библиотек также могут использоваться специально проводимые сплошные и выборочные статистические обследования библиотек. Их целью является:

- проверка достоверности сведений, полученных в результате статистической отчетности,
- уточнение их,
- а также получение дополнительных сведений, сбор которых не предусмотрен статистической отчетностью.

*Одной из таких форм является перепись библиотек. Первая и единственная сплошная перепись библиотек проводилась в СССР в 1934 г.*

*Сплошное наблюдение* означает полный, без пропусков единиц изучаемой совокупности, учет (учет фонда, регистрация читателей, книговыдача). На сплошном наблюдении основаны, учёт фонда, когда отмечается каждая книга (поступающая или выбывающая из библиотеки); регистрация читателей, запись книговыдачи.

Однако в некоторых ситуациях сплошное наблюдение или невозможно, или неэффективно. *Например,*

- очень большая по числу объектов совокупность, изучение которой связано со значительными затратами труда и времени;
- высокая динамичность совокупности;
- изменение свойств объектов.

И тогда применяется *несплошное* наблюдение.

Различаются следующие виды несплошного (частичного) наблюдения:

- наблюдение основного массива,
- анкетное,
- выборочное,
- монографическое.

*Наблюдение основного массива* основывается на изучении основной (значимой) части совокупности и исключении малозначимых единиц.

*Анкетное наблюдение* при сборе статистических данных использует специальные вопросники (анкеты), раздаваемые пользователям или жителям микрорайона, обслуживаемого библиотекой.

При *выборочном наблюдении* регистрируется только часть единиц изучаемой совокупности, то есть производится выборка. Важно, чтобы выборка была достаточно представительной (репрезентативной), то есть достаточно точно отражала структуру и специфику генеральной совокупности. Только в этом случае по выборке можно в определенной степени судить обо всей генеральной совокупности. И тем не менее выборка всегда определяет генеральную совокупность с известными отклонениями от фактической величины.

Выборочный метод оправдан с точки зрения экономии времени, трудозатрат и средств для изучения больших совокупностей. Он широко используется для научных

наблюдений. Выборочный метод используют все социологические исследования книги и чтения.

*Монографическое наблюдение* представляет собой изучение отдельных, характерных в каком-либо отношении единиц исследуемой совокупности. Например, библиотеки – школы передового опыта, библиотеки одного отдела, одного читателя. Такая единица рассматривается как типичная, и монографическое наблюдение даёт более глубокое представление об изучаемой совокупности. Часто это инновационный факт или явление, требующее тщательного изучения для распространения.

Теория и практика сбора данных для комплексного исследования библиотечной деятельности и нужд управления постепенно совершенствуются. В современных условиях получает распространение новая форма специально организованного систематического наблюдения за состоянием явлений и процессов – *мониторинг*.

**Второй этап статистического исследования – группировка и сводка статистических данных.** Группировка и сводка материала, представляют собой:

- разделение всей массы данных по важным и существенным признакам на однородные группы и подгруппы;
- подсчёт итогов по каждой группе;
- оформление полученных результатов в виде таблиц и графиков.

Группировка и сводка статистических данных включает:

- проверку;
- систематизацию;
- обработку;
- подсчёт данных, полученных на первом этапе.

*Под группировкой* в статистике понимают расчленение изучаемых единиц совокупности на группы по определённым существенным признакам.

Группировка данных позволяет в первичном статистическом материале отделить существенное от несущественного, установить переход количественных изменений в качественные.

Группировки позволяют показать особенности явлений, развивающихся в разных условиях.

*Группировка* решает следующие задачи:

- изучение типов явлений,

- изучение структуры и структурных сдвигов,
- изучение взаимосвязи и взаимозависимости явлений.

Так, например, группировка книговыдачи по отраслям знаний позволит сделать выводы о популярности той или иной литературы, что в свою очередь окажет влияние на решение о комплектовании фонда.

Соответственно этим задачам группировка бывает:

- типологической,
- структурной и
- аналитической группировкой.

*Типологическая группировка статистическими* средствами отграничивает друг от друга явления разных типов, например универсальные и отраслевые библиотеки, городские и сельские библиотеки.

*Структурная группировка* выявляет состав изучаемой совокупности явлений, она часто применяется при анализе отраслевого состава фондов и книговыдачи.

*Аналитическая группировка* позволяет выявить взаимосвязи между двумя и более признаками изучаемого явления. Те же библиотеки могут быть сгруппированы в зависимости от объёма библиотечного фонда и книговыдачи.

Необходимым условием аналитической группировки служит выделение признаков-факторов, под влиянием которых изменяются результативные (изучаемы) признаки. Признак-фактор может иметь количественное выражение или быть атрибутивным, отражая качественное содержание изучаемого явления. Иногда в целях получения сравнимых данных двух групп, полученных по различным признакам, прибегают к вторичной группировке.

*Сводка* упорядочивает статистический материал, полученный при наблюдении, классифицирует и систематизирует его. Сводка представляет собой получение статистических показателей в форме абсолютных величин, при помощи которых измеряют объёмы (размеры) явлений.

На базе *сводки* осуществляется переход от данных, характеризующих отдельные библиотеки, к данным, отражающим определенную совокупность библиотек (населенного пункта, региона, отрасли, ведомства, страны). Основу обработки сведений на этом этапе составляют группировки данных статистического

наблюдения, в результате которых собранные материалы упорядочиваются и систематизируются.

Статистическая сводка предполагает последовательное выполнение ряда работ над данными статистического наблюдения: выявление групп в совокупности; разработку системы показателей, характеризующих совокупность в целом и ее отдельные группы; подсчет групповых и общих итогов; оформление результатов сводки в статистические таблицы, ряды, графики и т. п. Как видим, работа предстоит немалая, требующая достаточно больших финансовых средств и организационных усилий. Возможно поэтому данный этап является следующей «болевым» точкой современной библиотечной статистики.

**Заключительная стадия статистического исследования – статистический анализ.** Он предполагает изучение статистических данных (результатов сводок) для получения обоснованных выводов о состоянии изучаемого явления и закономерностях его развития.

Статистический анализ решает задачи получения руководством полной и всесторонней картины развития библиотеки, в определенной связи и взаимоотношении различных сторон её деятельности и форм развития.

Наряду с этой основной задачей, статистический анализ может быть ограничен решением частных вопросов:

- выяснением состояния библиотеки в конкретных условиях, оценкой этого состояния;
- изучением взаимосвязанных признаков;
- динамики различных явлений библиотечной жизни и определяющих её факторов.

Статистический анализ осуществляется в следующем порядке:

- постановка цели анализа на основе изучения конкретных условий функционирования исследуемого явления;
- подбор статистических материалов, их оценка;
- приведение данных в систему (систематизация данных);
- расчет статистических показателей;
- при необходимости – дополнительная обработка показателей (материалов) при помощи статистических методов;
- формулирование выводов.

В процессе анализа при помощи специфических методов выявляются особенности, тенденции и закономерности развития

библиотек. Статистический анализ завершается интерпретацией полученных результатов, формулировкой теоретических и практических выводов и предложений, которые являются основой для принятия управленческих решений менеджерами различных уровней.

### **Примерные вопросы для устной рефлексии (закрепления темы)**

1. Дайте определение понятию «статистическое исследование».
2. Сколько этапов статистического исследования выделяют в статистике? Назовите эти этапы.
3. Какие задачи решает группировка материала?
4. Опишите порядок (последовательность) статистического анализа.

### **Тема 15. Измерение эффективности деятельности библиотек и библиотечная статистика.**

#### **Зарубежные методики оценки деятельности библиотек**

Анализ работы библиотеки в Республике Беларусь традиционно проводится по принятым показателям библиотечной статистики. Система статистических показателей может использоваться как внутри библиотеки, так и для предоставления в качестве отчетов в вышестоящие органы управления.

До недавнего времени библиотечная статистика обращала внимание, прежде всего, на *ресурсы*, в том числе:

- на поступления документов в фонд;
- на состав и движение библиотечных фондов;
- на расходы библиотеки, в т.ч. на приобретение документов;
- и т.д.

В последнее время библиотечная статистика стала уделять внимание результатам *деятельности*, в том числе:

- использование документных, информационных ресурсов библиотеки;
- доступность документно-информационных ресурсов библиотеки и др.
- *удовлетворенность* пользователя качеством услуг библиотек.

Когда мы оцениваем *ресурсы* библиотек, то мы говорим о *показателях оценки ресурсов библиотеки*.

Оценка **ресурсов** библиотеки – это определение ежегодных расходов на функционирование библиотеки:

- расходы на библиотечный фонд;
- расходы на персонал;
- расходы на материально-техническое обеспечение библиотеки и т.д.

Здесь мы, среди прочих:

- делаем расчеты на предмет обновляемости фонда;
- производим расчеты по нагрузке на персонал

*Например:*

- по числу читателей;
- по числу книговыдачи;
- по числу посещений;
- по фонду.

Оценивая **результаты** деятельности мы обращаемся к **показателям оценки деятельности**, к которым относятся относительные показатели и которые делятся на три основные группы:

- показатели динамики;
- показатели структуры;
- показатели интенсивности.

Показатели динамики отражают те изменения в объемах работы, которые характеризуют развитие библиотеки во времени (увеличение или уменьшение работы за год, за пятилетие и т.д.). Например, динамика количества читателей за 5 лет, динамика посещений, динамика книговыдачи и т.д.

Показатели структуры позволяют судить о соотношении частей составляющих единое целое, об удельном весе отдельных частей.

Показатели интенсивности характеризуют частоту или интенсивность явления, степень его развития. Например: обращаемость фонда, средняя посещаемость, средняя читаемость, число библиографических справок, выданных в среднем на одного читателя, средняя экземплятность приобретаемых изданий и др.)

Итак, показатели результатов деятельности выражены в цифровой форме, но они недостаточны, чтобы оценить **удовлетворенность** пользователя качеством услуг библиотеки, т.е. они нуждаются в дополнении.

В зарубежной литературе отражается большой интерес библиотечного сообщества к библиотечной статистике и показателям (indicators) деятельности.

Библиотечная статистика и показатели (indicators) деятельности рассматриваются как важный инструмент:

- оценки и сопоставления результатов деятельности библиотек;
- оценки эффективности деятельности библиотек(и);
- улучшения качества обслуживания;
- усиления управляющего воздействия на функции планирования, организации, мотивации, контроля деятельности библиотеки, прогнозирования ее развития.

В связи с этим активно идет работа по совершенствованию показателей библиотечной статистики. Данными вопросами систематически занимаются ИФЛА и ИСО. В частности, в материалах ИФЛА неоднократно отмечались недостатки традиционных показателей.

В 1991 г. был принят стандарт **ИСО 2789 «Information and documentation – International library statistics» («Информация и документация – Международная библиотечная статистика»)**. В 2006 г. вышло в свет 4-е издание, затем в 2013 г. – новая редакция:

ИСО 2789:2006 – введены новые статистические показатели деятельности библиотек, в т.ч. показатели в области электронных ресурсов и обслуживания в электронной среде;

ISO 2789:2013 – новая редакция стандарта дополнена показателями оценки:

- оцифровки;
- создания коллекций открытого доступа и новых форм взаимодействия библиотек с пользователями.

В 1998 г. принимается стандарт **ИСО 11620 «Информация и документация – Показатели эффективности работы библиотек»**, в котором устанавливаются критерии качества и показатели деятельности для библиотек. В 2014 г. принята его новая редакция ISO 11620:2014 «Information and documentation – Library performance indicators». Данный стандарт касается оценки деятельности библиотек. Это новый уровень в осмыслении работы библиотек. По существу, это переход от традиционной библиотечной статистики к *измерению эффективности* работы библиотек на основе обработки показателей библиотечной

статистики, а также обработки дополнительно собранных сведений (показателей).

Данный стандарт ИСО 11620 «Показатели эффективности работы библиотек» касается оценки деятельности библиотек всех типов. Стандарт содержит описание 44 показателей и методов их применения. Описание каждого показателя завершается приведением методики расчета данного показателя

В 2003 г. стандартом **ISO/TR 20983:2003** «Информация и документация. Показатели эффективности электронных библиотечных услуг» были введены показатели обслуживания для *электронных библиотек*.

В целом, совершенствование показателей библиотечной статистики идет по следующим направлениям:

- включение в традиционную библиотечную статистику показателей электронных ресурсов;
- упорядочение и стандартизация статистики использования электронных ресурсов;
- учет удовлетворенности пользователей работой библиотек;
- оценка качества работы по обслуживанию пользователей.

Среди прочего данная оценка подразумевает:

- определение значимости для потребителя библиотечных услуг,
- оценку уровня исполнения работы (качества предлагаемого продукта, уровня оказания услуги);
- оценку соответствия продуктов и услуг требованиям и спецификациям.

Итак, последние тенденции в области совершенствования показателей деятельности библиотек, прежде всего, ориентированы на *измерение эффективности работы библиотек(и)*.

#### **Измерение эффективности работы:**

– это сбор статистических и других данных, описывающих работу библиотеки, и анализ этих данных с целью оценки результативности оказания услуг библиотекой либо эффективности распределения и использования ресурсов по оказываемым услугам;

– это сопоставление того, что библиотека делает (эффективность работы), с тем, что она должна делать (миссия) и чего хочет достичь (цели);

По существу, эффективность работы:

- это соизмерение затрат и результата;
- это уровень достижения библиотекой поставленных целей с учетом затраченных ресурсов, и с учетом потребностей пользователей;

- это данные, в виде цифр (количественный показатель), символов и словесных описаний, полученные из статистических материалов библиотек(и), и информация, используемая для характеристики деятельности библиотек(и). Включает как простые цифровые показатели, так и их соотношение, в той мере, в какой они используются для характеристики деятельности библиотеки

Существующая статистика отличается от измерения эффективности работы по следующим параметрам:

1. Библиотечная статистика **концентрируется** на позитивных данных – она учитывает число книговыдач, пользователей, объем фондов, часы работы и **не дает информации** о субъектах, не являющихся пользователями библиотеки, о неиспользуемой части фонда, об изданиях, «затерявшихся» на книжных полках.

2. Статистика регулярно собирается в областях, где легко получить точные данные о ресурсах (персонал, фонды, коллекции), обслуживании (книговыдача, ответы на запросы).

**Измерение эффективности работы требует** дополнительной информации, которую более сложно получить:

- достаточно ли персонала на справочной службе?
- получают ли пользователи релевантные ответы?
- соответствует ли создаваемая коллекция потребностям пользователей?

3. Оценка эффективности позволяет сравнивать данные и преобразовывать их с учетом, *например*, числа книговыдач на группу студентов или книговыдач по определенной тематике по сравнению с комплектованием (фонды, тома) той же предметной области.

4. Измерение эффективности работы добавляет «субъективные» данные, в первую очередь мнение пользователей об обслуживании, к «объективным» данным.

5. Измерение эффективности связывает результаты измерений с целями библиотеки.

Вопрос о необходимости разработки объективных критериев оценки работы библиотек впервые был поставлен в 1960-е годы.

В 1973 г. Р. Орром было дано описание того, каким должен быть индикатор эффективности работы (т.е. его свойства). Он должен быть:

- действенным;
- надежным;
- воспроизводимым;
- информативным;
- удобным;
- предоставлять возможность его использования для целей сравнения.

Свойства индикатора эффективности (Р.Орр):

1. Индикатор эффективности должен быть *действенным (эффективным)* по отношению к тому, что он будет измерять. Это очень важный момент. Индикатор применяется для получения ответа на конкретный вопрос, и результаты его измерения должны давать этот ответ.

2. Индикатор должен быть *надежным (точным)*, т.е. свободным от двусмысленности. Это идеальное требование, которое сложно выполнить, поскольку индикаторы эффективности работы позволяют проанализировать отношение или мнение, результаты которых трудно измерить количественно.

3. Индикатор должен быть *воспроизводимым*: одни и те же показатели, явления должны вычисляться или измеряться одинаковым образом. Для достижения этого необходимо, чтобы процедура измерения была четко описана, а действия, лица или предметы, подлежащие оценке, строго определены. В этом плане измерение эффективности работы должно позволять сравнивать:

- эффективность работы одной библиотеки в различные моменты времени;
- библиотеки аналогичного типа.

4. Индикатор должен быть *полезным (информативным)* в принятии решений, т.е.

- показывать причины низкой эффективности работы.

*Например:*

- недостаток у пользователя необходимых знаний;
- отсутствие требуемых ресурсов в ключевых местах;

– недостатки в организации рабочих потоков библиотеки;

- раскрывать потребности пользователя;
- помогать находить пути достижения более высокой эффективности.

Другими словами, индикатор должен не только выявлять то, что происходит, но и *позволять интерпретировать* уровень качества, недостатки и оказывать помощь в поиске путей усовершенствования. Для достижения всего этого необходимо, чтобы индикатор соответствовал целям библиотеки.

5. Индикатор должен быть *удобным* («дружественным» по отношению к пользователю). Это упростит его применение в библиотеках. Но при этом следует иметь в виду, что даже сложный индикатор (полученный в результате длительной и/или сложной процедуры оценки) может быть надежным, воспроизводимым, адекватным и удобным.

Данные характеристики, свойства индикатора эффективности по-прежнему сохраняют свою актуальность и используются в зарубежной практике.

***Индикаторы оценки эффективности университетских библиотек (И. Пэйдж).*** В 1987 году в Великобритании доктором Иваном Пэйджем были опубликованы первые индикаторы оценки эффективности университетских библиотек. В качестве индикаторов были представлены:

- процентное соотношение расходов библиотеки к общему объему расходов университета;
- процентное соотношение затрат на приобретение библиотечных фондов к общему количеству затрат библиотеки;
- соотношение в процентах средств, выделяемых на выплату заработной платы, к общему объему затрат библиотеки;
- затраты библиотеки на одного студента;
- затраты библиотеки на единицу профессорско-преподавательского состава;
- затраты на покупку книг на одного студента;
- затраты на подписку периодических изданий из расчета нужд одного студента.

Как видим, в данной схеме подлежали рассмотрению, прежде всего финансовые (экономические) показатели и не учитывались ни пользовательская удовлетворенность, ни вопросы

необходимости и востребованности тех или иных услуги библиотеки. Главным и нерешенным вопросом данных разработок оставался вопрос о качестве и эффективности.

Затем, как уже говорилось выше, в 1998 г. принимается стандарт ИСО 11620 «Показатели эффективности работы библиотек», в котором отражены показатели *экономической*, а также *социальной* и *производственной* эффективности работы библиотек.

В **России** на основе ИСО 11620, с учетом перечня отчетных показателей библиотек и Общероссийского классификатора услуг населению, разработаны **«Методические рекомендации по оценке эффективности и качества работы общедоступной библиотеки ...»**. В методических рекомендациях выделяется 3 группы показателей эффективности:

- показатели *социальной* эффективности деятельности;
- показатели *экономической* эффективности;
- показатели *производственной* эффективности деятельности библиотек.

В качестве измеряемых показателей *социальной эффективности* деятельности библиотек предлагается использовать:

- количество пользователей библиотек (чел.) и изменение их численности по сравнению с прошлым годом (%);
- количество книговыдач (экз.) и изменение их численности по сравнению с прошлым годом (%);
- количество посещений (чел.) и изменение их численности по сравнению с прошлым годом (%);
- охват населения услугами библиотек (% посетителей библиотек от общей численности жителей обслуживаемой территории);
- число мероприятий, проведенных библиотекой за год (ед.) и их средняя посещаемость;
- доля мероприятий, рассчитанных на обслуживание социально менее защищенных возрастных групп: детей и подростков, пенсионеров, людей с ограничениями жизнедеятельности и т.п. (% от общего числа проводимых мероприятий);
- доля новых форм библиотечно-информационного обслуживания пользователей в общем количестве предоставляемых библиотекой профильных услуг.

В качестве основных показателей *экономической эффективности* деятельности библиотек предлагается использовать следующие:

- доходы от уставной и предпринимательской деятельности из расчета на одного библиотечного специалиста (тыс. руб.);
- доходы от уставной и предпринимательской деятельности из расчета на кв.м площади (тыс. руб.);
- себестоимость одного посещения библиотеки (в руб.) и его изменение (рост, снижение) по сравнению с прошлым годом (%);
- себестоимость одной книговыдачи библиотеки (в руб.) и ее изменение (рост, снижение) по сравнению с прошлым годом (%);
- удельный вес расходов на комплектование библиотечных фондов от общих расходов (%);
- удельный вес бюджетного финансирования в себестоимости посещений библиотеки за год (%);
- удельный вес бюджетного финансирования в себестоимости книговыдачи библиотеки за год (%);
- средняя зарплата работника библиотеки (руб./мес.) и ее уровень по сравнению со среднемесячной заработной платой в регионе (%).

В качестве основных показателей *производственной эффективности* деятельности библиотек предлагается использовать следующие:

- количество посещений из расчета на кв. м площади;
- количество книговыдач из расчета на одного библиотечного специалиста (экз.);
- количество читателей из расчета на одного библиотечного специалиста (чел.).

В «Методических рекомендациях по оценке эффективности и качества работы общедоступной библиотеки ...» (Россия) отмечается, что важной стороной оценки эффективности деятельности библиотеки является учет мнений потребителей библиотечно-информационных услуг. Для решения этой задачи предлагается использовать регулярное проведение социологических исследований (мониторинга) по проблемам качества и уровня библиотечно-информационного обслуживания населения, опросов и других форм.

**Зарубежные методики оценки деятельности библиотек.** За рубежом в настоящее время чаще всего используется 10 методов оценки деятельности, 8 из них – нефинансовые:

- Servqual;
- Libqual;
- Data Envelopment Analysis;
- Best Value;
- Balanced Scorecard;
- Conjoint Analysis;
- EFQM Excellence Model;
- Benchmarking.

