

УДК 027.021:005.8(476)

М. П. Ахремчик

Методология управления проектами в деятельности научных библиотек Беларуси

Представлены результаты проведенного многоаспектного социологического исследования специалистов научных библиотек, вовлеченных в разработку и реализацию проектов. Обоснована перспективность методологии управления проектами. Затронуты проблемы и возможности оптимизации проектной деятельности. Прослеживается взаимосвязь между инструментами, методами и основными детерминантами управления проектами – целеполаганием, планированием, мониторингом, компетентностью библиотечных кадров. Представлена авторская трактовка управления библиотечным проектом. Обозначены перспективы его использования в работе научных библиотек.

Ключевые слова: научная библиотека, проектная деятельность, управление проектами, библиотечный специалист, социологическое исследование.

М. Akhremchuk

Project management methodology in the activities of scientific libraries in Belarus

The article presents the results of a multidimensional sociological study of specialists of scientific libraries involved in the development and implementation of projects. The study demonstrated the effectiveness and prospects of project management methodology as an innovative mechanism of project activity. The author touches upon the problems and possibilities of optimization of project activities and traces the relationship between the tools, methods and main determinants of project management – goal setting, planning, monitoring, and competence of library personnel. The article presents the author's interpretation of library project management and outlines the prospects for its use in the work of scientific libraries.

Keywords: scientific library, project activity, project management, library specialist, sociological research.

Проектная деятельность научных библиотек впервые в Беларуси стала объектом комплексного социологического исследования. Более десяти лет назад она частично изучалась с использованием метода анкетирования как компонент системы библиотечного фандрейзинга. При этом специфика библиотек как учреждений, разрабатывающих и реализующих проекты, не входила в цели анкетирования. Управление проектами в библиотеках также не было в поле зрения исследователя Ю. А. Переверзевой [2].

На современном этапе развития проектной деятельности заслуживают внимания базовые вопросы, учитывающие специфику деятельности научных библиотек: определение классификационных признаков библиотечных проектов, выработка специальных подходов к их целевому и содержательно-организационному блокам, решение задач методико-технологического характера, обуславливающих выбор оптимальных инструментов и методов проектной деятельности.

Методология управления проектами не получила должного научно-теоретического обоснования в библиотечном деле. Совокупность методов, используемых для изучения стоящих перед ней проблем, можно применить в практической плоскости. Это позволит выработать инновационные проекты для научных библиотек с учетом потребности экономики.

Цель статьи – на основе социологических данных раскрыть методологию управления проектами научных библиотек в контексте современных тенденций развития проектной деятельности.

Управление библиотечным проектом, на наш взгляд, – это *организованный процесс, включающий применение специализированных компетенций, административно-организационных действий, подходов (методологий), ресурсов, инструментов и средств управления, регулирующих последовательность выполнения процессов и операций, связанных в единую цепочку «инициация – планирование – непосредственное исполнение – завершение проектных действий», рефлексию по итогам анализа социально-экономических показателей эффективности проекта.* Обратим внимание на следующее обстоятельство: каждый библиотечный проект требует индивидуального подхода, что является одним из постулатов методологии управления, в том числе выбора методов подготовки и практического внедрения, а также учета уровня профессиональной компетентности разработчиков, сложности поставленных задач, условий работы, заинтересованности потенциальной аудитории.

Проблемы, возможности и современные тенденции развития проектной деятельности в научных библиотеках, а также пути ее оптимизации были изучены в рамках многоаспектного социологического исследования (анкетирования), проведенного в сентябре–октябре 2023 г. Целевая группа респондентов – специалисты научных библиотек Беларуси, которые занимаются проектной деятельностью. Анкеты, состоящие из 22 вопросов, были разосланы в 43 научные библиотеки Беларуси с охватом всех регионов страны. Участниками анкетирования возвращены 54 анкеты из 22 научных библиотек, 17 научных библиотек сообщили, что не занимаются проектной деятельностью.

К опросу были привлечены работники республиканских научных (Республиканская научно-техническая библиотека, Центральная на-

учная бібліятэка ім. Я. Коласа НАН Беларусі, Беларуская сельскагаспадарчая бібліятэка ім. І. С. Лупіновіча НАН Беларусі, Рэспубліканская навучная медыцынская бібліятэка) і універсітэцкіх бібліятэк (Навучная бібліятэка Беларускага нацыянальнага тэхнічнага ўніверсітэта, Фундаментальная бібліятэка Беларускага дзяржаўнага ўніверсітэта, Навучная бібліятэка Паліцкага дзяржаўнага ўніверсітэта ім. Е. Паліцкай і др.). Даныя бібліятэкі аб'яднае зместна-направленая дзейнасць на забеспячэнне максімальнага даступа да навучнай інфармацыі, задавальненне інфармацыйных патрэбнасцей карыстальнікаў, пашырэнне прафесійных ведаў на аснове шырокіх і глыбокіх (па параўнанню з публічнымі бібліятэкамі) навучных калекцый і адпаведнага інфармацыйна-пошукавага апарата [3; 4]. Названыя навучныя бібліятэкі адрозніваюцца па маштабах, структуры, контынгенту карыстальнікаў, і ад іх часта маюцца філіялы. Гэта тлумачыць істотныя адрозніжы ў адказах.

