

## ИННОВАЦИИ В БИБЛИОТЕКАХ

УДК 025.1

Е. Н. Гусева

### Организация инновационного процесса в библиотеке: примерная схема

*Представлена организационная поэтапная схема разработки и внедрения инноваций в деятельность библиотеки. Особое внимание уделено проблемам управления и документационного обеспечения этого процесса.*

**Ключевые слова:** инновации в библиотечном деле, информационно-коммуникационные технологии, план инновационной деятельности.

В настоящее время экономический рост, социальное и политическое положение стран в мире определяются интенсивным развитием наукоёмких отраслей. Результаты их деятельности как правило обозначаются термином *инновации*.

Во многих случаях развитие, основанное на постоянных инновациях, очень часто признаётся политиками и экономистами как единственно возможный путь модернизации не только сферы экономики и бизнеса, но и всего общества в целом. Несмотря на достаточную долю конъюнктурности в обсуждении вопросов инновационности, такое внимание к проблеме управления инновациями является следствием глобальных постиндустриальных, постмодернистских изменений в общественной жизни. Поэтому освоение не столько самих инноваций, сколько управления инновационной деятельностью – инструментом устойчивого развития – для библиотечно-информационной сферы страны представляется неизбежным.

Это соображение подкрепляется также тем, что одним из целевых ориентиров Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года определён «доступ к культурным благам» [1]. Библиотеки, естественно, призваны участвовать в этом процессе и смогут соответствовать выдвигаемым к ним требованиям, только признав постоянную инновационность своей стратегией деятельности.

Основой инновационного развития библиотек обоснованно признаны информационно-коммуникационные технологии (включая их программно-аппаратное обеспечение), а результатом – повышение качества создаваемых библиотекой продуктов и услуг.

Вопрос инновационной деятельности, внедрения инноваций и управления ими в библиотечной деятельности далёк от решения, однако для выхода из кризисного положения библиотекам можно и нужно применять наработки инновационного менеджмента, которые могут стать организационным механизмом эффективного управления.

Необходимо понимать, что инновационное развитие – не мода и не конечная цель деятельности библиотек, а стратегическое направление и фактор (условие) их развития.

Инновации в библиотечном деле имеют специфику, отличающую их от инноваций в других сферах, но методологическая и концептуальная базы у них общие. Кроме того, библиотечная инновация – это и процесс, и результат, т.е. результат процесса, который неизбежно со временем превращается в обыденность, а затем и в традицию. А потом – в архаику... Именно поэтому, в силу постоянного «устаревания» инноваций, процесс инновационной деятельности также постоянен.

Для оптимального управления инновационной деятельностью важен следующий тезис: «Генерирование новых идей мало что даёт, если они не обобщены, не классифицированы, не систематизированы с выделением приоритетов, а затем не перешли в стадию внедрения ...» [2.С. 231]. К сожалению, управленческим аспектам внедрения инноваций не всегда уделяется должное внимание, и это часто становится причиной неудач.

Обычно инновационная деятельность в библиотеке проявляется в форме управления проектом, инвестициями (понимаемыми как использование неких ресурсов для получения результата) в эти проекты, а также в форме «коммерциализации» (т.е. реализации) результатов научно-технической и творческой деятельности библиотеки. Управление проектами признаётся особым видом управления, направленным на достижение запланированной цели, которая часто, но не всегда, имеет уникальный характер [3].

В самом общем виде план инновационной деятельности (всех перечисленных выше вариантов) состоит из четырёх основных стадий.

Первая стадия может быть названа *инициацией проекта* и состоит из нескольких этапов. Прежде всего намечаются стратегические приоритеты дальнейшей деятельности библиотеки, происходит обзор и осознание требований среды (общества), выбор стратегий развития, предполагаются (максимально приблизительно) виды, направления, объём будущих инноваций.

Далее осуществляется *анализ окружающей среды библиотеки* с целью определения тенденций, существующих и потенциальных клиентов (пользователей – «покупателей» возможной инновации), основных конкурентов, а также «лидеров», на опыт которых можно ориентироваться библиотеке в своей работе.

Следующий этап – *внутренний аудит*, т.е. уточнение основных возможностей библиотеки, её сильных и слабых сторон (например, с применением SWOT-анализа). Только после этого проводится *первичная формализация проекта*: составляется его первоначальная «формализованная» схема, включающая описание генеральной (приоритетной) идеи, предполагаемых выгод (прибыли, результата, его вида и количества), затрат, в том числе временных. Это должен быть внятный, но ещё не детальный документ.

Пятым этапом должен стать *предварительный скрининг* (дословный перевод английского слова *screening* – просеивание), включающий оценку имеющегося и потенциального финансового обеспечения, реализуемости других возможностей, а также проверку соответствия миссии библиотеки и определение возможного «технологического коридора». (Технологические коридоры – это перечень обязательных требований и ограничений, предъявляемых к техническим параметрам применяемых технологий, потребительской продукции и услуг. Перечень устанавливается государством, с разбивкой по годам и нарастанием жёсткости со временем.) [4]. Заметим, этот этап, как правило, выпадает из поля зрения организаторов при подготовке инновационного проекта.