Методика оценки эффективности **Servqual** создана для коммерческого сектора экономики и построена на учете (анализе) мнения потребителя, а именно на разнице между тем, что он ожидает получить и тем, что ему предлагается, то есть реальностью.

Метод **Servqual** базируется на пяти показателях:

- надежности;
- ощутимости (уверенности);
- гибкости;
- «сопереживании» (умении поставить себя на место партнера по сделке);
- воздействию (отзывчивости).

В США в 2000 г. с целью повышения эффективности обслуживания разнородного контингента студентов и преподавателей Ассоциацией научных библиотек США (ARL) для 12 библиотек-участниц – на основе методики Servqual – была разработана трехлетняя программа создания и тестирования новых средств оценки функционирования библиотек.

Определение эффективности основывалось на научном подходе к анализу мнений пользователей: инструментарий анализа основан на теории разрыва в качестве обслуживания – разрыва между ожидаемым и действительностью.

Исследователи сосредоточились на трех параметрах обслуживания из пяти, заложенных в методике **Servqual**:

- *ощутимость* – заметность для читателя библиотечного персонала, технологических и коммунальных служб библиотеки, средств связи и общения;

- *надежность* – способность библиотеки выполнить все обещанные виды услуг аккуратно и точно;

- *воздействие* – эффект библиотечного обслуживания – категория, в которую включены достаточно субъективные аспекты обслуживания: отзывчивость, четкость, доверительность.

В результате проведенных интервью и бесед с пользователями были выявлены еще два параметра для оценки:

- *доступность* библиотечных фондов и информационных ресурсов;

- *создание комфортных условий* для работы в библиотеке.

Особенностью проекта ARL явилось то, что в нем впервые была осуществлена попытка собрать данные опроса с помощью интернет-технологий.

К методам оценки пользователем конечного продукта относятся и методики **Libqual, Best Value**. В них предусмотрены *опросы* пользователей, *оценка* ими ценности и *сбор* отзывов. Кроме того, используются данные о книгопользовании и прочие библиотечные показатели, но только в тех случаях, когда их сбор не вызывает затруднений.

**EFQM Excellence Model.** Модель Европейского фонда управления качеством (EFQM) основана на принципе самооценки библиотеки по 90 критериям качества с последующим присвоением рейтингов экспертами EFQM.

**Benchmarking.** Проект бенчмаркинга (от англ. Benchmark – сравнительный анализ итогов работы компании с результатами более успешных конкурентов или эффективно работающих предприятий других отраслей) – вырос из немецкой библиотечной статистики.

Группы библиотек попытались прийти к соглашению относительно общего набора показателей, который можно было бы использовать для бенчмаркинга на региональном либо национальном уровнях. Бенчмаркинг служит не только для оценки деятельности, но и для демонстрации результатов финансирующим организациям и общественности.

Сложность проектов по бенчмаркингу состоит в том, чтобы подобрать показатели, отвечающие следующим требованиям:

- соответствие миссии и условий работы участвующих в проекте библиотек;

– информативность с точки зрения проблем и недостатков библиотек;

– возможность продемонстрировать финансирующим организациям и общественности эффективность, действенность и результативность работы библиотек;

– практичность и удобство в использовании в библиотеках.

Таким образом, зарубежные библиотеки и их профессиональные, в том числе и международные, организации серьезно разрабатывают проблему применения менеджмента качества в деятельность библиотек. Об этом свидетельствуют публикации ИФЛА, ЮНЕСКО, Европейского Совета.

В настоящее время над проблемами менеджмента качества работают библиотеки стран Европы, Америки и др.

### **Примерные вопросы для устной рефлексии (закрепления темы)**

1. Что понимается под «измерением эффективности работы библиотеки»?

2. В чем ключевые отличия сбора данных библиотечной статистики от измерения эффективности деятельности библиотек?

3. Каким должен быть индикатор эффективности работы с точки зрения Р. Орра?

4. Приведите примеры зарубежных методик оценки деятельности библиотек.

### 3. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

#### 3.1. Тематика семинарских занятий

##### Семинар 1. Библиотечно-информационная сфера в контексте инновационного развития

*Вопросы для обсуждения:*

1. Инноватика как наука и практическая деятельность: современное состояние.
2. Инновации в библиотечной сфере: факторы развития.
3. Основные проблемы инновационного развития библиотек.
4. Состояние теории инновационной деятельности в библиотечно-информационной сфере.
5. Основные направления и специфика практической инновационной деятельности.
6. Инновационная деятельность библиотек ближнего и дальнего зарубежья.
7. Инновационная деятельность библиотек Республики Беларусь.

##### Литература для подготовки к семинару

1. Бражникова, С. А. Инновации в библиотеках: теоретические и методологические аспекты [Электронный ресурс] / С. А. Бражникова // Библиография. – 2003. – № 4. – С. 35-47. – Режим доступа: <http://www.bgunb.ru>, свободный.
2. Гусева, Е. Н. Инновации в библиотеках страны: подходы, проблемы, проекты / Е.Н. Гусева // Библиотечное дело – XXI век: науч.-практ. Сб.: вып. 1 (19), 2010 / Рос. гос. б-ка. – 2010. – С. 93-116. – (Приложение к журналу «Библиотековедение»).
3. Гусева, Е. Н. Инновационное развитие библиотечно-информационной сферы [Электронный ресурс] / Е. Н. Гусева // Научные и технические библиотеки. – 2009. – № 11. – С. 7-14. – Режим доступа: <http://www.ellib.gpntb.ru>, свободный.
4. Инновации в библиотеках : сборник статей / Рос. гос. б-ка, Науч.-исслед. отд. библиотековедения ; [сост.: М. Я. Дворкина, Е. Н. Гусева]. – М. : Пашков дом, 2010. – 130, [1] с. – (Библиотека: новые возможности).

5. Качанова, Е. Ю. Инновации в библиотеках: практическое пособие / Е. Ю. Качанова; науч. ред. В. А. Минкина; С.-Петерб. гос. ун-т культуры и искусств. – СПб. : Профессия, 2003. – 318 с. : ил. – (Серия «Библиотека»).

6. Качанова, Е. Ю. Классификационный анализ в изучении и управлении инновационной деятельностью библиотек [Электронный ресурс] / Е. Ю. Качанова // Научные и технические библиотеки. – 2002. – № 10. – С. 5-24. – Режим доступа: <http://www.gpntb.ru>, свободный.

7. Лапшакова, В. Библиотечные инновации: виды инновационных продуктов [Электронный ресурс] / В. Лапшакова. – 2008. – Режим доступа: <http://innovaciya.blogspot.com>, свободный.

8. Матлина, С. Г. Публичная библиотека: пути инновационного развития: избранное / С. Г. Матлина. – СПб. : Профессия, 2009. – 376 с.

9. Тихонова, Л. Н. Информационная деятельность библиотек как фактор формирования инновационной культуры [Электронный ресурс] : [докл. на межрегион. науч.-практ. конф. "Информ. ресурсы и услуги НИЦ Информкультура РГБ на службе специалистов культуры" (Йошкар-Ола, 27-29 сент. 2005 г.)] / Рос. гос. б-ка, НИЦ Информкультура. – М., 2006. – 4 с. – Неопubl. – Хранение: НИЦ Информкультура Рос. гос. б-ки, № 759/12. – Режим доступа: <http://infoculture.rsl.ru>, свободный.

10. Шibaева, Е. Инновации «Web 2.0» в библиотеках [Электронный ресурс] / Е. Шibaева // Информационный бюллетень РБА. – 2008. – № 49. – С. 64–67. – Режим доступа: <http://www.rba.ru/publ/ib49/rba49.pdf>, свободный.

*При подготовке к семинару студенты могут обращаться к другим профильным источникам, базе данных EastView, самостоятельно подбирать информацию для подготовки по заявленным вопросам семинара.*

## Семинар 2. Эффективность инноваций в библиотеке

*Вопросы для обсуждения:*

1. Эффективность инновационной деятельности библиотек: обзор библиотечных публикаций.
2. Виды эффективности инновационной деятельности.
3. Оценка эффективности библиотечных инноваций.

### Литература для подготовки к семинару

1. ISO 11620. Информация и документация – Показатели эффективности работы библиотек: [Электронный документ]\* // Режим доступа: <http://www.lib.grsu.by/cgi-bin/lib.cgi?menu=doc&path=doc&count=1>
2. Меньщикова, С. П. Современные критерии и показатели оценки качества библиотечной деятельности : практическое пособие / С. П. Меньщикова. – Москва : Литера, 2009. – 112 с. – (Серия «Современная библиотека» ; вып. 48).
3. Пол, Р. Измерение качества деятельности библиотек / Розвитта Пол, Питер те Бокхорст / Российская государственная библиотека; пер. с англ. [и науч. ред. Г.А.Кисловской]. – Стер. переизд. – М.: Пашков дом, 2010. – 316 с.
4. Редькина, Н. С. Измерение эффективности работы библиотек / Н.С. Редькина // Библиосфера. – 2009. – № 1. – С. 63–72.
5. Романов, П. С. Комплексный подход к измерению эффективности работы библиотеки (зарубежный опыт) / П. С. Романов // Библиотековедение. – 2009. – № 2. – С. 90–96.
6. Романов, П. С. Матрица оценки и измерения эффективности библиотечной услуги / П. С. Романов // Инновации в библиотеках / Рос. гос. б-ка, Науч.-исслед. отд. библиотековедения ; [сост.: М. Я. Дворкина, Е. Н. Гусева]. – М., 2010. – С. 82-89.
7. Романов, П. С. Экономическая сущность библиотечных инноваций : взгляды зарубежных библиотечников/ П. С. Романов // Науч. и техн. б-ки. – 2010. – № 3. – С. 39-45.
8. Романов, П. С. Оценка эффективности работы библиотеки методом анализа пакета данных: зарубежный опыт / П.С. Романов // Научные и технические библиотеки. – 2008. – № 8. – С. 95–101.

9. Фенелонов, Е. А. Критерий и показатели эффективности и методика их применения в библиотечном деле: науч. – практ. пособие / Е. А. Фенелонов / РГБ. – М.: Пашков Дом, 2002. – 105 с.

10. Шibaева, Е. Инновации «Web 2.0» в библиотеках [Электронный ресурс] / Е. Шibaева // Информационный бюллетень РБА. – 2008. – № 49. – С. 64–67. – Режим доступа: <http://www.rba.ru/publ/ib49/rba49.pdf>, свободный.

*При подготовке к семинару студенты могут обращаться к другим профильным источникам, базе данных EastView, самостоятельно подбирать информацию для подготовки по заявленным вопросам семинара.*

### **Семинар 3. Методические службы как центры распространения инновационного опыта. Управление нововведениями**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Инновации, новшества, нововведения: сущность понятий.
2. Виды библиотечных инноваций.
3. Роль методических служб библиотек в распространении инновационного опыта.
4. Управление нововведениями в библиотеке: сущность, основные задачи и этапы.
5. Инновации в деятельности библиотек: примеры из практического опыта и оценка их полезности для библиотечной практики.

### **Литература для подготовки к семинару**

1. Басов, С. Проблемы и перспективы перестройки методической работы: взгляд из 1988 года] / С. Басов // Библиотечное дело. – 2010. – № 11 (125). – С.2–7.

2. Бражникова, С. Чётко выверенная стратегия. Научно-методическая работа / С. Бражникова // Библиотечное дело. – 2015. – № 16. – С. 22–27.

3. Голубенко, Н. Б. Библиотечное дело: инновации и перспективы / Н. Б. Голубенко. – Москва : Логос, 2014. – 125 с.

4. Гусева, Е. Н. Инновации в библиотеке : сб. статей // сост. : М. Я. Дворкина, Е. Н. Гусева. – М. : Пашков дом, 2010. – 132 с.

5. Гусева, Е. Н. Управление инновациями в библиотечной сфере. Особенности, факторы, условия / Е. Н. Гусева // Информационный бюллетень РБА. – 2009. – № 53. – С.7–9.

6. Инновационная деятельность библиотек // Справочник библиотекаря / Науч. ред. А. Н. Ванеев, В. А. Минкина. – 3-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Профессия, 2005. – С. 396 – 402. – (Серия «Библиотека»).

7. Качанова, Е. Ю. Инновационно-методическая работа библиотек: учеб. пособие / Е. Ю. Качанова; ХГИИК; науч. ред. А. Н. Ванеев. – СПб.: Профессия, 2007. – С. 72–80, 151–242. – (Серия «Библиотека»).

8. Матлина, С. Г. Публичная библиотека: пути инновационного развития: избранное / С. Г. Матлина. – Санкт-Петербург : Профессия, 2009. – 390 с.

*При подготовке к семинару студенты могут обращаться к другим профильным источникам, базе данных EastView, самостоятельно подбирать информацию для подготовки по заявленным вопросам семинара.*

#### **Семинар 4. Библиотечная статистика как инструмент управления**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Библиотечная статистика: цель, задачи и структура.
2. Учетная функция статистических показателей. Роль абсолютных, относительных, средних показателей в управлении библиотечной деятельностью.
3. Показатели официальной библиотечной статистики в Республике Беларусь.
4. Особенности учета электронных ресурсов библиотек.
5. Специфика и особенности учета деятельности библиотек в зарубежных странах (обзор публикаций).
6. Стандартизация библиотечной статистики.

## Литература для подготовки к семинару

1. Аб зацвярджэнні формы дзяржаўнай статыстычнай справаздачнасці 1-бібліятэка (Мінкультуры) «Справаздача аб дзейнасці публічнай бібліятэкі» і ўказанняў па яе запаўненні : Пастанова Нацыянальнага статыстычнага камітэта Рэсп. Бедарусь ад 29 верасня 2016 г. № 129 [Электронны ресурс]. – Режим доступа: <http://bii.by/tx.dll?d=329084&a=1#a2>, свободный – Дата доступа: 09.05.2018.

2. СТБ 7.20-2000. Бібліятэчная статыстыка. Асноўныя палажэнні = Библиотечная статистика. Основные положения. – Введ. 01.09.2000. – Мн.: Дзяржстандарт, Б.г. [2000]. – 6 с. – (Сістэма стандартаў па інфармацыі, бібліятэчнай і выдавецкай справе).

3. ГОСТ Р 7.0.20-2014. Библиотечная статистика: показатели и единицы исчисления [Электронный ресурс] / СИБИД. – Введ. 21.10.2014.– Москва: Стандартиформ, 2014. – Режим доступа: [http://www.libamur.ru/sites/libamur/files/gost\\_r\\_7020-2014\\_bibliotechnaya\\_statistika\\_1.pdf](http://www.libamur.ru/sites/libamur/files/gost_r_7020-2014_bibliotechnaya_statistika_1.pdf), свободный. – Дата доступа: 10.05.2018.

4. Международный стандарт ISO 2789 «Информация и документация – Международная библиотечная статистика» = International standard ISO 2789 «Information and documentation – International library statistics» (утв. 2006 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.google.by/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj\\_ueftq5zUAhWBHxQKHfZXDZ0QFggwMAI&url=http%3A%2F%2Fwww.chl.kiev.ua%2Fdoc%2F%2F5D0%259C%25D0%2595%25D0%2596%25D0%2594%25D0%25A3%25D0%259D%25D0%2590%25D0%25A0%25D0%259E%25D0%2594%25D0%259D%25D0%25AB%25D0%2599%2520%25D0%25A1%25D0%25A2%25D0%2590%25D0%259D%25D0%2594%25D0%2590%25D0%25A0%25D0%25A2%2520ISO%25202789.doc&usg=AFQjCNHixQ8RtfnJrUEMqKB23Geq4biF1A&sig2=9USgrm1ZV0WdBl8eHR6PJQ](https://www.google.by/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj_ueftq5zUAhWBHxQKHfZXDZ0QFggwMAI&url=http%3A%2F%2Fwww.chl.kiev.ua%2Fdoc%2F%2F5D0%259C%25D0%2595%25D0%2596%25D0%2594%25D0%25A3%25D0%259D%25D0%2590%25D0%25A0%25D0%259E%25D0%2594%25D0%259D%25D0%25AB%25D0%2599%2520%25D0%25A1%25D0%25A2%25D0%2590%25D0%259D%25D0%2594%25D0%2590%25D0%25A0%25D0%25A2%2520ISO%25202789.doc&usg=AFQjCNHixQ8RtfnJrUEMqKB23Geq4biF1A&sig2=9USgrm1ZV0WdBl8eHR6PJQ), свободный. – Дата доступа: 11.05.2018.

5. Библиотечная статистика // Колесникова, М.Н. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности: учеб. для вузов / М.Н. Колесникова. – М.: Либерия – Бибинформ, 2009. – С. 137–146.

6. Библиотечная статистика // Сулова, И.М. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности: учеб. для вузов культуры и искусств / И.М. Сулова, В.М. Ключев; под общ. ред. И.М. Суловой; МГУКИ. – СПб.: Профессия, 2009. – С. 373–387.

7. Боховко, О. И. Статистические методы оценки использования электронных ресурсов / О. И. Боховко // Информационный бюллетень РБА. – 2009. – № 50. – С. 39-41.

8. Долгополова, Е. Статистический учет и оценка эффективности обслуживания пользователей / Е. Долгополова // Библиотечный свет. – 2008. – № 3. – С. 12–18.

9. Манифест ИФЛА о библиотечной статистике: [Принят Правлением ИФЛА в Гааге на 30-й встрече Правления 18 мая 2010 г.] // Информационный бюл. РБА. – 2010. – № 58. – С. 98-100.

10. Мотульский, Р. С. Библиотечная статистика: проблемы и решения / Р. С. Мотульский // Библиотечное дело – XXI век. – 2002. – № 3. – С. 28–64.

11. Мотульский, Р. С. Стандартизация библиотечной статистики / Роман Степанович Мотульский. – Библиография: 30 назв. // Библиотечное дело – XXI век. – 2002. – № 3. – С. 91–112.

12. Нохрина, В. А. Особенности учета электронных ресурсов / В.А. Нохина // Мир библиографии. – 2008. – № 2. – С. 12–17.

13. Уайт, Э. Статистические методы работы с электронными документами в библиотечной сфере, или Э-метрики / Эндрю Уайт, Эрик Джива Камаль; пер. с англ. А.И. Земскова; науч. ред. пер. Я.Л. Шрайберг. – 2-е изд., стер. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2011. – 393 с.

14. Фенелонов, Е. А. Библиотечная статистика как фактор управления: состояние и проблемы совершенствования / Е.А.Фенелонов // Библиотечное дело – XXI век. – 2002. – № 3. – С. 10–28 (С.19 – 25).

15. Хейвик, Т. Совершенствование методов. Статистические стандарты в библиотеках всего мира / Т. Хейвик // Библиотековедение. – 2014. – № 3. – С. 90-96.

*При подготовке к семинару студенты могут обращаться к другим профильным источникам, базе данных EastView, самостоятельно подбирать информацию для подготовки по заявленным вопросам семинара.*

## Семинар 5. Измерение эффективности работы библиотек

*Вопросы для обсуждения:*

1. Измерение эффективности деятельности библиотек: общая характеристика.

2. Деятельность зарубежных и международных организаций в области стандартизации библиотечной статистики и измерений эффективности работы библиотек.

3. Зарубежные методики оценки эффективности работы библиотек (Libqual, Servqual, Benchmarking и др.).

4. Стандарт ISO 11620 «Информация и документация – Показатели эффективности работы библиотек»:

- общая характеристика стандарта;
- понятия, закрепленные в международном стандарте;
- особенности и правила использования показателей эффективности, описанных в стандарте, факторы, которые необходимо учитывать при выборе показателей эффективности для использования в определенной библиотеке;
- показатели эффективности, содержащиеся в стандарте: общая характеристика<sup>3</sup>.

*Список показателей эффективности деятельности библиотек (ISO 11620, Приложение «А»)<sup>4</sup>*

### **Восприятие пользователем (B.1)**

Удовлетворенность пользователя (B.1.1.1)

### **Общественные услуги (B.2)**

---

<sup>3</sup> Для ответа на последний вопрос о показателях эффективности каждый студент выбирает из приведенного «Списка показателей эффективности деятельности библиотек», находящихся в стандарте ISO 11620, 1-2 показателя и характеризует его / их по следующей схеме:

- цель применения конкретного показателя;
- отрасль его применения;
- определение содержания показателя;
- методы вычисления, получения результата, по конкретному показателю;
- интерпретация и факторы, оказывающие влияние на показатель;
- иные показатели, связанные с конкретным (рассматриваемым) показателем.

Характеристика показателей дается на основе текста стандарта ISO 11620.

<sup>4</sup> URL: <https://rlst.org.by/metodist/laws-ntb/839.html>

### *Общие положения (В.2.1)*

- Процент обслуженной целевой аудитории (В.2.1.1)
- Расходы на одного пользователя (В.2.1.2)
- Количество посещений библиотеки на душу населения (В.2.1.3)
- Затраты на одно посещение библиотеки (В.2.1.4)

### *Предоставление документов (В.2.2)*

- Доступность наименований (В.2.2.1)
- Наличие запрашиваемых наименований (В.2.2.2)
- Процент запрашиваемых наименований в фондах (В.2.2.3)
- Доступность наименований повышенного спроса (В.2.2.4)
- Коэффициент пользования читальным залом на человека (В.2.2.5)
- Коэффициент использования документов (В.2.2.6)

### *Доставка материалов (В.2.3)*

- Среднее время на доставку материалов из закрытых фондов (В.2.3.1)
- Среднее время на доставку документов из открытых книгохранилищ (фондов открытого доступа) (В.2.3.2)

### *Выдача документов (В.2.4.)*

- Оборот документного фонда (В.2.4.1)
- Число выданных на душу населения (В.2.4.2)
- Число выдаваемых документов на душу населения (В.2.4.3)
- Затраты на выдачу (В.2.4.4)
- Число книговыдач на одного сотрудника библиотеки (В.2.4.5.)