Пры аналізе вынікаў было выяўлена, што з кожнай навучнай бібліятэкі вярнуцца ад адной да пяці анкет. Такім чынам, у апытанні ўдзельнічалі 54 спецыяліста: 81,5 % рэспандэнтаў прадставілі ўніверсітэцкія бібліятэкі, 18,5 % – рэспубліканскія навучныя.

Непасрэдна метадалогія кіравання праектамі ў навучнай бібліятэцы для 42,0 % рэспандэнтаў прадугледжвае выкарыстанне змешанага падыхода, для 6,0 % – прымяненне своды ведаў РМВок (працэсная мадэль кіравання праектам), а 8,0 % рэспандэнтаў выкарыстоўваюць гнучкія метадалогіі (Agile, Scrum, Kanban і др.). Пры гэтым 32 % рэспандэнтаў зусім не прымяняюць ніякую-ліб метадалогію кіравання праектам, 14 % з'яўляюцца неабаротлівымі, 4 % выбралі варыянт «Другое», паказавшы ў адказе не праектныя метадалогіі, а праграмныя інструменты кіравання праектамі.

Эфектыўнасць метадалогіі кіравання праектамі ў навучных бібліятэках выражаецца ў умові накіравана і дынамічна выкарыстоўваць розныя інструменты і метады (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

Частота выкарыстання розных інструментаў і метадаў у праектнай дзейнасці навучных бібліятэк

№	Інструменты і метады	Нікогды	Іногды	Чацей за ўсё	Усе часы	Не ведаю
1.	Мозговы штурм	4,5	27,3	36,4	31,8	–
2.	Дакументацыя зместа праекта (апісанне мэтаў, задач праекта, асноўных вынікаў, планіруемых мерапрыяццяў, дапушчэнняў, абмежаванняў і т. п.)	4,4	15,6	33,3	46,7	–

3.	Разработка устава	47,5	32,5	5,0	5,0	10,0
4.	Обсуждение целей и задач проекта, способов их достижения с основными заинтересованными сторонами и участниками	–	8,2	32,7	59,2	–
5.	Составление календарного плана проекта	4,5	18,2	31,8	45,5	–
6.	Разработка плана управления коммуникациями	28,9	34,2	15,8	15,8	5,3
7.	Разработка плана управления рисками	45,0	27,5	12,5	7,5	7,5
8.	Разработка плана управления качеством	25,6	35,9	15,4	12,8	10,3
9.	Разработка плана управления стоимостью (бюджет проекта)	34,1	24,4	19,5	22,0	–
10.	Разработка иерархической структуры работ	21,4	26,2	19,0	26,2	7,1
11.	Разработка матрицы ответственности (определение ответственных за работы)	10,6	8,5	23,4	53,2	4,3
12.	Диаграмма Ганта	60,5	13,2	–	–	26,3
13.	Метод критического пути	48,6	13,5	8,1	8,1	21,6
14.	PERT-анализ (планирование с учетом оптимистической, наиболее вероятной и пессимистической оценки длительности работ)	47,4	23,7	10,5	5,3	13,2
15.	Планирование по итерациям (спринтам)	57,9	7,9	5,3	10,5	18,4
16.	Формирование команды проекта	2,0	–	20,0	78,0	–
17.	Промежуточные отчеты о выполнении проекта	2,4	14,6	17,1	65,9	–
18.	Составление документа о закрытии проекта	34,2	28,9	15,8	13,2	7,9
19.	Оценка успешности проекта через некоторый промежуток времени после его завершения	10,0	27,5	27,5	32,5	2,5
20.	Программное обеспечение планирования и контроля проектов (MSProject, Excel и т. д.)	22,0	39,0	19,5	14,6	4,9

Как видим, лидирующие позиции занимают инструменты и методы, предполагающие наличие у исполнителей компетенций, связанных с готовностью работать в команде, способностей к выполнению информационно-аналитических операций и прогнозированию промежуточных и конечных результатов, умению коммуницировать в рамках мероприятий проекта и планировать деятельность научных библиотек.

