

*Н.В.Болукова, аспирантка,  
Белорусский государственный  
университет культуры и искусств*

## **УПРАВЛЕНИЕ НОВОВВЕДЕНИЯМИ В БИБЛИОТЕКАХ**

На современном этапе успешное функционирование библиотек во многом зависит от способности воспринимать инновации, адаптировать их к своим условиям и рационально использовать. Инновационная деятельность библиотеки должна быть интегрирована в общую стратегию ее развития, осуществляться целенаправленно, отличаться системностью. Успешное протекание инновационных процессов зависит не только от особенностей и степени инновационной готовности той социально-культурной среды, в рамках которой они происходят, но и от логического построения системы производства инновационных процессов.

В становлении и развитии инновационной деятельности библиотек выделяются два этапа, первый из которых связан с осознанием необходимости и очевидных преимуществ инноваций, второй – с активной реализацией инновационной стратегии. В настоящее время библиотечное дело находится на втором этапе. Основной движущей силой инновационных преобразований, генератором инновационных идей является человек. Как показывает практика, библиотечные работники нередко отличаются консерватизмом, медленно осуществляют переход на качественно новый уровень развития, не до конца используют свой инновационный потенциал [4, с. 76–77]. Следовательно, для комплексного решения проблем, связанных с инновационной деятельностью, необходимы привлечение административно-управленческого ресурса, грамотное управление нововведениями, использование методов инновационного менеджмента.

Инновационный менеджмент выполняет следующие основные функции: прогнозирование, планирование, организация, регулирование, координация, стимулирование и контроль [3, с. 14]. Основными задачами управления библиотечными нововведениями являются, на наш взгляд, создание оптимальных условий для библиотечной инновационной деятельности, формирование и внедрение эффективного механизма инновационного развития.

Управление нововведениями в библиотековедении рассматривается как составная часть научно-методической деятельности [2; 8] в контексте управления изменениями в библиотеках [6]. Особое внимание уделяется управлению библиотечным персоналом в процессе инновационной деятельности [9; 10]; созданию инновационного климата, стимулированию инновационной активности библиотекарей, повышению квалификации руководителей и персонала библиотек [7].

Управление нововведениями, по мнению А.Н.Ванеева и С.А.Басова, является важнейшим звеном методической работы библиотек и имеет целью активное выявление и создание новшеств [1; 2]. Е.С.Мартин управление нововведениями рассматривает прежде всего как средство интенсивного и рационального использования библиотечных ресурсов [8].

Н.С.Карташов, рассматривая три режима управления библиотекой (становление, функционирование, развитие), подчеркивает, что только тщательный анализ внутренних и внешних факторов позволит определить, какие объекты и направления нуждаются в особом внимании. Определяющее значение в процессе управления нововведениями, по мнению исследователя, имеет выбор первоочередного объекта развития (изменения, обновления) – отдела библиотеки, который первым включится в инновационный процесс. Выбор объектов изменений предлагается осуществлять по следующим критериям: актуальность нововведения, соответствие нововведения общей идее развития данной библиотеки, результативность нововведения, творческая новизна, уровень методической разработки идеи, возможности потенциальных участников, финансовые затраты. Инновация всегда сопряжена с некоторым риском. Инновационный риск связан с возможностью потерять устойчивость в процессе изменений, существенным снижением результатов [6].

Инновационный путь развития означает прерывание режима “функционирование”, так как появляются новые цели, способы деятельности, условия труда. Инновации вызывают напряжение в коллективе, которое может перерасти в сопротивление нововведениям, скрытое или явное. Поэтому управленческая деятельность в процессе инновационного развития должна быть направлена на профилактику сопротивления, а в случае его возникновения – на нейтрализацию. Руководитель должен объяснить необратимость перемен, их необходимость для

успешного развития библиотеки, вести работу по повышению профессионального уровня и инновационной культуры библиотечного персонала, четко представлять факторы, препятствующие нововведениям. Такими факторами, помимо человеческого, выступают недостаточное финансирование, слабая материально-техническая база, жесткое планирование, преобладание вертикальных связей в служебной иерархии [5]. Необходимо отметить, что недофинансирование играет в данном случае двойную роль: недостаток средств не позволяет стимулировать инноваторов, но, с другой стороны, именно этот фактор побуждает искать новые способы деятельности, чтобы обеспечить выживание и функционирование библиотеки.

В литературе по библиотечному делу нет четко обозначенных позиций относительно принципов, на которых базируется управление нововведениями. По нашему мнению, в числе этих принципов должны выступать следование миссии библиотеки, ориентация на запросы и потребности ее пользователей; концентрация внимания и усилий сотрудников на конечном результате; оперативное принятие мер в случае отсутствия новых идей; целевое развитие библиотечной инфраструктуры на основе прогнозирования потребностей пользователей (в том числе потенциальных), связанных с социально-культурной ситуацией; эффективное использование имеющегося инновационного потенциала, содействие профессиональному и творческому росту сотрудников; личная ответственность и заинтересованность в делах библиотеки; наличие обратной связи между библиотечной теорией и практикой; смена вектора взаимоотношений между руководителем и подчиненными от подчинения к сотрудничеству.