### *Доставка документов из внешних источников (В.2.5)*

- Скорость межбиблиотечного обмена (В.2.5.1)

### *Справочно-библиографическое обслуживание (В.2.6)*

- Коэффициент качественно исполненных запросов (В.2.6.1)

### *Поиск информации (В.2.7)*

- Процент успешности поиска наименований по каталогу (В.2.7.1)
- Норма успешности поиска по тематическому каталогу (В.2.7.2)

### *Средства обслуживания (В.2.9)*

- Наличие средств обслуживания (В.2.9.1)

Показатель использования средств обслуживания (В.2.9.2)  
Норма занятости библиотечных мест В.2.9.3  
Доступность автоматизированных систем (В.2.9.4)

### **Техническое обслуживание (В.3)**

#### *Получение документов (В.3.1)*

Среднее время на получение документа (В. 3.1.1)

#### *Обработка документов (В.3.2)*

Среднее время на обработку документов (В.3.2.1)

#### *Каталогизация (В.3.3)*

Затраты на каталогизацию наименований (В.3.3.1)

### **Литература для подготовки к семинару**

1. ISO 11620:1998. Информация и документация – Показатели эффективности работы библиотек; [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://rlst.org.by/metodist/laws-ntb/839.html>, свободный. – Дата доступа: 11.05.2018.

2. Куликова, Л. В. Оценка эффективности и качества работы публичной библиотеки (пакет методических материалов в помощь внедрению «Модельного стандарта деятельности публичной библиотеки») / Л. В. Куликова ; Рос. библ. ассоциация. – С.-Петербург, 2008. – 18 с. – URL: <http://www.rba.ru/content/activities/section/14/metod/kulikova.pdf>.

3. Меньщикова, С. П. Современные критерии и показатели оценки качества библиотечной деятельности: практическое пособие / С. П. Меньщикова. – Москва: Литера, 2009. – 93 с. – (Серия «Современная библиотека»; вып. 48).

4. Полл, Р. Измерение качества деятельности библиотек / Р. Полл, П. те Бокхорст; Рос. гос. б-ка ; пер. с англ. и науч. ред. Г. А. Кисловской. – Стер. переизд. – М.: Пашков дом, 2010. – 316 с.

5. Редькина, Н. С. Измерение эффективности работы библиотек / Н. С. Редькина // Библиосфера. – 2009. – № 1. – С. 63–72.

6. Романов, П. С. Комплексный подход к измерению эффективности работы библиотеки (зарубежный опыт) / П. С. Романов // Библиотековедение. – 2009. – № 2. – С. 90–96.

7. Романов, П. С. Оценка эффективности работы библиотеки методом анализа пакета данных: зарубежный опыт / П. С. Романов // Науч. и техн. б-ки. – 2008. – № 8. – С. 95–101.

8. Стандарты качества ИСО 9000 // Ахмадова, Ю. А. Система менеджмента качества библиотеки : учеб.-практ. пособие / Ю. А. Ахмадова ; науч. ред. В. В. Брежнева. – СПб.: Профессия, 2007. – С. 60 – 79. – (Серия «Библиотека»).

*При подготовке к семинару студенты могут обращаться к другим профильным источникам, базе данных EastView, самостоятельно подбирать информацию для подготовки по заявленным вопросам семинара.*

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

## 3.2. Рабочие материалы к практическим занятиям

### Практикум 1. Освоение базовых категорий курса «Инновационный библиотечный менеджмент»

*Цель:* усвоить базовые основы курса «Инновационный библиотечный менеджмент».

*Задание:* дать определения предложенным понятиям, исходя из собственных знаний и собственного понимания рассматриваемых категорий.

**Методика выполнения**

Дается перечень понятий (перечень может быть расширен или сокращен), которым необходимо дать определение. Работа оформляется в виде таблицы (табл. П1).

**Примерный перечень терминов:** инновация, новшество, нововведение, управление нововведениями, инновационный процесс, инновационный проект, инновационная политика библиотеки, инновационный библиотечный менеджмент, мониторинг, аналитическая деятельность библиотек, статистика, библиотечная статистика, измерение эффективности деятельности библиотек.

Таблица П1. Основные понятия в области инновационного библиотечного менеджмента

№ п/п	Понятие (термин)	Определение понятия

### Практикум 2. Составление и оформление инновационной заявки

*Цель:* закрепить теоретические знания и сформировать практические навыки составления и оформления инновационной заявки.

*Задание:* составить инновационную заявку.

**Методика выполнения**

1. Составить письмо-инновационную заявку, структура которой должна включать (см. пример ниже):

- основная идея инновационного запроса;
  - уровень новизны, объект изменений и основное содержание инновационной потребности;
  - цель и задачи библиотеки, решаемые на основе реализации данной инновационной идеи, объем применения;
  - источник инициативы инициации услуги;
  - соотношение инновации с предшествующими услугами;
  - готовность библиотеки к изменениям.
2. Оформить заявку.
3. Обсудить результаты на практической работе с преподавателем и студентами группы.

***Форма инновационной заявки***  
**(Примерная форма письма-инновационной заявки разработчику новшества)**

Инновационная заявка отражает реальный спрос библиотеки-заказчика на разработку новшества в инновационной организации. В ней библиотека-заказчик излагает основную идею планируемых изменений, свои требования к необходимому ей новшеству, указывает все особенности инновационной ситуации, цели и задачи планируемых изменений, свою готовность к изменениям. Изложить все особенности необходимой разработки библиотека может в форме письма-заявки в инновационную организацию. Структура этого письма определяется инновационной организацией, готовой к разработке новшества, а его разработка осуществляется на основе специального договора о сотрудничестве. Инновационная заявка включает:

- основная идея инновационного запроса;
- уровень новизны, объект изменений и основное содержание инновационной потребности;
- цели и задачи библиотеки, решаемые на основе реализации данной инновационной идеи, объем применения;
- источник инициативы инициации услуги;
- отношение инновации к своему предшественнику (услуги – предшественники);
- готовность библиотеки к изменениям.

Заполненная форма письма заявки может иметь следующее содержание:

## **ИННОВАЦИОННАЯ ЗАЯВКА (образец)**

Библиотека заказчик: Филиал ЦБС №... г.....(адрес, телефон, ФИО ответственного лица)

В инновационную организацию – научно-методический отдел.....библиотеки

### **Основная идея инновационного запроса**

*Общая характеристика инновационной ситуации:* Библиотека филиал №... ЦБС г.....с (месяц) 200\_\_г. профилирует свою деятельность по направлению «Библиотека – страна знаний». Основной контингент читателей – школьники и учащиеся в возрасте 10-16 лет. По наблюдениям библиотекарей, у большинства из них обнаруживаются проблемы в области речевой культуры, они испытывают стеснения при обращении к библиотекарю, затрудняются в формулировке запросов, неадекватно ведут себя на библиотечных мероприятиях и пр. Это, в свою очередь, вызывает у библиотекарей ответную реакцию – найти формы библиотечной работы, позволяющие оказать помощь молодым людям по преодолению коммуникативных проблем, скорректировать их поведение, используя разнообразные информационные источники.

Учитывая сложившуюся ситуацию, библиотека в течение последних двух лет проводила различные разовые мероприятия, такие как: библиотечные уроки и игры «вежливости», выставки литературы, которые не способствовали изменению ситуации и повышению уровня коммуникативной культуры читателей.

### **Уровень новизны, объект изменений и основное содержание инновационной потребности**

Библиотека считает необходимым изменить ситуацию и совершенствовать сложившуюся практику обслуживания школьников на основе включения в свой ассортимент досуговых услуг, позволяющих сформировать у читателей навыки культуры поведения.

Основная идея – создать при библиотеке *Школу развития «Премудрый этикет»*.

Не располагая надлежащим инновационным потенциалом,.....библиотека в лице.....(ФИО, должность) обращается в..... для разработки комплекса необходимых мероприятий по реализации данной идеи.

**Цели и задачи библиотеки, решаемые на основе реализации данной инновационной идеи, объем применения**

Библиотека с помощью организации Школы развития «Премудрый этикет» ставит перед собой основные и косвенные цели.

К основным целям библиотека относит следующие: привлечь школьников к активной читательской деятельности, сформировать у них навыки информационной культуры, которые позволят им самостоятельно получать необходимые новые знания в области психологии общения, адекватного поведения в различных ситуациях, навыки информационного самообслуживания по данной проблеме.

К косвенным целям библиотека относит следующие: развитие нового направления деятельности – предоставления образовательных услуг, формирование имиджа инновационно-ориентированной библиотеки, получение дополнительных материальных средств.

*Источник инициативы* – потребность библиотечного производства (обусловлена ситуацией, общественной потребностью).

*Отношение инновации к своему предшественнику* – Школа развития «Премудрый этикет» замещает ранее используемые библиотекой мероприятия данного тематического направления для категории читателей в возрасте 12 – 14 лет.

*Готовность к изменениям* – библиотека заверяет заказчика, что при реализации инновационной идеи примет условия заказчика (по изменению технологии, повышению квалификации персонала, необходимым затратам).

Руководитель проекта.....ФИО (должность)

### Практикум 3. Составление и оформление инновационного предложения

*Цель:* закрепить теоретические знания и сформировать практические навыки составления и оформления инновационного предложения.

*Задание:* по результатам ознакомления с раздаточным материалом составить и оформить инновационное предложение.

**Методика выполнения**

1. Составить форму инновационного предложения, структура которого должна включать следующие разделы (см. пример ниже):

– замысел новой услуги (название услуги; потенциальная категория; назначение; цель, задачи и условия разработки, особенности целевой категории услуги);

– характеристика основных свойств услуги (дифференциальных преимуществ и сервисного подкрепления, которые обеспечивают привлекательность услуги);

□ условия реализации инновации (сроки и этапы реализации; внедрение и фандрэйзинговая программа).

2. Оформить форму инновационного предложения.

3. Обсудить результаты на практической работе с преподавателем и студентами группы.

#### ***Форма инновационного предложения***

Инновационное предложение – это ответ на инновационную потребность, документ, фиксирующий все особенности разработки инновационной идеи заказчика. Форма инновационного предложения может быть различна: проект внедрения, методические рекомендации по внедрению новой услуги и др. В данном случае формой инновационного предложения (ответом на инновационный запрос-заявку) являются методические рекомендации библиотеки разработчика по внедрению новой комплексной услуги. В структуру методических рекомендаций, как формы инновационного предложения могут быть включены следующие разделы:

– Развитие замысла новой услуги (название услуги; потенциальная категория; назначение; цель, задачи и условия

разработки; особенности целевой категории услуги);

– Характеристика основных свойств услуги (дифференциальных преимуществ и сервисного подкрепления, обеспечивающих привлекательность услуги);

– Условия реализации инновации (сроки и этапы реализации; внедрение и фандрейзинговая программа).

### ***ИННОВАЦИОННОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ (образец)***

#### **Инновационное предложение:**

Создание в библиотеке Школы развития «Премудрый Этикет»

**Название услуги:** Школа развития «Премудрый этикет».

**Потенциальная категория:** школьники подросткового возраста

**Назначение услуги:** расширение возможностей библиотечного обслуживания, содействие формированию личности подростка при помощи средств и методов библиотечно-информационной работы. Более частная цель услуги — сформировать у школьников необходимые знания, умения и навыки культуры поведения.

**Цель разработки инновационного предложения:** создать организационно-методическую основу для реализации новой услуги \_\_\_\_\_ в \_\_\_\_\_ условиях библиотеки \_\_\_\_\_

#### **Задачи и необходимые условия разработки новой услуги:**

– Определение особенностей и уточнение целевой аудитории, характеристика потребностей (потенциального спроса) и возможностей его удовлетворения за пределами библиотеки;

– Определение свойств новой услуги: содержания и тематической направленности деятельности библиотечной Школы, ее дифференциальных преимуществ на рынке предоставления образовательных услуг школьникам в конкретном регионе – зоне обслуживания с учетом конкурентной среды, форм и методов работы;

– Определение сроков реализации программы;

– Формирование инновационных отношений и коммуникаций, позволяющих реализовать программу развития;

Разработка проекта внедрения и фандрейзинговой программы.

## Методика решения каждой из пяти поставленных задач:

### *Определение особенностей и уточнение целевой аудитории*

1. Особенности целевой категории услуги. Педагоги и психологи называют подростковый возраст «переходным» в жизни человека. Это период личностной нестабильности и нравственного становления, когда подросток начинает осознавать себя зрелой личностью, задумываться над своим поведением, внешностью, манерами, активно стремиться «стать взрослым», осознавать тендерные различия и их влияние на собственное поведение. В этом возрасте подросток нуждается в новых знаниях, умениях и навыках, позволяющих ему «перейти» во взрослую жизнь, почувствовать себя увереннее, подготовиться к новой роли – взрослого человека.

2. Потенциальной категорией новой услуги определены подростки в возрасте 12-14 лет. Разработка новой услуги потребует уточнения потенциальной категории потребителей в условиях конкретной библиотеки, для этого исполнителям работ по проекту от библиотеки следует выполнить ряд последовательных операций:

– Определить долю избранной возрастной категории в общей совокупности читателей – пользователей библиотеки;

– Выявить потенциальный спрос на потенциальную услугу (мероприятия тематического направления) на основе опросов потенциальных потребителей;

– Изучить конкурентную среду по данному направлению деятельности, определить какие культурно-досуговые, образовательные, общественные или религиозные организации в зоне обслуживания занимаются данным направлением деятельности, в чем состоят особенности их деятельности и ее направленность, кто и почему их посещает;

– Спрогнозировать количественный контингент потребителей услуги – участников программ, шансы получения социального экономического эффекта от ее внедрения.

### *Характеристика основных свойств услуги.*

На этом этапе исполнителям работ по проекту от библиотеки

предстоит определить специфику потенциальной услуги – основную тематическую направленность деятельности Школы развития, т. е. решить вопрос о том, «какие знания, умения и навыки сможет приобрести подросток, став «услугополучателем» — участником занятий библиотечной Школы развития. Для решения этого вопроса предстоит выполнить следующие операции:

1. Составить перечень новых возможностей, которые может приобрести подросток в процессе получения услуги, а библиотека, в свою очередь, может ему предложить.

В качестве таковых относительно данной услуги – Школы развития, предлагается сформировать у подростков комплекс знаний, умений и навыков в области:

- культуры речи и правильного словоупотребления;
- поведения в различных жизненных ситуациях, при знакомстве, в общественных местах, транспорте, на природе и пр.;
- культуры питания, соблюдения правил этикета за столом;
- бесконфликтного общения с людьми разных возрастных групп, решения конфликтных ситуаций, приобретения навыков общения и ведения деловых споров;
- создания собственного имиджа, стиля одежды (макияжа);
- культуры гостеприимства и отдыха, навыков приглашения и приема гостей, организации домашних праздников, торжественных вечеров и пр.

2. Конкретизировать возможности библиотеки, по каждому из выбранных направлений, определить дифференциальные преимущества услуги. Для этого, исходя из особенностей микросреды библиотеки, отвечают на вопросы: «В чем состоят ее уникальные возможности по предоставлению данной услуги, какие информационные ресурсы можно использовать, чтобы сформировать у школьников не только необходимые знания и навыки в области этикета, но и знания, умения и навыки в области информационного развития и самообслуживания. Для этого каждое тематическое направление содержания деятельности Школы «Премудрый этикет» подразделяется на более частные знания, умения и навыки и по отношению к каждому новому знанию, умению или навыку (группе однородных), определяются формы и методы работы, (то есть на основе каких форм занятий

будут они формироваться). Предлагается в качестве форм и методов работы использовать: уроки «Русской словесности», интеллектуальные игры и викторины, конкурсы и прочие активные формы занятий, с помощью которых школьники могут освоить «премудрости этикета».

3. Определить инструменты оценки социальной результативности услуги, достижимости цели. Как отмечалось, любая продуктовая инновация – это реализованная идея, имеющая определенный эффект. В данном случае, эффект – это достижение целей развития личности подростка, наличие у него определенных знаний, умений и навыков культуры поведения. По каждой задаче определяется достижимый результат и форма контроля – завершающее игровое мероприятие (занятие), позволяющее оценить эффективность занятий для школьников.

В качестве средства оценки результата предлагается проводить финальные конкурсы название «Мисс Очарование» или «Мистер Премудрый этикет», театрализованные представления или экзамены по решению ситуационных задач, выпускные балы и пр.

4. Разработать сервисное подкрепление услуги. Как любая продуктовая инновация, Школа развития дополняется определенным сервисным подкреплением, обеспечивающим привлекательность данной услуги. Для этого предлагается использовать следующие приемы:

- приглашение на занятия Школы выдающихся и интересных людей региона (дикторов телевидения, артистов, парикмахеров, косметологов и визажистов, поваров, кулинаров и пр);

- разработка и изготовление определенного отличительного «знака» (значка, предмета туалета и пр., свидетельствующего о принадлежности школьника к деятельности Школы);

- предоставление определенных льгот посетителям школы при использовании библиотечных ресурсов (бесплатного времени использования Интернет-ресурсов, более длительного периода абонементной выдачи литературы и пр);.

- организация фото- и видеосъемки занятий Школы, с последующей подготовкой видеофильмов (фотоальбомов) об этапах развития каждого участника программы; предоставление разнообразных «дипломом», «сертификатов» и призов Школы.

5. Определение мероприятий по информационной и рекламной поддержке услуги.

### *Сроки и этапы реализации программы.*

На этом этапе уточняются сроки реализации поставленных задач и интенсивность занятий. Для получения необходимого результата рекомендуется занятия в Школе «Премудрый этикет» распределить на весь учебный год с учетом каникул и праздничных дней.

В соответствии с тематикой занятий программа Школы может быть разбита на шесть тематических циклов, и распределена по учебным четвертям (третья четверть может включать изучение двух тематических блоков). При этом каждый цикл (четверть) должен заканчиваться итоговым занятием (например, «Ах уж, эти барышни», «Самый гостеприимный хозяин дома»). Цель итоговых занятий – показать достижения, полученные знания, умения и навыки.

### *Инновационные отношения и коммуникации.*

К деятельности Школы важно привлечь максимально большее количество партнеров из числа «друзей библиотеки»: родителей, педагогов, психологов, журналистов, педагогов-организаторов досуговых программ и других специалистов. Для этого исполнителям работ по проекту от библиотеки необходимо выполнить следующие действия:

- определить круг (составить список) потенциальных партнеров и уточнить их роль в реализации проекта;
- рассчитать необходимые ресурсы, определить источники их пополнения;
- составить организационный и финансовый планы реализации инновации.

В организационном плане приводится информация, характеризующая распределение ролей, участие персонала, координирование и взаимодействие работы специалистов различных отделов библиотеки с представителями местного сообщества, спонсорами, попечителями и меценатами, команда реализации и ее потенциальные возможности, взаимозаменяемость. В финансовом плане определяются источники финансирования, рассчитываются необходимые

затраты, определяется стоимость одного занятия и абонемента в целом, возможные льготы и пр.

*Разработка проектов внедрения услуги  
и фандрейзинговой программы.*

После разработки всех организационных и финансовых вопросов составляется проект внедрения услуги в условиях конкретной библиотеки. Проект составляется по определенным разделам. Фандрейзинговая программа является дополнением к проекту реализации инновационной идеи и может включать:

- краткую характеристику библиотеки, ее основных категорий, ресурсов и возможностей;

- иллюстрацию достижений, ее участия в социально значимых и результативных программах за последние 2-3 года, характеристику общественного резонанса ее деятельности в местной и профессиональной печати, на телевидении и пр.;

- состав «друзей библиотеки» и характеристика их вклада в развитие образовательной и просветительской деятельности библиотеки (за 2-3 последних года), объемы попечительской помощи, полученной библиотекой для реализации конкретных программ за текущий период;

- объем необходимых средств и их «постатейная» характеристика, какие мероприятия уже осуществлены по изысканию этих средств, что потенциально обеспечено ресурсами, какая помощь библиотеке необходима (натуральная – инвентарь, оборудование, костюмы, реквизит; в виде услуг, материально-технических средств, финансовой поддержки);

- ответные акции библиотеки на предоставление попечительской помощи.

Использование предложенных рекомендаций позволит реализовать инновационную идею, превратить ее в форму инновации. Библиотека-разработчик предлагает заказчику воспользоваться консалтинговыми услугами и при необходимости получить необходимые консультации по вопросам выполнения данных рекомендаций в ходе реализации инновационной идеи.

Ответственный исполнитель разработки – \_\_\_\_\_  
(ФИО должность, контактные сведения)

## Практикум 4. Разработка инновационного проекта в библиотеке

*Цель:* закрепить теоретические знания и сформировать практические навыки разработки инновационного проекта в библиотеке.

*Задание:* разработать инновационный проект для библиотеки.

**Методика выполнения**

1. Разработать и оформить пакет заявочных материалов (см. примеры ниже) на участие в конкурсном инициативном проекте. Структура пакета заявочных материалов:

- титульный лист;
- паспорт проекта;
- аннотация (краткое описание проекта);
- содержание работы;
- смета расходов и календарный план выполнения проекта с перечнем отчетной документации.

2. Разработать и оформить макет инновационного проекта, придерживаясь следующей схемы.

3. Обсудить результаты на практической работе с преподавателем и студентами группы.

### **ОБРАЗЦЫ ИННОВАЦИОННЫХ ДОКУМЕНТОВ\*** (инновационных информационных сообщений)

#### **I. ЗАЯВКА НА УЧАСТИЕ В ЦЕЛЕВОЙ ПРОГРАММЕ**

1. Название, сроки реализации и основное назначение (цель) проекта участия библиотеки в программе, его масштаб.

2. Характеристика социальной проблемы, на решение которой направлен проект (варианты решения, результаты, достигнутые организациями сопредельных сфер деятельности (культуры, образования, социальными службами и пр.).