В заключение первой стадии должно произойти «*формальное одобрение идеи*», что означает «превращение» идеи в проект и подготовку соответствующей документации (например, приказа директора библиотеки о создании рабочей группы по внедрению чего-либо и т.д.).

Вторую стадию можно назвать *организация проекта*. Это уже более менеджерски ориентированная стадия, где первым шагом должна стать «инициация» команды, в том числе утверждение руководителя проекта, зон его ответственности, уточнение и команды проекта, и необходимости обучения участников проекта.

Второй шаг этой стадии – *развитие концепции проекта*, включающее создание «черновика

концепции», проведение тестирования его идеи в целевой аудитории, корректировку концепции по результатам тестирования, создание краткого описания продукта (будущего желаемого результата).

Третий шаг очень важен – он включает оценку влияния предполагаемой инновации на операционную деятельность библиотеки. На этом этапе необходимо собрать отзывы об интеллектуальной и авторской чистоте идеи (либо согласовать этот момент), ресурсной «выполняемости», соответствии законодательным нормам – от юристов, финансистов, маркетологов, методистов и других специалистов, которые должны оценить не только перспективность, оригинальность и легитимность предполагаемой инновации, но и её влияние на текущую деятельность библиотеки.

Это особенно важно, так как развитие и функционирование в жизнедеятельности организации выступают антагонистами, или, что правильнее, диалектическим целым. (Об этом надо обязательно помнить, затеявая процесс нововведения в библиотеке, – её обычное функционирование будет обязательно нарушено.)

Четвёртый шаг включает предварительный прогноз востребованности результатов инновационного проекта, цены и затрат (инвестиций, капиталовложений) на его внедрение.

Пятым этапом станет составление исходного рабочего плана проекта с графиком финансовых действий (при необходимости), списком возможных рисков и перечнем средств их минимизации.

Третья стадия может быть названа *развитие проекта*, что включает не только тестирование (количественное или пилотное), но и «доводку» проекта до работающей инновации, а также, при необходимости, корректировку результата. Здесь возможно уточнение, а иногда и изменение результата и его позиционирования.

На этой стадии очень важен этап уточнения юридической «чистоты» проекта, его позиционирования, а также создание PR-плана продвижения и восприятия (внешнего и внутреннего) внедряемой инновации, формирование пула документов (куда входит так называемое закрытие бюджета и итоговый отчёт).

Четвёртая стадия – это уже *внедрение новшества*, переводение его в стадию инновации. Основными шагами здесь являются полное формальное утверждение проекта по статьям: результат (продукт), затраты, ресурсы, юридические и кадровые вопросы; создание или уточнение плана коммуникационной деятельности с пользователями, руководством и прочими участниками (СМИ и др.).

На этой стадии управленчески важен этап определения показателей успеха, куда входят: установление ключевых показателей и их индикаторов (начальных и постоянных), оценка преград и рисков (для этой стадии), а также уточнение «опций роста» инновационного проекта. Этот этап – один из самых важных и сложных в управлении инновациями.

Последний шаг на этой стадии – не только подготовка документов для дальнейшей работы с инновацией, но и постоянный контроль результативности по соответствующим индикаторам.

Представленную схему можно считать управленчески ориентированной схемой *жизненного цикла инновационного проекта*. Эта схема является достаточно обобщенной, так как любая инновация специфична и оригинальна. Кроме того (и в этом кроется существенное отличие реальной управленческой деятельности от схем, излагаемых в учебниках и статьях), перечисленные стадии управления инновационным проектом не следуют друг за другом: во многих случаях первые три стадии идут параллельно, четвёртая и пятая совпадают по

времени, а иногда и меняются местами. Но следование этой схеме поможет не упустить важные шаги, от которых во многом зависит успешность инновационной деятельности в библиотеке.

Инновации в библиотеке – не только условие и инструмент её развития, но и средство повышения полезности деятельности библиотеки, уровня качества того социального блага, которое она предоставляет обществу и конкретным потребителям.

Благо, которое предоставляет библиотека обществу, – это качественное выполнение социальных функций и расширение их номенклатуры, при этом её функции в настоящее время подвергаются серьёзным изменениям, они всегда социально насыщены и сложно определяемы.

### **Список источников**

1. **Концепция** долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. (Утв. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 17.11.2008 г. № 1662.)
2. **Брюс Э., Берчелл Д.** Инновации / пер. с англ. – Москва : Дело и Сервис, 2010. – 240 с.
3. **Бовин А. А.** и др. Управление инновациями в организации : учеб.пособие. – Москва : Омега-Л, 2006. – 415 с.
4. **Рождение** национальной инновационной системы // Эксперт. – 2010. – 13 сентября. – № 36. – Режим доступа: [http://expert.ru/expert/2010/36/rozhdenie\\_innovacionoi\\_sistemy/](http://expert.ru/expert/2010/36/rozhdenie_innovacionoi_sistemy/)