В исследовании мы стремились получить информацию о критериях успешности библиотечных проектов и их общей результативности. Респондентам было предложено указать, насколько их функциональные действия влияют на своевременную подготовку библиотечного проек-

та, включая достижение его цели, освоение бюджета, удовлетворенность результатом (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

Оценка успешности библиотечных проектов

№	Критерии успеха	Никогда	Иногда	Чаше всего	Все время	Не знаю
1.	Проекты выполнены в срок согласно графику	–	–	49,0	51,0	–
2.	Проекты выполнены в рамках предусмотренного бюджета	7,0	–	46,5	39,5	7,0
3.	Общие цели проекта в области качества были достигнуты	–	2,2	50,0	45,7	2,2
4.	Руководство выразило удовлетворенность результатом	–	4,0	48,0	44,0	4,0
5.	Пользователи выразили удовлетворенность проектом	–	2,0	41,2	56,9	–
6.	Результат проекта после завершения использовался по назначению	–	–	34,8	63,0	2,2
7.	Результаты проектной деятельности демонстрировались широкой общественности (в т. ч. на сайте, в социальных сетях и т. п.)	–	13,7	37,3	49,0	–
8.	Результаты проектной деятельности распространялись в профессиональной сфере для более широкого внедрения библиотеками и другими организациями	9,1	34,1	36,4	13,6	6,8

Важно, что в библиотеках есть понимание взаимозависимости мотивации к реализации проекта и его итогового качества, и, как следствие, востребованности и принятия целевыми группами. В методологии управления проектами значение придается социальному эффекту в совокупности с качеством. В этом ключе выстраиваются и критерии оценки успешности проекта в научной, образовательной, социокультурной сферах.

Принимая во внимание основные детерминанты управления проектами (целеполагание, кадры, планирование, мониторинг и др.), обозначим, что их результат опосредуется факторами успеха (табл. 3).

**Оценка качества управления
библиотечными проектами согласно факторам успеха**

№	Факторы успеха	Никогда	Иногда	Чаше всего	Все время	Не знаю
1.	Руководство поддержало проект с самого начала	–	5,8	40,4	53,8	–
2.	Проект получил необходимый бюджет в полном объеме	14,6	12,2	43,9	17,1	12,2
3.	Сотрудники обладали всеми необходимыми навыками для реализации проекта	–	10,0	60,0	30,0	–
4.	Был составлен план проекта, который подробно описывал цели, результаты, мероприятия, сроки, бюджет и персонал	4,3	21,7	37,0	37,0	–
5.	Руководство принимало участие в проекте (посещало несколько встреч, консультировало и др.)	6,7	26,7	28,9	35,6	2,2
6.	Использовались инструменты мониторинга и контроля за ходом реализации проекта	4,7	23,3	37,2	30,2	4,7
7.	Заинтересованные стороны информировались о ходе проекта согласно плану коммуникаций	2,3	6,8	36,4	47,7	6,8
8.	Команда проекта работала слаженно и продуктивно	–	–	42,3	57,7	–
9.	Были определены все параметры качества результатов проекта, которые контролировались в ходе реализации	–	15,9	45,5	36,4	2,3
10.	Документировались результаты проекта (отчет)	2,2	13,3	26,7	57,8	–

Тем не менее анкетирование позволило выявить такие проблемы в организации проектной деятельности, как ограничение бюджета проекта (39 %), недостаточная вовлеченность руководства (35,6 %), неорганизованный мониторинг и контроль за ходом реализации проекта (32,7 %), отсутствие плана, который бы подробно описывал цели, результаты, мероприятия, сроки, бюджет и персонал (26 %). Чаше всего, по оценке сотрудников, им было достаточно знаний и навыков для реализации проекта, однако оценка хода проектного управления по факторам успеха позволяет сделать вывод об отсутствии отдельных компетенций. Такие необходимые действия по управлению проектами, как определение целей, задач, мероприятий, результатов, бюджета, на строго обязательной основе осуществляются только в 37 % случаев. Приблизительно

с такой же частотой используются инструменты мониторинга, планируются и контролируются параметры качества результатов проекта.

Характеризуя подход, применяемый в деятельности библиотек, половина респондентов указала, что установленная практика управления проектами у них не прижилась, поэтому сотрудники свободно используют собственные методы (50 %). Отработанные методы, стандарты управления проектами действуют в масштабе всей библиотеки в 25,9 % случаев. Согласованные методы управления используются только для крупных, заметных проектов (22,2 %). Менее 10 % респондентов отметили, что в их библиотеке стандартизированные методы управления проектами приняты во всей организации, в том числе для оценки эффективности по установленным показателям.