3. Возможности библиотеки, позволяющие ей участвовать в решении данной проблемы: ЧТО (в этих условиях) может и должна сделать библиотека, в ЧЕМ уникальность имеющихся у нее ресурсов, КАК реализация проекта отразится на существующем положении вещей в зоне обслуживания, в самой библиотеке; ожидаемые социальные (пр.) выгоды.

4. Стратегические и тактические задачи (дерево целей) библиотеки,

---

\* Подробнее см.: Качанова, Е.Ю. Инновации в библиотеках / Е.Ю. Качанова; науч. ред. В.А. Минкина; СПбГУКИ.– СПб.: Профессия, 2003.– С.233–248.

решение которых обеспечит достижение желаемой цели.

5. Расчет ресурсного потенциала (необходимой информационной поддержки, кадровой, материально-технической и финансовой базы), оценка имеющихся ресурсов, требуемых затрат и возможностей получения дополнительных ресурсов.

## **II. ЗАЯВКА НА УЧАСТИЕ В КОНКУРСНОМ ИНИЦИАТИВНОМ ПРОЕКТЕ**

Конкурсы на получение финансовой поддержки в форме безвозмездных субсидий (грантов) объявляются различными государственными и негосударственными организациями, министерствами, фондами, академическими структурами в целях создания условий для развития науки, культуры и образования. Конкурсы проектов проводятся по программным мероприятиям, информация о которых публикуется в средствах массовой информации, размещается на сайтах организаций (фондов). Условия и принципы проведения конкурса определяются грантодателем. К участию в конкурсах допускаются проекты, выполненные одним специалистом (или группой), организацией (библиотекой) или несколькими организациями (количество участников определяется условиями конкурса). Заявка (заявочные материалы) на конкурс представляется «головным исполнителем». Заявка содержит информацию, наиболее полно характеризующую содержание работ по проекту, необходимую для последующего (в случае победы в конкурсе) заключения контракта на выполнение проекта. Заявочные материалы должны содержать ответы на три основных вопроса:

1. кто вы? (отличительные характеристики вашей организации, ее уникальность, сильные стороны, заслуживающие доверия, делающие вас надежными партнерами, признанные успехи, широкие контакты и пр., цели и задачи, описание групп на которые ориентирована ваша работа);
2. что предлагаете? (особенности проекта, его уникальность и социальная значимость);
3. в чем нуждаетесь? (обоснование потребностей).

### **Пакет заявочных материалов может содержать следующие разделы:**

1. титульный лист;
2. список организаций-исполнителей;
3. паспорт проекта;
4. аннотация (краткое описание проекта);
5. содержание работы;
6. смета расходов и календарный план выполнения проекта с перечнем отчетной документации.

При направлении на конкурс нескольких проектов заявок от одной организации (Головного исполнителя) каждый проект оформляется отдельно в соответствии с требованиями. Заявка подается в двух видах: печатном, в четырех экземплярах, и электронном (на дискете).

### ***Титульный лист***

Название программы Наименование организации грантодателя КОНКУРС – года
Регистрационный номер: НАЗВАНИЕ ПРОЕКТА: Наименование программного мероприятия: Полное наименование организации – Головного заявителя: Ведомственная принадлежность: Руководитель организации.....(подпись).....ФИО Координатор проекта.....(подпись).....ФИО

### ***Список исполнителей работ по проекту***

Полное наименование проекта: Наименование программного мероприятия: Головной исполнитель проекта (полное наименование организации): Ведомственная принадлежность: Руководитель организации – Главного исполнителя проекта (печать, подпись) Участник 1 работ по проекту: (наименование организации, ведомственная принадлежность, регион) Почтовый адрес, телефон, e-mail: Руководитель организации (печать, подпись) Участник 2 работ по проекту: (наименование организации, ведомственная принадлежность, регион) Почтовый адрес, телефон, e-mail: Руководитель (печать, подпись)
--

### ***Паспорт проекта содержит:***

1. Наименование проекта и направление конкурса;
2. Цели и задачи проекта, конечные и промежуточные, результаты проекта;
3. Сроки выполнения проекта;
4. Объемы и источники финансирования (денежные суммы указываются в тыс. рублей);
5. Сведения об организации (головном исполнителе):

### Сведения об организации (головном исполнителе)

1. Полное наименование:
  2. Сокращенное наименование:
  3. Ведомственная принадлежность:
  4. Регион:
  5. Почтовый адрес (с указанием индекса):
  6. Банковские реквизиты по бюджетному счету организации и ее лицевому счету:
  7. Руководитель организации – ФИО
  8. Телефон (с указанием кода региона):
  9. Заместитель руководителя по научной работе – ФИО
  10. Телефон бухгалтерии (с указанием кода региона)
  11. Факс организации
  12. Адрес электронной почты
- Руководитель организации.....(подпись) ФИО  
Главный бухгалтер.....(подпись) ФИО

- Данные о координаторе проекта с указанием места работы, должности, ученой степени, звания, телефона;
- Регистрационный номер проекта.

### **Аннотация**

(краткое содержание проекта) – текстовая информация о проекте (не более 1 стр.)

### **Содержание работы**

Раздел содержит развернутое описание проекта, обоснование необходимости его выполнения, имеющийся задел и ресурсы, долгосрочные и краткосрочные цели проекта, показатели его эффективности, содержание конкретных мероприятий, сроки выполнения, распределение работ по исполнителям, конечные результаты.

В заключении приводится техническое задание (ТЗ) на выполнение работ по проекту. ТЗ может составляться как на работы первого этапа (года), так и на весь период выполнения работ. Обязательно должен быть выделен объем работ, планируемый к выполнению в первый год осуществления проекта.

### **Техническое задание на выполнение работ по проекту**

Полное наименование проекта:.....

1. Цель работы (формулируется цель и основное назначение планируемых в ней результатов).
2. Область применения результатов (приводится краткая характеристика возможных областей полученных результатов).
3. Содержание работы (дается описание основного содержания работы, количественных и качественных изменений, которые будут получены в связи с реализацией проекта, методов и средств достижения планируемых результатов, этапность реализации проекта).
4. Программа выполнения работы (описывается перечень мероприятий, необходимых для реализации проекта, характеристика участия в них исполнителей, их конкретного вклада в работу, промежуточные и конечные результаты, количественные и качественные характеристики работ).
5. Техничко-экономические и другие показатели работы (приводится система показателей, характеризующая эффективность проекта).
6. Дополнительные требования к работе, уровню и способам ее выполнения (приводятся дополнительные требования, которые имеют существенное значение для проекта).
7. Вид и форма предоставления отчетных материалов (перечисляются отчетные материалы).

### ***Смета расходов и календарный план выполнения проекта***

Смета расходов включает следующие разделы:

1. Общий объем финансирования – (сумма), в том числе:
2. Оплата труда участникам проекта;
3. Начисления на зарплату;
4. Оплата проезда (по минимальному тарифу);
5. Командировочные расходы; (оплата проживания, суточные) по действующим государственным расценкам;
6. Аренда транспортных средств;
7. Аренда помещений;
8. Приобретение оборудования, в том числе техники аудио- и видеокассет, множительной аппаратуры;
9. Оплата труда лицам, привлекаемым к проведению работ;
10. Оплата материалов;
11. Обработка материала;
12. Издание материалов, содержащих результаты исследования

<b>Смета расходов</b>			
Полное наименование проекта:			
№	Код	Предметные статьи расходов	Тыс. руб.
Подпись руководителя проекта (печать)			

Календарный план выполнения работ по проекту

<b>Календарный план выполнения работ по проекту</b>					
Полное наименование проекта:					
№	Наименование этапов, основное содержание работ по этапу	Исполнитель работ по этапу	Результаты работы, документ, подтверждающий выполнение работы по этапу	Срок исполнения	Цена (тыс. руб.)

### *Содержание электронной карты проекта*

<b>Электронная карта проекта</b>
Направление:
Наименование проекта:
Сроки выполнения проекта:
Объем финансирования:
Головной исполнитель проекта: (полное наименование организации)
Сокращения: (сокращенное наименование головного исполнителя)
Адрес:
Банковские реквизиты:
Руководитель (ФИО руководителя Головного исполнителя проекта)
Телефон: (руководителя)
Заместитель по научной работе: (ФИО)
Телефон: (заместителя)
Телефон бухгалтерии:
Координатор проекта (ФИО)
Место работы:
Должность:
Звание:
Степень:
Телефон:, e-mail:
Цели, задачи и результаты проекта:
Аннотация (краткое описание проекта не более страницы)

### **III. ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ**

#### **Структура инновационного проекта**

1. Содержание и актуальность проблемы (инновационной идеи), обоснование необходимости ее решения в рамках проекта.

2. Резюме руководителя проекта (краткое содержание проекта, его целей и задач; роль проекта в выполнении стратегических целей библиотеки; краткая характеристика ресурсных потребностей библиотеки, планируемых результатов).

3. Комплексное обоснование проекта (характеристика инновационной ситуации, известных способов решения проблемы, применяемых до настоящего времени; варианты решения проблемы и обоснование наиболее результативного, принятого к разработке в рамках данного проекта; тщательное описание инновационной идеи (характеристика свойств и особенностей нового объекта).

4. Цели и задачи проекта («дерево целей» проекта), построенное на основе маркетинговых исследований, четкой структуризации задач проекта.

5. Характеристика мероприятий, направленных на реализацию целей и задач проекта.

6. Комплексное обеспечение реализации проекта (обоснование и расчет всех необходимых ресурсов и источников их пополнения, финансовое обеспечение за счет бюджетных и внебюджетных источников).

7. Механизм и инструментарий реализации проекта, включающие организацию управления проектом и контроль за ходом его реализации, характеристику команды (проектной группы), ее состава, квалификации участников, их предыдущих достижений, круга обязанностей и полномочий, оперативно-календарные планы и графики работ, координацию и регулирование выполнения заданий, достижения целей и задач проекта.

8. Экспертное заключение проекта (результаты экспертизы, проведенной специалистами различных сфер деятельности, позволяющей оценить социальную значимость и экономическую обоснованность проекта).

#### **IV. СТРУКТУРА ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА ДЛЯ ИНВЕСТОРА (СПОНСОРА)**

1. Содержание и актуальность проблемы (инновационной идеи), обоснование необходимости ее решения в рамках проекта.

2. Резюме руководителя проекта (краткое содержание проекта, его целей и задач; характеристика команды исполнителей проекта, их предыдущих достижений; обоснование роли и значения данного проекта в изменении социокультурной ситуаций в зоне обслуживания, в достижении стратегических целей библиотеки, краткая характеристика ресурсных потребностей, планируемых результатов, возможных выгод для спонсора

проекта).

3. Краткая информация о деятельности библиотеки (название; статус; краткая история развития); зона обслуживания; основные категории пользователей; направления деятельности; общие достижения; круг «друзей библиотеки» (попечители, журналисты, представители власти), предшествующие проекты.

#### У. ПЛАН ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТНЫХ РАБОТ

№	Название проекта	Руководитель проекта:		
		Состав проектной группы:		
	Детальный план реализации проекта. Этапы	Сроки окончания работ	Ответственные исполнители	Форма контроля (планируемый результат)

#### **Практикум 5. Разработка бюллетеня нововведений, освоенных библиотеками Беларуси, России и дальнего зарубежья**

*Цель:* закрепить теоретические знания и сформировать практические навыки анализа инновационной деятельности библиотек Беларуси, России и дальнего зарубежья.

*Задание:* обобщить инновационный опыт библиотек, разработать бюллетень нововведений в форме таблицы.

*Методика выполнения*

1. Проанализировать профессиональную печать, сайты специальных, публичных, детских библиотек и библиотек ведущих учреждений высшего образования Беларуси, России и дальнего зарубежья, разработать бюллетень нововведений.

2. Собранные данные занести в таблицу.

Т а б л и ц а П 5 . Бюллетень нововведений в практику библиотек

№ п/п	Название нововведения. Краткое описание	Положительные результаты от нововведения	Дата возникновения опыта нововведения	Источники, отражающие данные о нововведении (в печати, на семинарах, конференциях и др.)	Библиотека-инициатор, адрес. Инициатор идеи, ответственный за разработку и реализацию нововведения
1	2	3	4	5	6

### Практикум 6. Методика проведения обследования ЦБС

*Цель:* усвоить методику проведения обследований библиотек, закрепить основные отличия тематического обследования библиотек от фронтального, приобрести практические умения составления планов обследований библиотек.

*Задание:* по результатам ознакомления с раздаточным материалом ответить на вопросы, дать сравнительную характеристику фронтального и тематического обследований, составить примерный план тематического обследования библиотеки.

М е т о д и к а в ы п о л н е н и я

– Изучить раздаточный теоретический материал.

– Ответить на поставленные вопросы:

1. Назовите виды обследований библиотек.

2. В чем заключается основное отличие фронтального обследования от тематического?

3. Является ли необходимым предварительное ознакомление с деятельностью библиотеки, которую планируется обследовать? Если такое ознакомление необходимо, то на каких материалах акцентируется внимание членов комиссии?

4. Дайте сравнительную характеристику фронтального и тематического обследований библиотек, заполнив приведенную ниже таблицу.

Сравниваемые позиции	Виды обследований библиотек	
	Фронтальное обследование	Тематическое обследование
Объект обследования		
Цель обследования		
Этапы проведения обследования библиотек		
Перечень документов, которые сопровождают проведение обследования		
Основные материалы и аспекты деятельности, которые подлежат изучению в процессе посещения обследуемых библиотек		
Итоговый документ по результатам обследования, его краткая характеристика		

5. Какой вид обследования, по Вашему мнению, дает наиболее полное представление о проблемах существующих в деятельности обследуемых библиотек, и является наиболее эффективным для оказания дальнейшей методической помощи этой библиотеке? Обоснуйте свой ответ.

6. Познакомьтесь с формой паспорта библиотеки, и, по возможности, заполните ее.

– Составить план тематического обследования библиотеки (см. ниже пример оформления плана).

Обследование всегда проводится по заранее разработанному плану. Это обеспечивает единство сбора материала, его анализа и обобщения, что позволяет достичь полноты и последовательности изучения деятельности библиотек, облегчает обобщение материала, собранного разными лицами.

В плане должны содержаться следующие разделы: общие положения, касающиеся организации и проведения исследования; подготовительный этап; этап проведения обследования; этап подведения итогов обследования

В плане отмечаются ключевые вопросы обследования, его объекты, сроки проведения и методы, в т.ч. указываются даты посещений каждой конкретной библиотеки.

## Примерный ПЛАН обследования библиотеки

### 1. Общие положения

*(текстовая часть: объект, цель, задачи, методы,  
нормативно-правовая база и др.)*

...

### 2. Подготовительный этап

Название работы	Ответственный	Срок	Результат	Примечания
2.1. Создание комиссии	Иванов И.И.	март 2018 г.	Утвержденный список члннов комиссии	
2.2. ....				

### 3. Проведение обследования

Название работы	Ответственный	Срок	Результат	Примечания
3.1. Знакомство с коллективом библиотеки	Иванов И.И.	02 апреля 2018 г.	–	
3.2. ....				

### 4. Подведение итогов обследования

Название работы	Ответственный	Срок	Результат	Примечания
4.1. ....				
4....Подготовка справки по результатам обследования	Иванов И.И.	29 апреля 2018 г.	Справка	

## Практикум 7. Система методических изданий для библиотек

*Цель:* закрепить знания о системе методических изданий, которые разрабатываются в помощь инновационной деятельности библиотек.

*Задание:* проанализировать предложенный теоретический материал и ответить на поставленные вопросы.

**Методика выполнения**

– Изучить раздаточный материал.

– Письменно дать ответы на следующие вопросы:

1. Назовите основные группы методических изданий, создаваемых в помощь библиотечно-информационной деятельности.

2. Какие существуют требования к методическим пособиям?

3. Какому виду методических изданий в наибольшей степени присущи новизна, оперативность и конкретность? Почему?

4. Назовите основные разновидности методических пособий.

5. Какой вид методических изданий ориентирован на содействие внедрению регламентирующих документов в практику работы библиотек? К какой группе методических изданий он относится?

6. Какой вид методических изданий не является директивным, т.е. не является безусловно обязательным для всех библиотек?

7. К какой группы относятся методические издания, которые содержат материалы в помощь организации и проведению занятий в системе повышения квалификации и переподготовки библиотечных кадров? Приведите примеры таких методических изданий.

8. Являются ли материалы, ориентированные на организацию и проведение отдельных занятий по повышению квалификации, – методическими?

9. Являются ли тезисы докладов и сообщений научно-практических конференций, семинаров, совещаний – методическими изданиями? Если являются, то к какой группе методических изданий они относятся?

10. Назовите основные разновидности информационных пособий.

11. Какова цель методических изданий, описывающих библиотечные новшества? Назовите основные разновидности этой группы методических изданий.

12. Является ли обзор методических изданий самостоятельной разновидностью методических изданий?

13. Приведите примеры методических изданий комплексного характера. Дайте обобщенную характеристику одного из видов методического издания комплексного характера.

14. Назовите основные требования к методическому консультированию.

15. Каким требованиям должны отвечать методические рекомендации?

16. На какие вопросы, прежде всего, должны отвечать методические консультации?

## **Практикум 8. Разработка методических рекомендаций по внедрению новшеств в практику работы библиотек**

*Цель:* закрепить знания об основах изучения, оценки, внедрения новшеств, оказания помощи библиотекам в их освоении.

*Задание:* подготовить и оформить методические рекомендации по внедрению новшества в практику работы библиотек.

### **Методика выполнения**

1. Изучить публикации в профессиональной периодической печати, материалы на сайтах библиотек, касающиеся вопросов разработки, распространения инновационного опыта в практической деятельности библиотек.

2. Выбрать новшество для распространения.

3. Ознакомиться с примерами методических рекомендаций, разработанных библиотеками.

4. Составить методические рекомендации по внедрению выбранного новшества в практику работы библиотек.

Методические рекомендации являются разновидностью инструктивно-методических пособий, которые определяют наиболее целесообразный порядок выполнения тех или иных процессов и операций, конкретных библиотечных работ, регламентирующих различные участки и стороны деятельности библиотек.

Методические рекомендации основываются на результатах научных исследований и изучении библиотечного опыта. В отличие от регламентирующих и инструктивных документов, рекомендации не являются директивными, безусловно обязательными для всех библиотек. Они создаются методическими центрами на основе экспериментальной проверки новшества на практике. Они могут быть результатом широкого обсуждения тех или иных вопросов библиотечной практики (например, рекомендации научно-практической конференции).

Необходимо, чтобы методические рекомендации содержали технологию внедрения новшества, т.е. давали обоснованное и полное изложение порядка, последовательности действий, описание ресурсов, необходимых для внедрения новшества.

**Порядок разработки методических рекомендаций:**

– выбрать тему методических рекомендаций, обосновать актуальность и востребованность выбранного для распространения новшества;

- определить целевое и читательское назначение методических рекомендаций, их возможную научную и практическую значимость;
- разработать структуру методических рекомендаций (разделы и подразделы);
- определить структуру справочного аппарата методических рекомендаций;
- составить методические рекомендации.

### **Практикум 9. Анализ статистических показателей деятельности библиотек**

*Цель:* проанализировать динамику основных показателей деятельности библиотеки за 3 года, представив статистические данные в форме графиков и диаграмм.

*Задание:* проанализировать статистические показатели деятельности библиотек учреждений высшего образования Республики Беларусь за 3 года, составить графики и диаграммы, сделать выводы.

*Методика выполнения*

1. Изучить раздаточный материал со статистическими данными за 3 года о деятельности библиотек учреждений высшего образования Республики Беларусь.
2. В программе Microsoft Excel сделать диаграммы, отражающие динамику не менее трех показателей деятельности библиотек за 3 последних года.
3. Проанализировать результаты, сделать выводы.

*Литература:*

1. Макарова, Н. В. Статистика в Excel: учеб. пособие для студ., обуч. по спец. 061700 «Статистика» и др. спец. / Н. В. Макарова, В. Я. Трофимец. – М., 2002. – 365 с.

## Практикум 10. Стандарты как нормативная основа сбора и обработки данных о деятельности библиотек

*Цель:* сформировать представление о сути национального и международных стандартов в области статистики и измерения эффективности деятельности библиотек.

*Задание:* проанализировать по предлагаемым схемам следующие стандарты:

– СТБ 7.20-2000. Библиотечная статистика. Основные положения;

– ISO 2789. Информация и документация – Международная библиотечная статистика;

– ISO 11620. Информация и Документация – Показатели эффективности работы библиотек.

Методика выполнения

Ответить на поставленные вопросы и сделать выводы.

**I. СТБ 7.20-2000:**

1. Назовите область применения СТБ 7.20-2000.

2. На какие типы библиотек распространяется СТБ 7.20-2000?

3. Назавицы единицы измерения следующих объектов учета:

- библиотек;
- библиотечного фонда;
- пользователей;
- персонала;
- финансовых средств.

4. Как часто должен составляться статистический отчет по итогам работы?

**II. ISO 2789. Информация и Документация – Международная библиотечная статистика:**

1. Назовите область применения ISO 2789.

2. На какие типы библиотек распространяется ISO 2789?

3. Дайте определение понятию «документ», согласно ISO 2789.

4. Что понимается под «сеансом работы в Интернете», согласно ISO 2789 (п.3.3.12)?

5. Что понимается под «виртуальным посещением», согласно ISO 2789 (п.3.3.29)?

6. Каким образом могут быть использованы (обобщены) данные библиотечной статистики, согласно ISO 2789 (п.4.1.3)?

7. Какие интервалы рекомендуется устанавливать при сборе библиотечной статистики, согласно ISO 2789 (п.5.1)?

8. Содержит ли ISO 2789 правила сбора и предоставления статистических данных по использованию библиотечных электронных услуг? Обоснуйте ответ.