Специалисты в области теории инноваций отмечают, что ввиду присущей инновациям неопределенности жесткое планирование и прогнозирование их конечных результатов не всегда возможны. Также практически невозможно установить критерии, которые бы регламентировали или контролировали работу творчески мыслящих специалистов (в данном случае инноваторов) [11]. Однако деятельность их слишком важна, чтобы оставлять ее без внимания и контроля. Б.Швальбе выделяет следующие условия, которые необходимо создать в организации для выдвижения новых идей: четкое понимание и видение проблемы; адекватное (не слишком широкое и не слишком узкое) формулирование задач для решения проблемы; стимулирование и пробуждение творческой

инициативы посредством работы в команде, организации тренингов, мозговых штурмов; создание инновационного климата (готовность экспериментировать, разрешение делать ошибки); отлаженная система регистрации и обработки поданных идей; поощрение новых идей, возможность карьерного роста их носителей [12, с. 79]. Руководитель, управляющий нововведениями, должен знать и применять на практике методы инновационного менеджмента. Наиболее распространены такие методы, как принуждение, побуждение, убеждение, методы анализа и прогнозирования [3, с. 21].

В практике любой организации есть случаи, когда внедрение нового давало не тот результат, на который рассчитывали. Чтобы избежать подобных ошибок и работать более эффективно, инновационную стратегию библиотеки необходимо формировать с использованием методов инновационного менеджмента, с учетом прогнозов, касающихся перспектив развития культурной и социальной сфер, экономики, демографической ситуации, образования и информатизации. Это особенно актуально при принятии инновационных решений, следствия которых имеют общесоциальное значение.

Управление нововведениями в библиотеках – сложный и многоступенчатый процесс, который предопределяется социальными, культурными, технико-технологическими, финансовыми и экономическими факторами. Сложность инновационной деятельности в библиотечном деле заключается в том, что библиотечные инновации в своей совокупности охватывают все отрасли знания, все сферы человеческой деятельности, требуя от библиотечных специалистов энциклопедических знаний. Управлять нововведениями в библиотеках – это не только внедрять все новое и передовое в библиотечной науке и практике, но и поддерживать оптимальный баланс между традициями и инновациями, стремлением к стабильности и потребностью в обновлении, обеспечивать преемственность инноваций: в то время, как один библиотечный продукт или услуга активно используется, ему на смену следует вести разработку нового, усовершенствованного.

---

1. Басов, С.А. Проблемы и перспективы перестройки методической работы / С.А.Басов // Научные и технические библиотеки. – 1988. – № 2. – С. 3–9.

2. *Ванеев, А.Н.* Методическое обеспечение библиотечной деятельности / А.Н.Ванеев. – М.: Профиздат, 2000. – 140 с.
3. *Вертакова, Ю.В.* Управление инновациями: теория и практика: учеб. пособие / Ю.В.Вертакова, Е.С.Симоненко. – М.: Эксмо, 2008. – 432 с.
4. *Давыдова, И.А.* Библиотечно-информационное производство: науч.-метод. пособие / И.А.Давыдова. – М.: Либерея-Бибинформ, 2008. – 166 с. – (Серия “Библиотекарь и время. XXI век”; вып. № 96).
5. *Джерелиевская, И.* Практикум для руководителей и не только. Условия успешной инновационной управленческой деятельности [Электронный ресурс] / И.Джерелиевская. – Режим доступа: <http://www.ebiblioteka.ru/sources/article.jsp?id=9346489>. – Дата доступа: 11.03.2009.
6. *Карташов, Н.* Инновационные процессы: общее и частное / Н.Карташов // Библиотека. – 1998. – № 3. – С. 39–42.
7. *Качанова, Е.Ю.* Инновации в библиотеках / Е.Ю.Качанова; науч. ред. В.А.Минкина. – СПб.: Профессия, 2003. – 318 с. – (Библиотека).
8. *Мартин, Е.С.* Управление нововведениями в библиотеках (на примере государственных массовых библиотек): автореф. дис. ...канд. пед. наук: 05.25.03 / Е.С.Мартин; Ленингр. гос. ин-т культуры. – Ленинград, 1988. –16 с.
9. *Матлина, С.Г.* Инновационное творчество библиотекарей в контексте социокультурной динамики (постановка проблемы) / С.Г.Матлина // Библиотековедение. – 1998. – № 2. – С. 39–53.
10. *Матлина, С.Г.* От традиций к инновационному поиску / С.Г.Матлина // Библиотековедение. – 1998. – № 5. – С. 14–20.
11. *Управление инновациями* [Электронный ресурс] / [Trica Velimir]. – Режим доступа: [http // www.artkis.ru/ innovations.php#metka3](http://www.artkis.ru/innovations.php#metka3). – Дата доступа: 11.01.2009.
12. *Швальбе, Б.* Личность, карьера, успех. Психология бизнеса / Б.Швальбе; пер. с нем. – 4-е изд. – М.: Прогресс, 1993. – 240 с. – (Школа делового человека).