**III. ISO 11620. Информация и Документация – Показатели эффективности работы библиотек:**

1. Назовите область применения ISO 11620.

2. На какие типы библиотек распространяется данный стандарт?

3. Основная цель Международного стандарта ISO 11620.

4. Показатели, отраженные в стандарте, — это результат теоретических исследований, или отражение апробированных на практике показателей?

5. Что понимается под «показателем эффективности» согласно стандарту ISO 11620?

6. Каким требованиям (критериям) должны соответствовать показатели, чтобы использоваться при изучении эффективности деятельности библиотек?

7. Все ли существующие показатели эффективности отражены в стандарте ISO 11620? Прокомментируйте свой ответ.

8. Какие факторы необходимо учитывать при отборе показателей для использования их в конкретной библиотеке?

9. Какими причинами могут быть обусловлены неточности в интерпретации результатов изучения деятельности библиотек?

10. Назовите основную цель использования показателей, отраженных в ISO 11620?

11. Что необходимо учитывать при сопоставлении показателей разных библиотек?

## **Практикум 11. Формы статистической отчетности библиотек различных систем Республики Беларусь: сравнительный анализ**

*Цель:* выявить сходства и различия между формами статистической отчетности системы публичных библиотек, библиотек учреждений высшего образования, библиотек системы Национальной академии наук Республики Беларусь.

*Задание:* осуществить сравнительный анализ форм статистической отчетности библиотек различных видов.

*Методика выполнения*

- изучить и сравнить между собой следующие формы:
  - официальная форма «1-библиотека (Минкультуры)»;
  - форма «Цифровые показатели работы ЦНБ НАН Беларуси и библиотек сети в ... году»;
  - форма для сбора информации по отдельным показателям деятельности библиотек учреждений высшего образования – «Таблица показателей деятельности библиотек УВО Республики Беларусь»;
  - локальная форма статистической отчетности библиотеки Белорусского государственного медицинского университета – «Статистические показатели отчета за ... год и плана на ... год библиотеки»;
- выявить и описать сходства и различия представленных форм;
- выбрать наиболее оптимальную, по мнению студента, форму для сбора статистических данных, обосновать сделанный выбор и указать критерии, на основе которых был сделан выбор.

## **Практикум 12. Расчет и оформление в табличной и графической формах показателей библиотечной статистики**

*Цель:* выявить изменения, которые произошли в деятельности библиотеки Белорусского государственного медицинского университета, в области обслуживания пользователей в течение четырех лет (2014 – 2018 гг.), сделать предположения о возможных причинах, выявленных изменений.

*Задание:* проанализировать статистические показатели работы библиотеки Белорусского государственного медицинского университета за 2014 – 2018 гг., оформить результаты анализа в графической и табличной формах, сделать выводы.

*Методика выполнения*

1. Изучить статистические показатели работы библиотеки Белорусского государственного медицинского университета за 2014 – 2018 гг. (*раздаточный материал*).

2. Определить круг показателей, характеризующих состояние библиотечного обслуживания.

3. Рассчитать относительные показатели:

- показатели интенсивности библиотечной статистики (читаемость, посещаемость, обращаемость, книгообеспеченность)

- показатели динамики (абсолютный прирост, темп роста, темп прироста)

- показатели структуры.

4. Рассчитать средние показатели, в т.ч. нагрузку на одного библиотекаря по количеству пользователей, книговыдачи, фонда.

5. Упорядочить результаты расчетов и анализа, отразить их в табличной форме (см. пример).

6. Отобразить в графической форме статистические показатели (см. пример), характеризующих состояние и изменения в деятельности библиотеки Белорусского государственного медицинского университета в области библиотечного обслуживания пользователей за 4 года.

7. Сделать выводы.

### *Пример оформления таблиц*

Таблица 1. Динамика числа пользователей библиотеки

Год	Число пользователей	Абсолютный прирост (+, -)	Темп роста (%)	Темп прироста (% , + -)
2017	5669260	-	-	-
2018	5765440	+ 96180	101,6	+ 1,6

Таблица 2. Абсолютные показатели работы библиотеки

№п/п	Показатели	Год		
		2016 г.	2017 г.	2018 г.
1	Число пользователей	42437	51784	52802
2	Число посещений	180083	222372	231659
3	Величина библиотечного фонда	1481268	1478729	1473909

Таблица 3. Относительные показатели интенсивности библиотечной деятельности

№п/п	Показатели	Год		
		2016 г.	2017 г.	2018 г.
1	Посещаемость	4,24	4,29	4,38
2	Обращаемость	–	–	–
3	Книгообеспеченность	34,9	28,5	27,91

Таблица 4. Относительные показатели динамики числа пользователей библиотеки

Год	Число пользователей	Абсолютный прирост	Темп роста в %	Темп прироста
2006	42437	–	–	–
2017	51784	+9347	122,0%	+22%
2018	52802	+10365	124,4%	+24%

Таблица 5. Относительные показатели динамики библиотечного фонда

Год	Библиотечный фонд	Абсолютный прирост	Темп роста в %	Темп прироста
2016	1481268	–	–	–
2017	1478729	-2539	99,8%	-0,2%
2018	1473909	-7356	99,5%	-0,5%

*Пример оформления графиков*



Рисунок 1. Линейная диаграмма



Рисунок 2. Сгруппированная столбчатая диаграмма

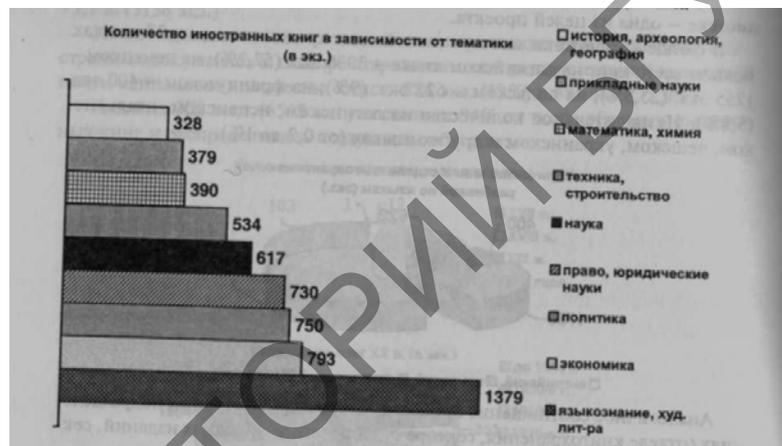


Рисунок 3. Полосовая столбчатая диаграмма

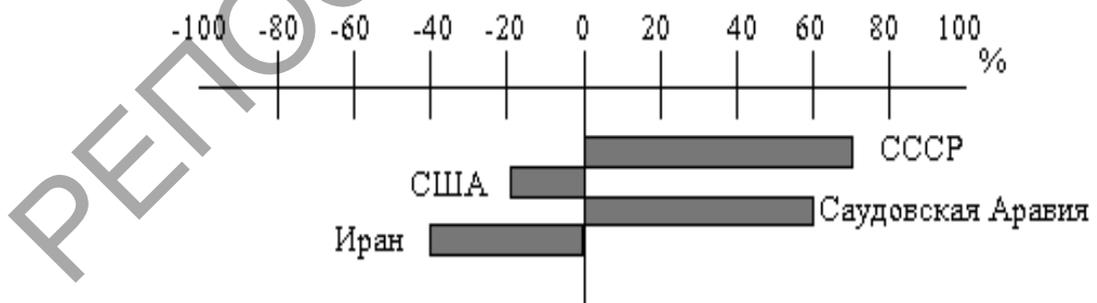


Рисунок 4. Полосовая диаграмма

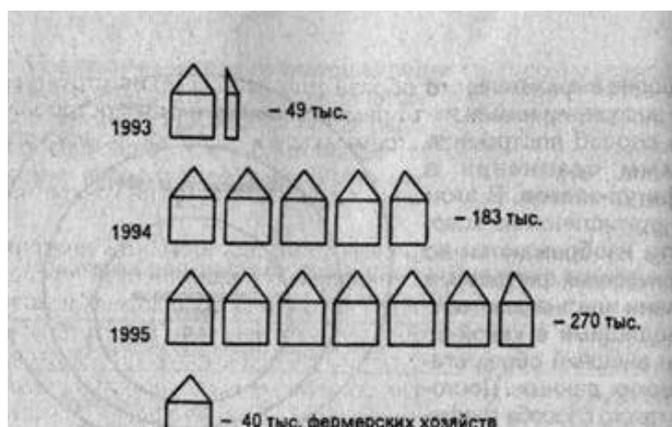


Рисунок 5. Фигурная диаграмма

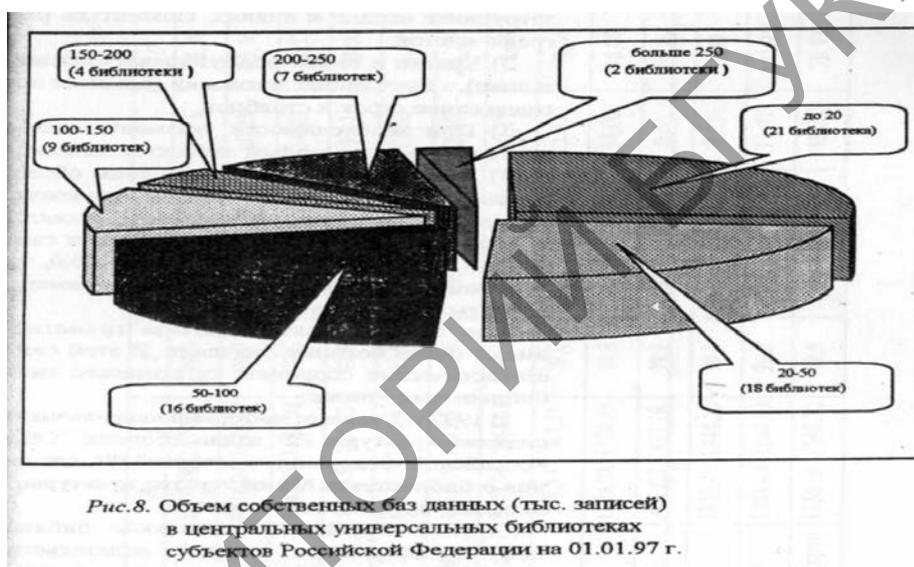


Рисунок 6. Круговая (секторная) диаграмма

### **Практикум 13. Разработка тестовых заданий по курсу «Инновационный библиотечный менеджмент»**

*Цель:* закрепить теоретический материал по курсу «Инновационный библиотечный менеджмент».

*Задание:* составить определенное количество вопросов по материалам прослушанных лекций, по темам семинарских и практических занятий.

**Методика выполнения**

Составить вопросы по материалам прослушанных лекций, по темам семинарских и практических занятий. На каждый вопрос должно быть предложено три варианта ответа, два из которых однозначно являются неверными. Точным и достоверным должен быть только один вариант ответа.

**Принципы построения тестовых заданий:**

- корректность формулировки;
- формулировка задания должна быть в утвердительной форме;
- не допускается определение понятия через перечисление категорий, которые в него изначально не могут входить;
- не допускается двойное отрицание.

## **4. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ**

### **4.1. Рекомендации к самостоятельной работе**

*Примерный перечень тем рефератов  
для самостоятельной работы студентов  
по учебной дисциплине*

#### **I. Основы библиотечной инноватики**

1. Основные направления инновационной модернизации библиотечной отрасли.
2. Проблемы и примеры инновационной деятельности библиотек (отечественный и зарубежный опыт).
3. Социальные аспекты инновационной деятельности.
4. Причины анти инновационного поведения и методы его нейтрализации.

#### **II. Научно-методическая деятельность в системе инновационного библиотечного менеджмента**

5. Дискуссионные вопросы научно-методического обеспечения деятельности библиотек.
6. Методический мониторинг как система непрерывного наблюдения за функционированием библиотеки и ее отдельных подразделений.
7. Методические пособия в помощь деятельности библиотек.
8. Управление инновационными процессами в библиотеках.

#### **III. Библиотечная статистика как средство анализа деятельности библиотек**

9. Показатели эффективности работы библиотек.
10. Стандарты в области библиотечной статистики (сравнительный анализ).

*Требования к содержанию и оформлению реферата*

Реферат представляет собой самостоятельную письменную работу студента. Его текст должен содержать аргументированное

изложение определенной темы. Реферат включает следующие разделы:

1. Введение.
2. Основная часть.
3. Заключение.
4. Литература (список использованных источников).

Во введении автор указывает на актуальность темы, приводит ее обоснование. В основной части кратко и лаконично излагается теоретический аспект реферируемой проблемы. Аргументируется свой личный взгляд по рассматриваемой проблеме. В заключении автор обобщает положения, высказанные во введении и основной части, делает выводы.

Список использованных источников оформляется по алфавиту, он должен содержать не менее 10 публикаций за последние 5 лет.

Объем реферата – 5–10 страниц машинописного текста формата А-4. Текст набирается шрифтом Times New Roman, кегль 14, интервал 1,5, без переносов, выравнивание всего текста по ширине страницы, абзацный отступ 1,25.

## 4.2. Задания для контролируемой самостоятельной работы студентов (КСР)

### **КСР 1. Показатели эффективности работы библиотек**

*Цель:* изучить показатели эффективности работы библиотек, заложенные в международном стандарте ISO 11620, и методы их исчисления.

*Задание:*

1. Подготовить реферат на тему «Показатели эффективности работы библиотек. Факторы, влияющие на выбор показателей эффективности».

2. Создать презентацию в PowerPoint «Методические рекомендации по вычислению показателей эффективности работы библиотек» (два показателя на выбор из перечня, приведенного ниже). Презентация должна быть подготовлена по следующей схеме:

- цель применения конкретного показателя;
- область его применения;
- содержание показателя;
- методы вычисления показателя;
- интерпретация результатов;
- факторы, влияющие на показатель;
- показатели, взаимосвязанные с рассматриваемым показателем.

Каждый студент выбирает из приведенного ниже «Списка показателей эффективности деятельности библиотек» (ISO 11620) два показателя и разрабатывает Методические рекомендации на основе текста стандарта ISO 11620<sup>5</sup>.

*Список показателей эффективности деятельности библиотек  
(ISO 11620, Приложение «А»)*

#### **Восприятие пользователем (В.1)**

Удовлетворенность пользователя (В.1.1.1)

#### **Общественные услуги (В.2)**

Общие положения (В.2.1)

Процент обслуженной целевой аудитории (В.2.1.1)

---

<sup>5</sup> URL: <https://rlst.org.by/metodist/laws-ntb/839.html>

- Расходы на одного пользователя (В.2.1.2)
- Количество посещений библиотеки на душу населения (В.2.1.3)
- Затраты на одно посещение библиотеки (В.2.1.4)
- Предоставление документов (В.2.2)*
- Доступность наименований (В.2.2.1)
- Наличие запрашиваемых наименований (В.2.2.2)
- Процент запрашиваемых наименований в фондах (В.2.2.3)
- Доступность наименований повышенного спроса (В.2.2.4)
- Коэффициент пользования читальным залом на человека (В.2.2.5)
- Коэффициент использования документов (В.2.2.6)
- Доставка материалов (В.2.3)*
- Среднее время на доставку материалов из закрытых фондов (В.2.3.1)
- Среднее время на доставку документов из открытых книгохранилищ (фондов открытого доступа) (В.2.3.2)
- Выдача документов (В.2.4.)*
- Оборот документного фонда (В.2.4.1)
- Число выданных на душу населения (В.2.4.2)
- Число выдаваемых документов на душу населения (В.2.4.3)
- Затраты на выдачу (В.2.4.4)
- Число книговыдач на одного сотрудника библиотеки (В.2.4.5.)
- Доставка документов из внешних источников (В.2.5)*
- Скорость межбиблиотечного обмена (В.2.5.1)
- Справочно-библиографическое обслуживание (В.2.6)*
- Коэффициент качественно исполненных запросов (В.2.6.1)
- Поиск информации (В.2.7)*
- Процент успешности поиска наименований по каталогу (В.2.7.1)
- Норма успешности поиска по тематическому каталогу (В.2.7.2)
- Средства обслуживания (В.2.9)*
- Наличие средств обслуживания (В.2.9.1)
- Показатель использования средств обслуживания (В.2.9.2)
- Норма занятости библиотечных мест В.2.9.3
- Доступность автоматизированных систем (В.2.9.4)
- Техническое обслуживание (В.3)**
- Получение документов (В.3.1)*
- Среднее время на получение документа (В. 3.1.1)
- Обработка документов (В.3.2)*

Среднее время на обработку документов (В.3.2.1)  
Каталогизация (В.3.3)  
Затраты на каталогизацию наименований (В.3.3.1)

### **Рекомендуемая литература**

1. ISO 11620:1998. Информация и документация – Показатели эффективности работы библиотек: [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://rlst.org.by/metodist/laws-ntb/839.html>, свободный. – Дата доступа: 11.05.2018.

2. Полл, Р. Измерение качества деятельности библиотек / Р. Полл, П. те Бокхорст; Рос. гос. б-ка ; пер. с англ. и науч. ред. Г. А. Кисловской. – Стер. переизд. – М.: Пашков дом, 2010. – 316 с.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

#### 4.4. Вопросы к зачету

1. Инновационное развитие белорусского государства: состояние и перспективы.
2. Основные концепции инноватики.
3. Инноватика как научная дисциплина.
4. Научные теории Й.А.Шумпетера, Н.Д.Кондратьева, их особенности в контексте инноватика.
5. Современные подходы к определению инноваций.
6. Инноватика как наука и практическая деятельность: современное состояние.
7. Библиотечно-информационная сфера в контексте инновационного развития.
8. Инновации в библиотечной сфере: факторы развития.
9. Объективные предпосылки возникновения библиотечной инноватики.
10. Состояние теории инновационной деятельности в библиотечно-информационной сфере.
11. Основные направления и специфика практической инновационной деятельности.
12. Суть и содержание инновационного библиотечного менеджмента.
13. Основные определения инновационного библиотечного менеджмента: инноватика, инновация, инновационный процесс, инновационная деятельность, нововведение, понятие жизненного цикла инновации и др.
14. Цели и задачи инновационного библиотечного менеджмента.
15. Характеристика системы функций инновационного библиотечного менеджмента.
16. Содержание, цели и задачи стратегического управления инновациями в библиотеке.
17. Маркетинг в стратегическом управлении и реализации инновационной политики.
18. Суть и основные приемы инновационного библиотечного менеджмента.
19. Характеристика приемов, воздействующих на производство инноваций.

20. Характеристика приемов, воздействующих на реализацию и продвижение инноваций.

21. Характеристика приемов, воздействующих как на производство, так и реализацию, продвижение инноваций.

22. Содержание и структура инновационного процесса в библиотеке.

23. Этапы инновационного процесса: характеристика.

24. Инновационная заявка и инновационная предложение: структура, методика составления.

25. Инновационный проект в библиотеке: группы, разработка.

26. Понятия, характеризующие продуктовые изменения в библиотеках. Ассортиментная политика и стратегия развития продуктовых изменений в библиотеке.

27. Понятие «сервисное подкрепление» в отношении услуг библиотек.

28. Технологические инновации в библиотеке: понятие, цели.

29. Управленческие инновации в библиотеке: цели, отличительные характеристики.

30. Реализация инноваций в библиотеке (продуктовые, сервисные, технологические, управленческие).

31. Инновационная деятельность библиотек (зарубежный, российский и белорусский опыт).

32. Известные деятели отечественного и зарубежного библиотековедения, разрабатывающие проблемы инноваций в библиотеке (анализ деятельности).

33. Эффективность инноваций в библиотеке.

34. Система повышения квалификации и переподготовки библиотечных кадров в контексте инновационной политики государства (иностранный, российский и белорусский опыт).

#### 4.4. Вопросы к экзамену

1. Инноватика как наука про инновации.
2. Основные направления инновационных изменений в библиотеке.
3. Инновационный процесс в библиотеке, общая характеристика.
4. Инновационный менеджмент в библиотечной сфере.
5. Эффективность инноваций в библиотеке
6. Научно-методическая деятельность библиотек: цели и задачи на современном этапе.
7. Принципы научно-методического обеспечения деятельности библиотек.
8. Функции научно-методического обеспечения библиотечной деятельности.
9. Основные направления научно-методического обеспечения деятельности библиотек.
10. Методический мониторинг как система наблюдения за изменениями в библиотечной деятельности (аналитическая деятельность методических служб).
11. Обследование деятельности библиотек, общая характеристика. Методы обследований.
12. Анализ библиотечной практики. Методы количественного и качественного анализа.
13. Систематизация фактического материала как заключительный этап аналитической деятельности библиотек.
14. Этапы и методические особенности проведения различных видов обследований библиотек.
15. Фронтальное обследование библиотек, общая характеристика.
16. Тематическое обследование библиотек, общая характеристика.
17. Консалтинговое и информационно-методическое обеспечение библиотечно-информационных учреждений.
18. Основные требования к методическому консультированию.
19. Система методических изданий для библиотек: основные группы и виды.
20. Деятельность методических центров по распространению инновационного опыта библиотек, общая характеристика.

21. Управление нововведениями как комплексный процесс, его роль в совершенствовании и развитии библиотечной деятельности.

22. Принципы управления нововведениями.

23. Этапы инновационной деятельности методических служб.

24. Основные методические требования к описанию новшеств (инноваций).

25. Внедрение нововведений в библиотечную практику как система организационно-методических мероприятий. Методы распространения нововведений.

26. Повышение квалификации и переподготовка библиотечных кадров как направление научно-методической деятельности.

27. Формы повышения квалификации и переподготовки библиотечных кадров, общая характеристика.

28. Требования к системе повышения квалификации и переподготовки библиотечных кадров.

29. Библиотечная статистика. Объект и предмет библиотечной статистики.

30. Роль библиотечной статистики в обеспечении инновационного развития библиотек.

31. Стандартизация библиотечной статистики.

32. Деятельность ИФЛА и ИСО в области совершенствования показателей библиотечной статистики.

33. Показатели библиотечной статистики: общая характеристика.

34. Относительные показатели библиотечной статистики: основные группы, общая характеристика.

35. Показатели официальной библиотечной статистики.

36. Статистическое исследование. Этапы статистического исследования.

37. Измерение эффективности деятельности библиотек. Основные требования к показателям эффективности.

38. Общее и различия между библиотечной статистикой и измерением эффективности деятельности библиотек.

39. Стандарты в области библиотечной статистики и измерения эффективности работы библиотек, общая характеристика.

40. Зарубежные методики оценки эффективности деятельности библиотек.

## 5. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

### 5.1. Учебная программа

Міністэрства адукацыі Рэспублікі Беларусь  
Вучэбна-метадычнае аб'яднанне  
па адукацыі ў галіне культуры і мастацтваў

#### ЗАЦВЯРДЖАЮ

Першы намеснік Міністра адукацыі  
Рэспублікі Беларусь

В. А. Богуш

«20» 06 2017 г.

Рэгістрацыйны № ТД- Е 768 / тып.

### ІНАВАЦЫЙНЫ БІБЛІЯТЭЧНЫ МЕНЕДЖМЕНТ

*Тыпавая вучэбная праграма*

*па вучэбнай дысцыпліне для спецыяльнасці*

*1-23 01 11 Бібліятэчна-інфармацыйная дзейнасць (па напрамках)*

*направку спецыяльнасці*

*1-23 01 11-01 Бібліятэчна-інфармацыйная дзейнасць (менеджмент)*

#### УЗГОДНЕНА

Начальнік аддзела ўстаноў адукацыі  
і работы з творчай моладдзю  
Міністэрства культуры  
Рэспублікі Беларусь

А. Р. Гуляева

«07» 12 2016 г.

Старшыня  
Вучэбна-метадычнага  
аб'яднання па адукацыі ў галіне  
культуры і мастацтваў

Ю. П. Бондар

« 05» 12 2016 г.

#### УЗГОДНЕНА

Начальнік упраўлення  
вышэйшай адукацыі  
Міністэрства адукацыі  
Рэспублікі Беларусь

С. І. Раманюк

« 20 » 06 2017 г.

Прарэктар па навукова-  
метадычнай рабоце дзяржаўнай  
установы адукацыі  
«Рэспубліканскі інстытут  
вышэйшай школы»

І. У. Цітовіч

« 15 » 06 2017 г.

Эксперт-нормакантралёр

« 13 » 02 2017 г.

Мінск 2017

## **СКЛАДАЛЬНІК**

*Н. Я. Петушка*, дацэнт кафедры менеджменту інфармацыйна-дакументнай сферы ўстановы адукацыі «Беларускі дзяржаўны ўніверсітэт культуры і мастацтваў», кандыдат педагагічных навук, дацэнт;

*Ю. М. Галкоўская*, дацэнт кафедры менеджменту інфармацыйна-дакументнай сферы ўстановы адукацыі «Беларускі дзяржаўны ўніверсітэт культуры і мастацтваў», кандыдат педагагічных навук

## **РЭЦЭНЗЕНТЫ:**

*вучоны савет* дзяржаўнай установы «Цэнтральная навуковая бібліятэка імя Якуба Коласа Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі»;

*Ю. А. Пераверзева*, загадчык аддзела камплектавання фондаў Нацыянальнай бібліятэкі Беларусі, кандыдат педагагічных навук, дацэнт

## **РЭКАМЕНДАВАНА ДА ЗАЦВЯРДЖЭННЯ Ё ЯКАСЦІ ТЫПАВОЙ:**

*кафедрай* менеджменту інфармацыйна-дакументнай сферы ўстановы адукацыі «Беларускі дзяржаўны ўніверсітэт культуры і мастацтваў» (пратакол № 7 ад 22.02.2016 г.);

*прэзідыумам* навукова-метадычнага савета ўстановы адукацыі «Беларускі дзяржаўны ўніверсітэт культуры і мастацтваў» (пратакол № 3 ад 15.03.2016 г.);

*навукова-метадычным* саветам па бібліятэказнаўстве і бібліяграфіі Вучэбна-метадычнага аб'яднання па адукацыі ў галіне культуры і мастацтваў (пратакол № 2 ад 22.03.2016 г.)

Адказы за рэдакцыю: В. Б. Кудласевіч

Адказы за выпуск: Н. Я. Петушка, Ю. М. Галкоўская

## ТЛУМАЧАЛЬНАЯ ЗАПІСКА

Тыпавая вучэбная праграма па вучэбнай дысцыпліне «Інавацыйны бібліятэчны менеджмент» распрацавана для ўстаноў вышэйшай адукацыі Рэспублікі Беларусь у адпаведнасці з патрабаваннямі адукацыйнага стандарту вышэйшай адукацыі I ступені па спецыяльнасці 1-23 01 11 «Бібліятэчна-інфармацыйная дзейнасць (па напрамках)» для напрамку спецыяльнасці 1-23 01 11-01 «Бібліятэчна-інфармацыйная дзейнасць (менеджмент)».

Вучэбная дысцыпліна «Інавацыйны бібліятэчны менеджмент» з'яўляецца прафілюючай для спецыялізацыі «маркетынг бібліятэчнай справы». Яна забяспечвае прафесійную падрыхтоўку бібліятэчных спецыялістаў у сферы арганізацыі і эканомікі бібліятэчнай справы, садзейнічае развіццю кампетэнцый ў кірунку інавацыйнага менеджменту, фарміруе веды і ўменні, неабходныя для кіравання бібліятэкай ва ўмовах павышэння іх сацыякультурнай значнасці ў грамадстве.

Актуальнасць вывучэння гэтай дысцыпліны абумоўлена спецыфікай функцыянавання бібліятэкі як гаспадарчага суб'екта, прымяненнем эканамічных падыходаў і формаў ініцыятыўнага гаспадарання ў практыцы работы бібліятэк. Такі стан патрабуе не толькі адаптацыі сродкаў і метадаў інаватыкі да бібліятэчнай справы, але і пошуку ўласных падыходаў да вывучэння, здзяйснення інавацыйнай дзейнасці і кіравання зменамі ў бібліятэках.

Вучэбная дысцыпліна «Інавацыйны бібліятэчны менеджмент» структуравана па раздзелах і тэмах, якія ўяўляюць сабой адносна самастойныя ўзбуйненыя дыдактычныя адзінкі зместу навучання. Змест тэм абапіраецца і спалучаецца з набытымі студэнтамі ведамі і ўменнямі пры вывучэнні абавязковых дысцыплін агульнапрафесійнага цыкла – «Асновы кіравання інтэлектуальнай уласнасцю», «Тэорыя інфармацыі і дакументалогія», «Бібліятэказнаўства» і абавязковых спецыяльных дысцыплін – «Інфармацыйныя рэсурсы», «Бібліятэчна-інфармацыйнае абслугоўванне», «Бібліятэчна-інфармацыйны маркетынг і менеджмент».

*Мэта вучэбнай дысцыпліны* – засваенне студэнтамі тэарэтычных заканамернасцей развіцця бібліятэчнай інаватыкі, яе спецыфіцы, асаблівасцей арганізацыі і ажыццяўлення важнейшых кірункаў практычнай інавацыйнай і навукова-метадычнай дзейнасці бібліятэк.

*Задачы вучэбнай дысцыпліны:*

– пазнаёміць студэнтаў з асноўнымі паняццямі і тэрміналогіяй вывучаемай дысцыпліны;

– засвоіць веды па гісторыі станаўлення інавацыйнага бібліятэчнага менеджменту ў кантэксце развіцця інфармацыйна-дакументных камунікацый і тэхналогій, сацыяльна-культурных зменаў у грамадстве;

– засвоіць веды па метадалогіі інавацыйнага бібліятэчнага менеджменту: асноўныя падыходы, катэгорыі і ключавыя элементы; па агульных пытаннях арганізацыі бібліятэчнай інавацыйнай дзейнасці; засвоіць прынцыпы і спосабы кіравання інавацыйным працэсам і новаўвядзеннямі у бібліятэках;

– сфарміраваць уменні прымяняць веды, якія тычацца інавацыйнай, навукова-метадычнай дзейнасці бібліятэк: авалоданне метадыкай падрыхтоўкі арганізацыйна-распарадчай дакументацыі, метадычных выданняў, метадыкамі правядзення метадычнага маніторынга ў бібліятэках; сфарміраваць ўменні прымяняць веды, якія тычацца збору, разліку адносных і сярэдніх велічыняў, групоўкі і зводкі статыстычных даных, ажыццяўлення статыстычнага аналізу; планавання дзейнасці бібліятэк, правядзення кансультацый для супрацоўнікаў бібліятэк па найбольш актуальных пытаннях бібліятэчнай практыкі, ажыццяўлення аналізу і прагназавання дзейнасці бібліятэк;

– раскрыць патэнцыял інавацыйнага бібліятэчнага менеджменту як інструменту кіравання інавацыйнымі працэсамі ў бібліятэчна-інфармацыйнай сферы, як інструменту эфектыўнага аднаўлення і ўдасканалення прафесійнай дзейнасці;

– сфарміраваць аналітычную кампетэнцыю даследчыкаў, забяспечыць разуменне спецыфікі і значнасці інавацыйнай дзейнасці для развіцця і ўдасканалення бібліятэк;

– развіць здольнасці да пастаяннай самаадукацыі і эфектыўнай самарэалізацыі ў прафесіі.

У выніку вывучэння дысцыпліны студэнт павінен

*ведаць:*

– асновы тэорыі інавацый і інавацыйнага бібліятэчнага менеджменту;

– тэарэтыка-метадалагічныя асновы кіравання інавацыйным працэсам у бібліятэцы;

– кірункі і прынцыпы навукова-метадычнага забеспячэння інавацыйнай дзейнасці бібліятэк;

– метадыку ацэнкі эфектыўнасці інавацыйна-метадычнай дзейнасці бібліятэкі;

*умець:*

– выкарыстоўваць тэарэтычныя, арганізацыйна-метадычныя і тэхналагічна-інавацыйныя веды ў прафесійнай практычнай і навуковай дзейнасці;

– карыстацца маркетынгавай стратэгіяй развіцця бібліятэкі для пашырэння наменклатуры інавацыйнай прадукцыі, засваення новых тэхналогій навуковай і інавацыйна-метадычнай вытворчасці;

– распрацоўваць мерапрыемствы павышэння эфектыўнасці інавацыйна-метадычнай дзейнасці бібліятэкі;

– выкарыстоўваць вопыт работы ўстаноў культуры ў галіне інавацыйна-метадычнай дзейнасці бібліятэк;

*валодаць:*

– навыкамі складання інфармацыйна-аналітычных матэрыялаў па прыярытэтных кірунках інавацыйна-метадычнай дзейнасці;

– метадыкамі распаўсюджвання інавацыйна-метадычнага вопыту.

З ліку эфектыўных педагагічных метадаў і тэхналогій навучання, якія садзейнічаюць набыццю студэнтамі тэарэтычных, арганізацыйна-метадычных і тэхнолага-інавацыйных ведаў у галіне інавацыйнага бібліятэчнага менеджменту і фарміраванні ў іх вопыту самастойнага вырашэння разнастайных задач, вылучаюцца наступныя:

– тэхналогіі вучэбна-даследчыцкай дзейнасці;

– праектныя тэхналогіі;

– метады метады праблемнага выкладання;

– метады дзелавой гульні;

– метады вывучэння нарматыўна-рэгламентуючых дакументаў.

Засваенне адукацыйнай праграмы па напрамку спецыяльнасці 1-23 01 11-01 «Бібліятэчна-інфармацыйная дзейнасць (менеджмент)» павінна забяспечыць фарміраванне наступных груп кампетэнцый:

**акадэмічных кампетэнцый:**

– АК-1. Умець выкарыстоўваць базавыя навукова-тэарэтычныя веды для вырашэння тэарэтычных і практычных задач.

– АК-2. Валодаць сістэмным і параўнальным аналізам.

– АК-3. Валодаць даследчымі навыкамі.

– АК-4. Умець працаваць самастойна.

– АК-5. Быць здольным параджаць новыя ідэі (валодаць крэатыўнасцю).

– АК-6. Валодаць міждысцыплінарным падыходам да вырашэння праблем.

**сацыяльна-асобасных кампетэнцый:**

– САК-6. Умець працаваць у камандзе.

**прафесійных кампетэнцый:**

*Сацыяльна-культурная дзейнасць*

– ПК-5. Весці бібліятэчнае абслугоўванне розных груп карыстальнікаў.

– ПК-7. Фарміраваць інфармацыйную культуру карыстальнікаў.

*Інавацыйна-метадычная дзейнасць*

– ПК-12. Вывучаць, аналізаваць і ўкараняць сусветны вопыт інавацыйнай дзейнасці бібліятэк і інфармацыйных цэнтраў.

– ПК-13. Аказваць кансалтынгавую дапамогу па разнастайных кірунках бібліятэчна-інфармацыйнай дзейнасці.

– ПК-14 Распрацоўваць метадычныя матэрыялы і рэкамендацыі, арганізацыйна-тэхналагічную дакументацыю.

*Навукова-даследчая дзейнасць*

– ПК-15. Выкарыстоўваць сучасныя дасягненні навукі і перадавых тэхналогій і ўкараняць іх у практычную дзейнасць.

*Вытворча-тэхналагічная дзейнасць*

– ПК-23. Укараняць прынцыпы інавацыйнага менеджменту і сістэмы менеджменту якасці ў работу бібліятэкі.

Пры вивучэнні вучэбнай дысцыпліны «Інавацыйны бібліятэчны менеджмент» выкарыстоўваюцца наступныя формы: аўдыторная і групавая.

Паспяховаму засваенню курса спрыяе ўключэнне заданняў па дысцыпліне ў праграму вытворчай практыкі.

У адпаведнасці з адукацыйным стандартам на вивучэнне вучэбнай дысцыпліны «Інавацыйны бібліятэчны менеджмент» для напрамку спецыяльнасці 1-23 01 11-01 Бібліятэчна-інфармацыйная дзейнасць (менеджмент) усяго адведзена 144 гадзіны, з якіх 80 гадзін – аўдыторныя заняткі. Прыкладнае размеркаванне аўдыторных гадзін па відах заняткаў: 38 гадзін – лекцыі, 10 гадзін – семінары, 32 гадзіны – практычныя заняткі.

Рэкамендаваныя формы кантролю ведаў студэнтаў – залікі і экзамен.

## ПРЫКЛАДНЫ ТЭМАТЫЧНЫ ПЛАН

Раздзелы і тэмы	Колькасць аўдыторных гадзін			
	усяго	лекцыі	сем.	практ. зан.
1	2	3	4	5
Уводзіны	1	1		
<b>Раздзел I. Асновы бібліятэчнай інаватыкі</b>				
Уводзіны.				
<i>Тэма 1.</i> Інаватыка як навука пра інавацыі	6	4	2	–
<i>Тэма 2.</i> Асноўныя кірункі інавацыйных змен у бібліятэцы	4	4	–	–
<i>Тэма 3.</i> Інавацыйны працэс у бібліятэцы	18	4	–	14
<i>Тэма 4.</i> Інавацыйны менеджмент у бібліятэчнай сферы	6	4	2	–
<i>Тэма 5.</i> Эфектыўнасць інавацый у бібліятэцы	5	1		4
<b>Раздзел II. Навукова-метадычная дзейнасць у сістэме інавацыйнага бібліятэчнага менеджменту</b>				
<i>Тэма 6.</i> Навукова-метадычнае забеспячэнне дзейнасці бібліятэк: сутнасць і асноўныя напрамкі	2	2	–	–
<i>Тэма 7.</i> Навукова-інавацыйны патэнцыял аналітычнай дзейнасці бібліятэк. Метадычны маніторынг	4	2	–	2
<i>Тэма 8.</i> Кансалтынгавае і інфармацыйна-метадычнае забеспячэнне бібліятэчна-інфармацыйных устаноў	4	2	–	2
<i>Тэма 9.</i> Дзейнасць метадычных цэнтраў па распаўсюджванні інавацыйнага вопыту	4	2	2	–
<i>Тэма 10.</i> Павышэнне кваліфікацыі бібліятэчных кадраў як кірунак навукова-метадычнай дзейнасці	4	2	–	2

1	2	3	4	5
<b>Раздел III. Бібліятэчная статыстыка як сродак аналізу дзейнасці бібліятэк</b>				
<i>Тэма 11.</i> Роля бібліятэчнай статыстыкі ў забеспячэнні інавацыйнага развіцця бібліятэк	4	2	2	–
<i>Тэма 12.</i> Стандартызацыя бібліятэчнай статыстыкі	2	2	–	–
<i>Тэма 13.</i> Паказчыкі бібліятэчнай статыстыкі: збор, разлік, аналіз	10	2	–	8
<i>Тэма 14.</i> Этапы статыстычнага даследавання	2	2	–	–
<i>Тэма 15.</i> Вымярэнне эфектыўнасці дзейнасці бібліятэк і бібліятэчная статыстыка. Замежныя метадыкі ацэнкі дзейнасці бібліятэк	4	2	2	–
<b>Разам...</b>	<b>80</b>	<b>38</b>	<b>10</b>	<b>32</b>

## ЗМЕСТ ВУЧЭБНАГА МАТЭРЫЯЛУ

### *Уводзіны*

Прадмет, змест і задачы вучэбнай дысцыпліны «Інавацыйны бібліятэчны менеджмент». Яе месца ў сістэме прафесійнай падрыхтоўкі будучага спецыяліста. Практычная накіраванасць курса. Вывучэнне інавацыйнага бібліятэчнага менеджменту як умова гарманічнага развіцця бібліятэк і ўдасканалення іх практычнай дзейнасці. Веды, уменні, вопыт, якія набываюць студэнты ў працэсе вывучэння курса. Яго ўзаемасувязі з іншымі спецыяльнымі прадметамі інфармацыйна-дакументнага цыкла. Асноўныя віды вучэбных заняткаў і арганізацыя самастойнай работы студэнтаў. Формы кантролю. Характарыстыка забяспечанасці курса вучэбна-метадычнай дакументацыяй.

### **Раздзел I. Асновы бібліятэчнай інаватыкі**

#### *Тэма 1. Інаватыка як навука пра інавацыі*

Абгрунтаванне значнасці інавацый для развіцця грамадства. Уклад інавацый як формы НТП у эканамічнае, культурнае і сацыяльнае развіццё грамадства. Айчынныя і сусветныя тэндэнцыі інавацыйнага развіцця. Спецыфіка інавацый у эканоміцы, сацыяльнай і культурнай сферы.

Станаўленне і эвалюцыя інаватыкі. Задачи інаватыкі у сучасным грамадстве.

Асноўныя нарматыўныя дакументы, якія рэгулююць працэс інавацыйнага развіцця і ўкараненні інавацый.

Падыходы да вызначэння інавацый, класічныя вызначэнні, новыя вызначэнні. Спецыфіка тэрмінаў "інавацыя", "навізна", "новаўвядзенне". Тэрміны, якія характарызуюць інавацыйную дзейнасць. Спецыфіка разумення гэтых тэрмінаў у эканоміцы, сацыяльнай і культурнай сферы.

Метадалагічныя падыходы да інаватыкі. Сістэмна-дзейнасная канцэпцыя інавацый. Маркетынговая канцэпцыя інавацый.

Групоўка інавацый, яе значэнне. Класіфікацыя інавацый па розных прыкметах.

## *Тэма 2. Асноўныя кірункі інавацыйных змен у бібліятэцы*

Фактары і ўмовы ўкаранення інавацый у дзейнасці бібліятэк. Інавацыйная дзейнасць бібліятэк у кантэксце новай грамадскай рэальнасці. Інавацыйная палітыка ў стратэгічным кіраванні бібліятэкай. Змест бібліятэчнай інаватыкі, яе мэты.

Змены зместу, формаў, метадаў дзейнасці бібліятэк у кантэксце ўкаранення інавацый. Асноўныя вобласці ўкаранення інавацый у дзейнасці бібліятэк: сацыяльная, арганізацыйна-кіраўнічая, змястоўна-дзейнасная, тэхналагічная, фінансава-эканамічная. Класіфікацыя бібліятэчных інавацый. Існуючыя падыходы да класіфікацыі інавацый у бібліятэчнай справе.

## *Тэма 3. Інавацыйны працэс у бібліятэцы*

Змест і структура інавацыйнага працэсу ў бібліятэцы. Этапы інавацыйнага працэсу: інавацыя; вывучэнне бібліятэчнай практыкі; пошук, выяўленне і вывучэнне навін; стварэнне навін.

Інавацыйная заяўка: сутнасць і складаючыя элементы. Інавацыйная прапанова: сутнасць і складаючыя элементы. Асаблівасці рынку інавацыйных прапаноў у навукова-тэхнічнай і сацыяльнай сферах. Структура інавацыйнай заяўкі і інавацыйнай прапановы.

Інавацыйны праект у бібліятэцы: віды, распрацоўка. Праектная работа як цыкл работ: этапы здзяйснення. Інавацыйны праект – прызначэнне, характарыстыка, структура і асаблівасці складання і выкарыстання. Інавацыйны праект як дакумент знешняга інфармавання і ўнутранага выкарыстання. Экспертыза інавацыйных праектаў бібліятэкі. Фарміраванне праектных груп і асаблівасці работы бібліятэчнага персаналу ў праектных групах.

## *Тэма 4. Інавацыйны менеджмент у бібліятэчнай сферы*

Навуковыя канцэпцыі інавацыйнага менеджменту. Мэты і змест стратэгічнага кіравання зменамі. Трансфармацыя місіі бібліятэкі ў адпаведнасці з патрабаваннямі асяроддзя.

Інавацыйная палітыка ў стратэгічным кіраванні бібліятэкай. Задачы і этапы стратэгічнага планавання дзейнасці бібліятэк. Стратэгічны план, мэтавыя праграмы развіцця і інавацыйныя праекты як дакументы, якія вызначаюць інавацыйную палітыку бібліятэкі.

Маркетынг у стратэгічным кіраванні і рэалізацыі інавацыйнай палітыкі. Маркетынгавыя даследаванні і бібліятэчныя інавацыі. Сутнасць і функцыі планавання інавацый. Метады планавання: навукова-тэхнічнае прагназіраванне, каштарысна-нарматыўны і інш.

Сутнасць і змест інавацыйнага бібліятэчнага менеджменту. Этапы (падыходы) станаўлення і развіцця інавацыйнага бібліятэчнага менеджменту: фактарны, функцыянальны, сістэмны і сітуацыйны.

Задачы і функцыі (прадметныя, працэсуальныя, сацыяльна-псіхалагічныя) інавацыйнага бібліятэчнага менеджменту.

Сутнасць і асноўныя прыёмы інавацыйнага бібліятэчнага менеджменту. Арганізацыя работ па распаўсюджванні і прасоўванні навін. Попыт і прапанова на рынку навін.

Прыёмы, якія ўплываюць толькі на вытворчасць інавацый у бібліятэцы: спосабы маркетынгавага ўплыву на інавацыі; бенчмаркетынг як спосаб вывучэння дзейнасці канкурэнтаў з мэтай выкарыстання іх вопыту.

Прыёмы, якія ўздзейнічаюць толькі на рэалізацыю, прасоўванне і дыфузію інавацый: коштавы прыём кіравання; франтаванне рынку.

Прыёмы, якія ўздзейнічаюць як на вытворчасць, так і на рэалізацыю, прасоўванне і дыфузію інавацый; інжынірынг інавацый; бранд-стратэгія інавацыі.

Кантроль у інавацыйным бібліятэчным менеджменце – віды, мэты, формы кантролю; улік, справаздачнасць і аналіз у інавацыйным бібліятэчным менеджменце.

### *Тэма 5. Эфектыўнасць інавацый у бібліятэцы*

Ацэнка эфектыўнасці інавацый. Змест паняццяў “эфект” і “эфектыўнасць”. Віды эфекту інавацый. Метады ацэнкі эканамічнай эфектыўнасці інавацыйных праектаў: экспертныя меркаванні, мнагамерныя крытэрыі адзнак: прывабнасць галіны; магчымасці пранікнення ў яе канкурэнтаў, уплыў на канкурэнтаздольнасць новага прадукта/паслугі ў цэлым, магчымасці выкарыстання распрацовак для ўдасканалення ўжо створаных прадуктаў/паслуг, уплыў вытворчасці і збыту новага прадукта/паслугі на фінансавы стан бібліятэкі.

Прыклады разліку паказчыкаў дзейнасці інавацыйнай установы: эфектыўнасць навіны і механізмы яе інвесціравання.

## **Раздзел II. Навукова-метадычная дзейнасць у сістэме інавацыйнага бібліятэчнага менеджменту**

### *Тэма 6. Навукова-метадычнае забеспячэнне дзейнасці бібліятэк: сутнасць і асноўныя напрамкі*

Узаемасувязь інавацыйнага бібліятэчнага менеджменту і навукова-метадычнай дзейнасці бібліятэк. Навукова-метадычнае забеспячэнне дзейнасці бібліятэк: азначэнне паняцця, асноўныя мэты і задачы на сучасным этапе. Узроўні навукова-метадычнага забеспячэння дзейнасці бібліятэк.

Асноўныя прынцыпы навукова-метадычнага забеспячэння дзейнасці бібліятэк: навуковасць, актыўнасць, рэкамендацыйнасць, дыферэнцыраваны падыход, непасрэдная сувязь з бібліятэкамі, аператыўнасць, сістэматычнасць і планавасць.

Функцыі навукова-метадычнага забеспячэння бібліятэчнай дзейнасці: інфармацыйная, педагагічная, арганізацыйная, навукова-даследчая. Узаемасувязь навукова-даследчай і навукова-метадычнай дзейнасці.

Асноўныя кірункі навукова-метадычнага забеспячэння: аналітычная дзейнасць, кансультатыўна-метадычная дзейнасць, дзейнасць па фарміраванні і садзейнічанні засваення бібліятэчных новаўвядзенняў, павышэнне кваліфікацыі бібліятэчных кадраў.

Дыскусійныя пытанні метадычнага забеспячэння дзейнасці бібліятэк у сучасных умовах.

### *Тэма 7. Навукова-інавацыйны патэнцыял аналітычнай дзейнасці бібліятэк. Метадычны маніторынг*

Метадычны маніторынг як сістэма назірання за зменамі ў дзейнасці бібліятэк. Вызначэнне паняцця «метадычны маніторынг». Яго аб'екты і асноўныя крыніцы інфармацыі. Акумуляванне звестак у сістэме метадычнага маніторынга. Інфармацыйна-пошукавы апарат метадычнага маніторынга.

Абследаванне дзейнасці бібліятэк як асноўны метады атрымання інфармацыі для яго наступнага аналізу. Асноўныя метады абследавання бібліятэк: непасрэднае назіранне, вывучэнне дакументаў, гутаркі з бібліятэчнымі супрацоўнікамі і карыстальнікамі, метады анкетнага апытання.

Віды абследавання бібліятэк. Мэты і аб'екты франтальнага і тэматычнага абследаванняў. Этапы правядзення абследавання. Методыка абследавання бібліятэк.

Аналіз бібліятэчнай практыкі: аналіз зместу дзейнасці бібліятэк, аналіз метадаў і вынікаў работы. Колькасны і якасны аналіз, іх асноўныя метады.

Сістэматызацыя фактычнага матэрыялу. Выніковыя дакументы аналітычнай дзейнасці: статыстычныя зводкі, заключэнні па справаздачах і планах бібліятэк, агляды дзейнасці бібліятэк. Методыка складання аглядаў дзейнасці бібліятэк. Выкарыстанне вынікаў аналітычнай дзейнасці ў метадычным забеспячэнні работы бібліятэк і ва ўдасканаленні функцыянавання бібліятэкі як сацыяльнага інстытута.

#### *Тэма 8. Кансалтынгавае і інфармацыйна-метадычнае забеспячэнне бібліятэчна-інфармацыйных устаноў*

Кансалтынгавая і інфармацыйна-метадычная дапамога бібліятэкарам як традыцыйныя формы навукова-метадычнага кансультавання. Асноўныя патрабаванні да навукова-метадычнага кансультавання. Формы навукова-метадычнага кансультавання.

Падрыхтоўка, выданне і распаўсюджванне метадычных выданняў як асноўны шлях актыўнага кансультацыўна-метадычнага ўздзеяння. Сістэма метадычных выданняў для бібліятэк, асноўныя віды і групы: метадычныя дапаможнікі; інструкцыўна-метадычныя дапаможнікі; вучэбна-метадычныя дапаможнікі; інфармацыйныя дапаможнікі; апісанні бібліятэчных новаўвядзенняў; бібліяграфічныя дапаможнікі ў дапамогу бібліятэкару; метадычныя выданні комплекснага характару.

Патрабаванні да зместу і складу метадычных выданняў. Вывучэнне эфектыўнасці выкарыстання метадычных рэкамендацый і інш.

#### *Тэма 9. Дзейнасць метадычных цэнтраў па распаўсюджванні інавацыйнага вопыту*

Інавацыйная дзейнасць у бібліятэках, яе сутнасць і змест. Сутнасныя адрозненні тэрмінаў «інавацыя» і «новаўвядзенне». Мэта інавацыйнай дзейнасці бібліятэк. Асноўныя класы новаўвядзенняў, характэрных для бібліятэчнай практыкі.

Вызначэнне паняцця «кіраванне новаўвядзеннямі». Кіраванне новаўвядзеннямі як эфектыўны сродак удасканалення дзейнасці бібліятэк. Прынцыпы, якія ляжаць ў аснове кіравання новаўвядзеннямі.

Характарыстыка асноўных этапаў інавацыйнай дзейнасці метадычных цэнтраў бібліятэк: вывучэнне бібліятэчнай практыкі, выяўленне новаўвядзенняў альбо іх стварэнне з дапамогай эксперыментальных метадаў, вывучэнне і ацэнка новаўвядзення, укараненне новаўвядзення і дапамога бібліятэкам у яго засваенні, кантроль за засваеннем.

Інфармацыйнае забеспячэнне інавацыйнай дзейнасці. Інфармаванне аб новаўвядзеннях. Метады распаўсюджвання новаўвядзенняў.

*Тэма 10. Павышэнне кваліфікацыі бібліятэчных кадраў як кірунак  
навукова-метадычнай дзейнасці*

Павышэнне кваліфікацыі кадраў бібліятэкі як неабходная ўмова развіцця персаналу і ўдасканалення дзейнасці бібліятэкі. Патрабаванні да сістэмы павышэння кваліфікацыі: усеагульнасць, дыферынцыраваны падыход, развіццё творчай ініцыятывы бібліятэкараў, сістэматычнасць і паслядоўнасць. Асноўныя напрамкі і формы павышэння кваліфікацыі бібліятэчных кадраў: курсы павышэння кваліфікацыі, навукова-практычныя канферэнцыі, семінары, практыкумы, стажыроўкі.

Інавацыйныя метады і формы навучання ў сістэме павышэння кваліфікацыі бібліятэчных спецыялістаў. Самаадукацыя як важнейшая форма павышэння кваліфікацыі бібліятэкараў. Удасканаленне сістэмы павышэння кваліфікацыі метадыстаў. Інфармацыйнае забеспячэнне сістэмы павышэння кваліфікацыі бібліятэчных кадраў.

**Раздел III. Бібліятэчная статыстыка  
як сродак аналізу дзейнасці бібліятэк**

*Тэма 11. Роля бібліятэчнай статыстыкі ў забеспячэнні  
інавацыйнага развіцця бібліятэк*

Бібліятэчная статыстыка: існуючыя пункты гледжання на азначэнне паняцця. Шырокае і вузкае разуменне «бібліятэчнай статыстыкі». Аб'ект статыстычнага даследавання ў бібліятэчнай статыстыцы: шырокае і вузкае разуменне. Прадмет бібліятэчнай статыстыкі. Агульная мэта бібліятэчнай статыстыкі, задачы бібліятэчнай статыстыкі.

Структура бібліятэчнай статыстыкі ў шырокім і вузкім сэнсах. Узроўні бібліятэчнай статыстыкі: іх агульная характарыстыка.

Суб'екты, якім патрэбна бібліятэчная статыстыка. Роля бібліятэчнай статыстыкі ў кіраванні бібліятэчнай справай краіны ўвогуле і асобнымі бібліятэкамі ў прыватнасці.

*Тэма 12. Стандартызацыя бібліятэчнай статыстыкі*

Сутнасць стандартызацыі і яе роля ў галіне бібліятэчнай статыстыкі. Узроўні стандартызацыі бібліятэчнай статыстыкі.

Дзейнасць IFLA і ISO ў галіне ўдасканалення паказчыкаў дзейнасці бібліятэк. Маніфест IFLA аб бібліятэчнай статыстыцы (2010). Асноўныя замежныя стандарты ў галіне бібліятэчнай статыстыкі, у тым ліку стандарт ISO 2789 : 2013 «Інфармацыя і дакументацыя. Міжнародная бібліятэчная статыстыка», ISO 11620 : 2014 «Інфармацыя і дакументацыя. Паказчыкі эфектыўнасці работы бібліятэк» і інш.

Нацыянальны стандарт па бібліятэчнай статыстыцы Рэспублікі Беларусь СТБ 7.20-2000 «Бібліятэчная статыстыка. Асноўныя палажэнні»: агульная характарыстыка стандарта. Перспектывы ўдасканалення нацыянальнага бібліятэчнага стандарта.

*Тэма 13. Паказчыкі бібліятэчнай статыстыкі: збор, разлік, аналіз*

Статыстычныя паказчыкі: змест паняцця. Уліковая функцыя статыстычных паказчыкаў. Статыстычны паказчык як колькасная мадэль з'яў ці працэсаў дзейнасці бібліятэк. Статыстычныя паказчыкі і планаванне дзейнасці: роля статыстычных паказчыкаў у кіраванні бібліятэчнай дзейнасцю. Сістэма статыстычных паказчыкаў і яе характэрныя рысы. Адрозненні планавых і ўлікова-статыстычных паказчыкаў.

Асноўныя віды статыстычных паказчыкаў – абсалютныя, адносныя, сярэднія паказчыкі – змест паняццяў і агульная характарыстыка. Сутнасць абсалютных паказчыкаў. Тры асноўныя групы адносных паказчыкаў: паказчыкі дынамікі (каэфіцыент, тэмп росту, тэмп прыросту); паказчыкі структуры; паказчыкі інтэнсіўнасці. Віды сярэдніх паказчыкаў. Прыклады кожнага віду паказчыкаў. Асаблівасці збору і вылічэння гэтых паказчыкаў.

Комплекс паказчыкаў афіцыйнай бібліятэчнай статыстыкі. Форма дзяржаўнай статыстычнай справаздачнасці ў Рэспубліцы Беларусь – форма 1-бібліятэка (Мінкультуры) «Справаздача аб дзейнасці публічнай бібліятэкі», яе агульная характарыстыка.

*Тэма 14. Этапы статыстычнага даследавання*

Змест паняцця «статыстычнае даследаванне». Этапы статыстычнага даследавання.

Статыстычнае назіранне: змест паняцця. Галоўная задача статыстычнага назірання. Даныя статыстычнага назірання як складаючая частка кіруючай інфармацыйнай сістэмы бібліятэкі, патрабаванні да іх. Праграма статыстычнага назірання: агульная характарыстыка. Падзяленне статыстычных назіранняў па спосабу арганізацыі, па ахопу адзінак сукупнасці, па часу правядзення, па крыніцах звестак. Агульная характарыстыка вылучаных відаў, арганізацыйных форм і спосабаў правядзення статыстычнага даследавання.

Групоўка і зводка матэрыялу: змест паняццяў і агульная характарыстыка. Паслядоўнасць выканання работ над данымі статыстычнага назірання пры групоўцы і зводцы статыстычных даных. Задачы групоўкі даных і адпаведныя задачам віды групоўкі (тыпалагічная, структурная, аналітычная). Упарадкаванне эмпірычных даных: сутнасць і прыёмы ўпарадкавання. Таблічнае прадстаўленне статыстычных даных як сродак

упарадкавання эмпірычных даных. Графічнае адлюстраванне эмпірычных даных: сутнасць і прызначэнне. Зводка як этап упарадкавання і сістэматызацыі статыстычных даных.

Статыстычны аналіз як заключная стадыя статыстычнага даследавання: агульная характарыстыка. Задачы і парадак ажыццяўлення статыстычнага аналізу.

*Тэма 15. Вымярэнне эфектыўнасці дзейнасці бібліятэк і бібліятэчная статыстыка. Замежныя метадыкі ацэнкі дзейнасці бібліятэк*

Бібліятэчная статыстыка і вымярэнне эфектыўнасці работы: узаемасувязь і адрозненні. Замежны вопыт выкарыстання статыстычных паказчыкаў для ацэнкі эфектыўнасці бібліятэк. Стандарт ISO 11620 : 2014 «Інфармацыя і дакументацыя. Паказчыкі эфектыўнасці работы бібліятэк», агульная характарыстыка.

Вызначэнне паняцця «паказчык эфектыўнасці». Сутнасць і асноўныя ўласцівасці паказчыкаў эфектыўнасці. Паказчыкі дзейнасці бібліятэк як інструмент ацэнкі і супастаўлення вынікаў дзейнасці бібліятэк, вымярэння эфектыўнасці работы. Патрабаванні, якім павінны адпавядаць паказчыкі эфектыўнасці. Прыклады паказчыкаў эфектыўнасці бібліятэк.

Кірункі ўдасканалення паказчыкаў бібліятэчнай статыстыкі, паказчыкаў эфектыўнасці ў замежжы. Замежныя метадыкі ацэнкі дзейнасці: Servqual, Libqual, Benchmarking і інш. Сутнасць гэтых метадык.

## ИНФАРМАЦЫЙНА-МЕТАДЫЧНАЯ ЧАСТКА

### Літаратура

#### Асноўная

1. *Басов, С.* Проблемы и перспективы перестройки методической работы: взгляд из 1988 года] / С.Басов // Библиотечное дѣло. – 2010. – № 11 (125). – С.2–7.
2. *Бачалдин, Б. Н.* "Менеджмент в научно-методической работе", отрывки / Б. Н. Бачалдин, Л. М. Инькова // Молодые в библиотечном деле. – 2014. – № 3. – С. 58–72.
3. Библиотечная статистика // Колесникова, М.Н. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности: учеб. для вузов / М.Н. Колесникова. – М.: Либерей – Бибинформ, 2009. – С. 137–146.
4. Библиотечная статистика // Сулова, И.М. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности: учеб. для вузов культуры и искусств / И.М. Сулова, В.М. Ключев; под общ. ред. И.М. Суловой; МГУКИ. – СПб.: Профессия, 2009. – С. 373–387.
5. *Бородина, В. А.* Информационное обслуживание: описание, таблицы для методиста / В.А. Бородина. – Москва: Либерей-Бибинформ, 2013. – 79 с. – (Серия «Библиотекарь и время. XXI век»; вып. 144).
6. *Ванеев, А. Н.* Методическое обеспечение библиотечной деятельности: учеб. пособие / А.Н. Ванеев; СПбГУКИ. – М., 2002. – 140 с. – (Серия "Современная библиотека"; Вып. 10).
7. *Гусева, Е. Н.* Инновации в библиотеке : сб.статей // сост. : М.Я. Дворкина, Е.Н. Гусева. – М. : Пашков дом, 2010. – 132 с.
8. *Гусева, Е. Н.* Инновационное развитие библиотечно-информационной сферы / Е.Н. Гусева // Науч. и техн. б-ки. – 2009. – № 11. – С.7–15.
9. *Гусева, Е. Н.* Управление инновациями в библиотечной сфере. Особенности, факторы, условия / Е.Н. Гусева // Информационный бюллетень РБА. – 2009. – № 53. – С.7–9.
10. *Долгополова, Е.* Статистический учет и оценка эффективности обслуживания пользователей / Е. Долгополова // Библиотечны свет. – 2008. – № 3. – С. 12–18.
11. *Качанова, Е. Ю.* Инновационно-методическая работа библиотек : учеб. пособие / Е.Ю. Качанова; науч.ред. А.Н.Ванеев; ХГИИК. – СПб. : Профессия, 2007. – С. 193–201.
12. *Ключев, В. К.* Менеджмент ресурсного потенциала библиотеки : учеб.-метод. пособие / В.К. Ключев. – М. : Литера, 2011. – 112с.

13. Красильникова, И. Ю. Инновационный вектор развития взаимного использования библиотечных ресурсов / И. Ю. Красильникова // Информационный бюллетень РБА. – 2012. – № 65. – С. 102–105.

14. Матлина, С. Об инновациях без восторгов и оваций / С. Матлина // Библиотечное дело. – 2008. – № 6. – С. 2–10.

15. Меньщикова, С. П. Современные критерии и показатели оценки качества библиотечной деятельности: практическое пособие / С. П. Меньщикова. – Москва: Литера, 2009. – 93 с. – (Серия "Современная библиотека"; вып. 48).

16. Мобильные библиотеки. Мобильные библиотечные онлайн-услуги : сб. публ. / под ред. Дж. Нидхем, М. Элли; науч.ред. д-р техн. наук, проф. Я.Л. Шрайберг; пер. Е. В. Малявская, В. В. Зверевич. – СПб. : Профессия, 2012. – 368 С.

17. Научно-методическое обеспечение библиотечно-информационной деятельности // Сулова, И.М. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности : учеб. для вузов культуры и искусств / И.М. Сулова, В.М. Клюев ; под общ. ред. И.М. Суловой ; МГУКИ. – СПб.: Профессия, 2009. – С. 337–359.

18. Ратникова, О. Л. Организационно-технологические проблемы взаимодействия инновационной и методической деятельности / О.Л. Ратникова // Библиотечное дело – XXI век: науч.-практ. сб. / Рос. гос. б-ка. – М., 2003. – Вып. 2(6). – С. 286–300. – (Прил. к журн. «Библиотечное дело»).

19. СТБ 7.20-2000. Библиотечная статистика. Основные положения = Библиотечная статистика. Основные положения. – Введ. 01.09.2000. – Мн.: Дзяржстандарт, Б.г. [2000]. – 6 с. – (Сістэма стандартаў па інфармацыі, бібліятэчнай і выдавецкай справе).

#### *Дадатковая*

1. Бражникова, С. Чётко выверенная стратегия. Научно-методическая работа / С. Бражникова // Библиотечное дело. – 2015. – № 16. – С. 22–27.

2. Брежнева, В. В. Информационное обслуживание : учеб. пособие / В.В. Брежнева, Р.С. Гиляревский. – СПб. : Профессия, 2012. – 368 с. – (Библиотека).

3. Веб 2.0, библиотеки и информационная грамотность : сб. публ. / под ред. П. Годвина, Дж. Паркера. – СПб. : Профессия, 2011. – 238 с.

4. Голубенко, Н. Б. Библиотечное дело: инновации и перспективы / Н.Б. Голубенко. – Москва : Логос, 2014. – 125 с.

5. *Гузнер, С. С.* Адаптация библиотек: подходы, методы, модели, практика : науч.-метод. пособ. / С.С. Гузнер, Л.А. Кожевникова, О.В. Макеева. – Москва: Либерей-Бибинформ, 2013. – 159 с. – (Серия «Библиотекарь и время. XXI век»; вып. 145).

6. *Гусева, Е. Н.* Инновационное развитие библиотечно-информационной сферы страны на современном этапе / Е.Н. Гусева // Библиотечное дело – XXI век. – 2008. – № 2. – С. 24-45.

7. *Дворкина, М. Я.* Как долго длится инновация? / М.Я.Дворкина // Библиосфера. – № 4. – 2009. – С. 15–18.

8. *Качанова Е. Ю.* Инновации в библиотеках. – СПб.: Профессия, 2003. – 317 с.

9. *Клюев, В. К.* Маркетинговая парадигма современных публичных библиотек / В. К. Клюев // Библиотечное Дело. – 2015. – № 3. – С. 14-19.

10. *Кувшинова, М.* Управление изменениями. Научно-методическая деятельность центральной библиотеки региона / М. Кувшинова // Библиотечное дело. – 2014. – № 23. – С. 32–36.

11. *Пол, Р.* Измерение качества деятельности библиотек / Розвитта Пол, Питер те Бокхорст / Российская государственная библиотека; пер. с англ. [и науч. ред. Г.А.Кисловской]. – Стер. переизд. – М.: Пашков дом, 2010. – 316 с.

12. *Сидорин, В. В.* Маркетинг – нечуждое понятие для современной библиотеки / В. В. Сидорин // Библиотечное Дело. – 2015. – № 3. – С. 20–22.

13. *Смирнова, О. Е.* Самооценка деятельности как основа эффективного управления библиотекой / О.Е. Смирнова, С.А. Тарасова, З.М. Саенко // Библиосфера. – 2015. – № 4. – С. 28–33.

14. *Соколов, А. В.* Библиотечная маркетингология как библиотековедческая дисциплина / А. В. Соколов // Библиотечное Дело. – 2015. – № 3. – С. 2–9.

15. *Чаднова, И. В.* Методическое обеспечение деятельности российских библиотек по обслуживанию мультикультурного населения / И. В. Чаднова // Информационный бюллетень РБА. – 2014. – № 69. – С. 116–119.

### **Пералік рэкамендаваных сродкаў дыягностыкі**

Для дыягностыкі прафесійных кампетэнцый, выяўлення ўзроўню засваення ведаў і ўменняў па дысцыпліне рэкамендаваны наступны інструментарый:

- падрыхтоўка прэзентацый;
- падрыхтоўка і правядзенне пісьмовых кантрольных работ (заданняў);
- напісанне рэфератаў па асобных раздзелах дысцыпліны;
- напісанне дакладаў на навуковыя канферэнцыі па асобных тэмах дысцыпліны;
- вуснае апытанне студэнтаў на семінарах па распрацаваных тэмах;
- залік;
- экзамен.

### **Метадычныя рэкамендацыі па арганізацыі і выкананні самастойнай работы студэнтаў**

Арганізацыя самастойнай работы студэнтаў прадугледжвае работу з навуковай і вучэбна-метадычнай літаратурай, вывучэнне студэнтамі асобных пытанняў дысцыпліны, падрыхтоўку да семінарскіх заняткаў і экзаменаў.

Самастойная работа выконваецца ў любой рэкамендаванай форме па раздзелах: «Асновы бібліятэчнай інаватыкі», «Сутнасць і асноўныя напрамкі навукова-метадычнай работы у кантэксце інавацыйнай дзейнасці бібліятэк», «Бібліятэчная статыстыка як сродак аналізу дзейнасці бібліятэк» па адной з тэм, якія прыведзены ніжэй. Яна павінна мець тытульны ліст, асноўную частку і спіс літаратуры.

Тэматыка самастойнай работы з'яўляецца абавязковай, але студэнт мае права звузіць ці пашырыць абраную тэму. Пры напісанні работы можна выкарыстоўваць літаратуру па курсе.

### **Формы выканання самастойнай работы:**

- напісанне рэферата (не менш 12 старонак);
- распрацоўка візуальнай прэзентацыі (не менш 12 слайдаў);
- распрацоўка аўдыявізуальнай прэзентацыі (не карацей за 2 хвіліны дэманстрацыі).

## Прыкладныя тэмы для самастойнай работы

### *Раздзел I. Асновы бібліятэчнай інаватыкі*

1. Асноўныя кірункі інавацыйнай мадэрнізацыі бібліятэчнай галіны.
2. Праблемы і прыклады інавацыйнай дзейнасці бібліятэк (айчынны і замежны вопыт).
3. Сацыяльныя аспекты інавацыйнай дзейнасці.
4. Прычыны антыінавацыйных паводзін і метады іх нейтралізацыі.

### *Раздзел II. Навукова-метадычная дзейнасць у сістэме інавацыйнага бібліятэчнага менеджменту*

5. Дыскусійныя пытанні метадычнага забеспячэння дзейнасці бібліятэк.
6. Метадычны маніторынг як сістэма бесперапыннага назірання за функцыянаваннем бібліятэкі і яе асобных падраздзяленняў.
7. Метадычныя дапаможнікі ў дапамогу дзейнасці бібліятэк.
8. Кіраванне інавацыйнымі працэсамі ў бібліятэках.

### *Раздзел III. Бібліятэчная статыстыка як сродак аналізу дзейнасці бібліятэк*

9. Паказчыкі эфектыўнасці работы бібліятэк.
10. Стандарты ў галіне бібліятэчнай статыстыкі (параўнальны аналіз).

*Вучэбнае выданне*

## **ІНАВАЦЫЙНЫ БІБЛІЯТЭЧНЫ МЕНЕДЖМЕНТ**

*Тыпавая вучэбная праграма  
на вучэбнай дысцыпліне для спецыяльнасці  
1-23 01 11 Бібліятэчна-інфармацыйная дзейнасць (на напрамках)  
напрамку спецыяльнасці  
1-23 01 11-01 Бібліятэчна-інфармацыйная дзейнасць (менеджмент)*

Карэктар В. Б. Кудласевіч  
Тэхнічны рэдактар Л. М. Мельнік

Падпісана ў друк 05.09.2017. Фармат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Папера пісчая № 2. Рызаграфія.  
Ум. друк. арк. 1,39 . Ул.-выд. арк. 0,89 . Тыраж 20 экз. Заказ 312 .

Выдавец і паліграфічнае выкананне:  
УА «Беларускі дзяржаўны ўніверсітэт культуры і мастацтваў».  
Пасведчанне аб дзяржаўнай рэгістрацыі выдаўца, вытворцы,  
распаўсюджвальніка друкаваных выданняў № 1/177 ад 12.02.2016.  
ЛП № 02330/456 ад 23.01.2016.  
Вул. Рабкораўская, 17, 220007, г. Мінск.

## 5.2. Основная литература

1. Аб зацвярджэнні формы дзяржаўнай статыстычнай справаздачнасці 1-бібліятэка (Мінкультуры) «Справаздача аб дзейнасці публічнай бібліятэкі» і ўказанняў па яе запаўненні : Пастанова Нацыянальнага статыстычнага камітэта Рэсп. Беларусь ад 29 верасня 2016 г. № 129 [Электронны ресурс]. – Режим доступа: <http://bii.by/tx.dll?d=329084&a=1#a2>, свободный – Дата доступа: 09.11.2017.

2. О Государственной программе инновационного развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы [Электронный ресурс]: Указ Президента Респ. Беларусь, 31 января 2017 г., № 31. – Режим доступа: <http://www.pravo.by/document/?guid=12551&p0=P31700031>. – Дата доступа: 10.05.2018.

3. СТБ 7.20-2000. Бібліятэчная статыстыка. Асноўныя палажэнні = Библиотечная статистика. Основные положения. – Введ. 01.09.2000. – Мн.: Дзяржстандарт, Б.г. [2000]. – 6 с. – (Сістэма стандартаў па інфармацыі, бібліятэчнай і выдавецкай справе).

4. Басов, С. Проблемы и перспективы перестройки методической работы: [взгляд из 1988 года] / С.Басов // Библиотечное д'бло. – 2010. – № 11 (125). – С.2–7.

5. Бачалдин, Б. Н. «Менеджмент в научно-методической работе», отрывки / Б. Н. Бачалдин, Л. М. Инькова // Молодые в библиотечном деле. – 2014. – № 3. – С. 58–72.

6. Библиотечная статистика // Колесникова, М.Н. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности: учеб. для вузов / М.Н. Колесникова. – М.: Либерейя – Бибинформ, 2009. – С. 137–146.

7. Библиотечная статистика // Сулова, И.М. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности: учеб. для вузов культуры и искусств / И.М. Сулова, В.М. Ключев; под общ. ред. И.М. Суловой; МГУКИ. – СПб.: Профессия, 2009. – С. 373–387.

8. Бородин, В. А. Информационное обслуживание: описание, таблицы для методиста / В.А. Бородин. – Москва: Либерейя-Бибинформ, 2013. – 79 с. – (Серия «Библиотекарь и время. XXI век»; вып. 144).

9. Брофи, П. Оценка деятельности библиотек: принципы и методы / Питер Брофи ; науч. ред. пер. Я. Л. Шрайберг ; [пер. с англ. А. И. Земско-ва]. – 2-е изд., стер. – М. : Издательство «Омега-Л», 2010. – 357 с.

10. Ванеев, А. Н. Методическое обеспечение библиотечной деятельности: учеб. пособие / А.Н. Ванеев; СПбГУКИ. – М., 2002. – 140 с. – (Серия «Современная библиотека»; Вып. 10).

11. Гусева, Е. Н. Инновации в библиотеке : сб.статей // сост. : М. Я. Дворкина, Е.Н. Гусева. – М. : Пашков дом, 2010. – 132 с.

12. Гусева, Е. Н. Инновационное развитие библиотечно-информационной сферы / Е. Н. Гусева // Науч. и техн. б-ки. – 2009. – № 11. – С.7–15.

13. Гусева, Е. Н. Управление инновациями в библиотечной сфере. Особенности, факторы, условия / Е. Н. Гусева // Информационный бюллетень РБА. – 2009. – № 53. – С.7–9.

14. Долгополова, Е. Статистический учет и оценка эффективности обслуживания пользователей / Е. Долгополова // Библиотечный свет. – 2008. – № 3. – С. 12–18.

15. Качанова, Е. Ю. Инновационно-методическая работа библиотек : учеб. пособие / Е.Ю. Качанова; науч.ред. А.Н.Ванеев; ХГИИК. – СПб. : Профессия, 2007. – С. 193–201.

16. Колкова, Н. И. Электронные информационные ресурсы: общее и специфическое в оценке качества / Н. И. Колкова, И. Л. Скипор // Качество электронных ресурсов и сервисов библиотек, музеев, архивов как фактор эффективного взаимодействия с пользователями : материалы IX всероссийской науч.-практ. конф. «Электронные ресурсы библиотек, музеев, архивов» (г. Санкт-Петербург, 31 окт. – 1 нояб. 2013 г.). – Санкт-Петербург : Политехника-сервис, 2013. – С. 8-16.

17. Красильникова, И. Ю. Инновационный вектор развития взаимного использования библиотечных ресурсов / И. Ю. Красильникова // Информационный бюллетень РБА. – 2012. – № 65. – С. 102–105.

18. Куликова, Л. В. Оценка эффективности и качества работы публичной библиотеки (пакет методических документов в помощь внедрению «Модельного стандарта деятельности публичной библиотеки» [Электронный ресурс] / Л.В. Куликова ; Рос. библ. ассоциация). – С.-Петербург, 2008. – Режим доступа:

<http://www.rba.ru/content/activities/section/14/metod/kulikova.pdf>, свободный. – Дата доступа: 30.05.2017.

19. Линден, И. Л. Новый инструмент оценки качества библиотечного обслуживания – SERVQUAL / LibQUAL / И. Л. Линден // Науч. и техн. б-ки. – 2008. – № 4. – С. 45-54.

20. Манифест ИФЛА о библиотечной статистике : [Принят Правлением ИФЛА в Гааге на 30-й встрече Правления 18 мая 2010 г.] // Информационный бюл. РБА. – 2010. – № 58. – С. 98-100.

21. Маркова, В. Н. Инновационные подходы управления качеством информационных услуг / В. Н. Маркова // Библиосфера. – 2013. – № 4. – С. 49-52.

22. Матлина, С. Об инновациях без восторгов и оваций / С. Матлина // Библиотечное дело. – 2008. – № 6. – С. 2–10.

23. Меньщикова, С. П. Измерение показателей эффективности в национальных библиотеках России / С. П. Меньщикова // Информационный бюллетень РБА. – 2008. – № 49. – С. 86-92.

24. Меньщикова, С. П. Современные критерии и показатели оценки качества библиотечной деятельности: практическое пособие / С. П. Меньщикова. – Москва: Литера, 2009. – 93 с. – (Серия «Современная библиотека»; вып. 48).

25. Научно-методическое обеспечение библиотечно-информационной деятельности // Сулова, И.М. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности: учеб. для вузов культуры и искусств / И.М. Сулова, В.М. Ключев; под общ. ред. И.М. Суловой; МГУКИ. – СПб.: Профессия, 2009. – С. 337–359.

26. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь до 2030 г. [Электронный ресурс] / ГНУ НИЭИ. – Минск, 2015. – Режим доступа: <http://srrb.niks.by/info/program.pdf>. – Дата доступа: 08.05.2018.

27. Оценка эффективности и качества работы библиотек: пакет методических материалов в помощь внедрению «Модельного стандарта деятельности публичной библиотеки» / сост. Л.В. Куликова; Рос. библ. ассоциация. Секция публичных библиотек. – С-Петербург, 2008. – [20 с.]. – Режим доступа: <http://www.rba.ru/content/activities/section/14/metod/kulikova.pdf>, свободный. – Дата доступа: 11.05.2018.

28. Пavidис, С. Н. Оценка качества услуг по методике исследования SERVQUAL / LibQUAL – опыт Библиотеки

Автограда / С.Н. Павидис // Инф. бюл. РБА. – 2015. – №75. – С. 23-29.

29. Ратникова, О. Л. Организационно-технологические проблемы взаимодействия инновационной и методической деятельности / О.Л. Ратникова // Библиотечное дело – XXI век: науч.-практ. сб. / Рос. гос. б-ка. – М., 2003. – Вып. 2(6). – С. 286–300. – (Прил. к журн. «Библиотековедение»).

30. Редькина, Н. С. Измерение эффективности работы библиотек / Н. С. Редькина // Библиосфера. – 2009. – №1. – С.63-72.

31. Романов, П. С. Теория и практика многомерного анализа библиотечной деятельности в зарубежном библиотековедении [Электронный ресурс] / П. С. Романов // Информационные технологии, компьютерные системы и издательская продукция для библиотек : материалы 12-й конф. «LIBCOM-2008». – Москва: ГПНТБ, 2008. – Режим доступа: <http://www.gpntb.ru/libcom8/16.pdf>, свободный. – Дата доступа: 09.10.2018.

32. Хейвик, Т. Совершенствование методов. Статистические стандарты в библиотеках всего мира / Тор Хейвик // Библиотековедение. – 2014. – № 3. – С. 90-96.

33. ISO 11620:1998. Информация и документация – Показатели эффективности работы библиотек: [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://rlst.org.by/metodist/laws-ntb/839.html>, свободный. – Дата доступа: 11.05.2018.

### **5.3. Дополнительная литература**

1. Аб зацвярджэнні Інструкцыі па ўліку і захаванасці бібліятэчных фондаў у Рэспубліцы Беларусь : зацв. загадам М-вам культуры Рэсп. Беларусь 28.08.1998 г., № 300 : у рэд. Пастановы М-ва культуры Рэсп. Беларусь ад 02.10.2001 г. // Эталон – Беларусь [Электронны рэсурс] / Нац. цэнтр прававой інфарм. Рэсп. Беларусь. – Мінск, 2016.

2. Боховко, О. И. Статистические методы оценки использования электронных ресурсов / О. И. Боховко // Информационный бюллетень РБА. – 2009. – № 50. – С. 39-41.

3. Бражникова, С. Чётко выверенная стратегия. Научно-методическая работа / С. Бражникова // Библиотечное дело. – 2015. – № 16. – С. 22–27.

4. Брежнева, В. В. Информационное обслуживание : учеб. пособие / В.В. Брежнева, Р.С. Гиляревский. – СПб. : Профессия, 2012. – 368 с. – (Библиотека).

5. Голубенко, Н. Б. Библиотечное дело: инновации и перспективы / Н.Б. Голубенко. – Москва : Логос, 2014. – 125 с.

6. ГОСТ Р 7.0.20-2014. Библиотечная статистика: показатели и единицы исчисления [Электронный ресурс] / СИБИД. – Введ. 21.10.2014.– Москва: Стандартиформ, 2014. – Режим доступа: [http://www.libamur.ru/sites/libamur/files/gost\\_r\\_7020-2014\\_bibliotechnaya\\_statistika\\_1.pdf](http://www.libamur.ru/sites/libamur/files/gost_r_7020-2014_bibliotechnaya_statistika_1.pdf), свободный. – Дата доступа: 10.05.2018.

7. Гузнер, С. С. Адаптация библиотек: подходы, методы, модели, практика : науч.-метод. пособ. / С.С. Гузнер, Л.А. Кожевникова, О.В. Макеева. – Москва: Либерей-Бибинформ, 2013. – 159 с. – (Серия «Библиотекарь и время. XXI век»; вып. 145).

8. Гусева, Е. Н. Инновационное развитие библиотечно-информационной сферы страны на современном этапе / Е.Н. Гусева // Библиотечное дело – XXI век. – 2008. – № 2. – С. 24-45.

9. Дворкина, М. Я. Как долго длится инновация? / М.Я.Дворкина // Библиосфера. – № 4. – 2009. – С. 15–18.

10. Качанова, Е. Ю. Инновации в библиотеках. – СПб.: Профессия, 2003. – 317 с.

11. Козлова, Е. И. Критерии оценки для научных электронных ресурсов [Электронный ресурс] / ВИНТИ ; Е.И. Козлова. – Режим доступа: [http://www.viniti.ru/icsti\\_papers/russian/Kozlova.pdf](http://www.viniti.ru/icsti_papers/russian/Kozlova.pdf), свободный. – Дата доступа: 10.05.2018.

12. Кувшинова, М. Управление изменениями. Научно-методическая деятельность центральной библиотеки региона / М. Кувшинова // Библиотечное дело. – 2014. – № 23. –С. 32–36.

13. Пол, Р. Измерение качества деятельности библиотек / Розвитта Пол, Питер те Бокхорст / Российская государственная библиотека; пер. с англ. [и науч. ред. Г.А.Кисловской]. – Стер. переизд. – М.: Пашков дом, 2010. – 316 с.

14. Разработать методику оценки эффективности деятельности библиотек по созданию электронных информационных ресурсов:

отчет о НИР (заключ.) / рук. темы Ю.Н. Галковская ; Белорусский государственный университет культуры и искусств. – 2017. – 426 с. – № Гос. рег. 20170558.

15. Романов, П. С. Эффективность управления библиотекой: методология оценки в зарубежном библиотековедении : автореф. дис. ... д-ра пед. наук / Петр Сергеевич Романов ; [Моск. гос. ун-т культуры и искусств]. – Москва, 2013. – 50 с.

16. Сидорин, В. В. Маркетинг – нечуждое понятие для современной библиотеки / В. В. Сидорин // Библиотечное Дело. – 2015. – № 3. – С. 20–22.

17. Смирнова, О. Е. Самооценка деятельности как основа эффективного управления библиотекой / О.Е. Смирнова, С.А. Тарасова, З.М. Саенко // Библиосфера. – 2015. – № 4. – С. 28–33.

18. Соколов, А. В. Библиотечная маркетинговая как библиотековедческая дисциплина / А. В. Соколов // Библиотечное Дело. – 2015. – № 3. – С. 2–9.

19. Уайт, Э. Статистические методы работы с электронными документами в библиотечной сфере, или Э-метрики / Эндрю Уайт, Эрик Джива Камаль ; пер. с англ. А.И. Земскова ; науч. ред. пер. Я.Л. Шрайберг. – 2-е изд., стер. – М. : Изд-во «Омега-Л», 2011. – 393 с.

20. Чаднова, И. В. Методическое обеспечение деятельности российских библиотек по обслуживанию мультикультурного населения / И. В. Чаднова // Информационный бюллетень РБА. – 2014. – № 69. – С. 116–119.

21. ISO 11620:2008. Information and documentation – Library performance indicators [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iso.org/standard/37853.html>. – Дата доступа: 09.11.2017.

22. ISO 11620:2014(en). Information and documentation – Library performance indicators [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:11620:ed-3:v1:en>, свободный. – Дата доступа: 10.05.2018.

23. ISO 2789:2006. Информация и документация – «Международная библиотечная статистика» = International standard ISO 2789 «Information and documentation – International library statistics» (утв. 2006 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.google.by/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewj\\_ueftq5zUAhWBHxQKHfZXDZ](https://www.google.by/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewj_ueftq5zUAhWBHxQKHfZXDZ)

0QFggwMAI&url=http%3A%2F%2Fwww.chl.kiev.ua%2Fdoc%2F%25D0%259C%25D0%2595%25D0%2596%25D0%2594%25D0%25A3%25D0%259D%25D0%2590%25D0%25A0%25D0%259E%25D0%2594%25D0%259D%25D0%25AB%25D0%2599%2520%25D0%25A1%25D0%25A2%25D0%2590%25D0%259D%25D0%2594%25D0%2590%25D0%25A0%25D0%25A2%2520ISO%25202789.doc&usg=AFQjCNHixQ8RtfnJrUEMqKB23Geq4biF1A&sig2=9USgrm1ZV0Wd b18eHR6PJQ, свободный. – Дата доступа: 11.05.2018.

24. ISO 2789:2013(en). Information and documentation – International library statistics [Электронный ресурс] / ISO. – Режим доступа: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:2789:ed-5:v1:en>, свободный. – Дата доступа: 04.05.2018.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