Отвечая на вопрос «С какими проблемами вы сталкиваетесь при осуществлении проектной деятельности в Вашей библиотеке?», респонденты указывали обстоятельства, в основном связанные с недостаточным финансированием, количеством и компетентностью персонала, оформлением заявок: «не всегда команда проекта работала слаженно, частая смена его участников»; «недостаток знаний и кадров»; «невысокий уровень материально-технической базы»; «недостаточное количество специалистов, невысокий уровень компетенций персонала библиотеки»; «недостаточное количество средств на реализацию проекта»; «сложность формирования команды»; «недостаточное финансирование комплектования фонда электронными изданиями»; «сотрудники не обладали всеми необходимыми навыками»; «недостаточно знаний в области методологии управления проектами».

Описывая подготовку сотрудников библиотеки, привлеченных к управлению проектами, более половины респондентов отметили, что учатся на собственном опыте в ходе проектной деятельности – 63,0 %. Значительная часть опрошенных (40,7 %) указала, что формальное обучение не проводится, но некоторые сотрудники самостоятельно интересуются управлением проектами (изучают стандарты, читают книги и статьи по данной тематике). 11,1 % отметили, что обучение по управлению проектами всех участников проектной деятельности проводится на регулярной основе, а 9,3 % сотрудников проходили только разовое обучение.

Несмотря на указанные выше сложности, респондентами были отмечены преимущества использования проектов в деятельности библиотеки: внедрение инноваций и реализация идей, поддержка руководства и выделение финансирования, эффективное использование ресурсов библиотеки, улучшение качества услуг и продуктов, расширение возможностей для оказания услуг пользователям, увеличение количества пользователей, развитие партнерских отношений с другими организа-

циями, а также сплочение коллектива и профессиональное развитие сотрудников.

Анкетой было предусмотрено выявление факторов, способствующих развитию проектной деятельности в научных библиотеках. Сформируем их в две равнозначные группы. Первая включает факторы материального характера: достаточное финансирование, возможность материального стимулирования специалистов, софинансирование проектов, развитие грантовых программ для библиотек, улучшение материально-технической базы. Вторая группа связана с обучением персонала основам создания проектов и управления ими: выделение специальных штатных единиц, наличие квалифицированного персонала, обучение специальным инструментам по управлению проектами, развитие компетенций работников библиотеки, формирование готовности к проектной деятельности и т. п. Некоторые респонденты отмечали, что для реализации проектов необходимо омоложение коллектива, увеличение штатной численности и расширение круга участников.

Среди факторов, способствующих развитию проектной деятельности библиотек, специалисты также указывали наличие необходимых для проектного управления технологий: внедрение и использование новейших средств автоматизации, легких в освоении и установке мобильных систем управления проектами. Для университетских библиотек большое значение имеет заинтересованность руководства университета, для академических – утверждение и одобрение проектов в Национальной академии наук Беларуси, увеличение количества волонтеров среди научных сотрудников. Кроме того, было отмечено высокое значение слаженной работы коллектива, обмена опытом, мотивации и заинтересованности сотрудников. В качестве факторов, влияющих на успех проектов, указывались необходимость ведения детальной документации при их планировании и реализации, документирование проектной деятельности. Некоторые респонденты признают большое значение международных связей и регионального сотрудничества для развития проектной деятельности библиотек.

Подводя итоги, важно отметить, что в настоящее время в проектную деятельность включено большинство научных библиотек страны. Масштабное развертывание и усложнение проектной деятельности научных библиотек требуют от сотрудников соответствующей квалификации, способности ориентироваться в технологиях и методах проектного управления, знакомства с новейшими программными средствами.

Заинтересованность библиотечных специалистов в развитии проектного управления вызвана объективными изменениями, происходящими в мире, и отвечает современным особенностям деятельности библиотек. Результаты анкетирования позволяют сделать вывод, что

проектный менеджмент в библиотеках существует в абсолютном большинстве как набор стихийно сложившихся практик [1, с. 75], методик, общих действий по ведению проекта, эффективность которых оценивается опытным путем.

Анализ успешно реализованных проектов показывает, что формальная методология управления ими превалирует в условиях быстрых технологических изменений и сокращения финансовой поддержки. Эту методологию отличают следующие признаки: использование шаблонов и примерных форм управления проектами, которые поддерживают мониторинг и контроль на протяжении всего жизненного цикла. Результаты опроса в значительной степени указывают на то, что планирование проекта происходит на неформальной основе. Чаще они по масштабам средние/мелкие, краткосрочные. По предположению специалистов, на оформление всех формальных документированных процедур уйдет больше времени, чем на реализацию проекта. Ответ на вопрос «В каких случаях и какие методологии использовать при реализации библиотечных проектов?» еще ждет научного (экспертного) разрешения. Обучение сотрудников библиотек основам проектного управления обеспечит необходимую базу для формирования гибких алгоритмов осуществления библиотечных проектов научными библиотеками страны. Важное значение для успешной реализации управления проектами в библиотечной деятельности имеет заинтересованность государства и развитие инвестиционного климата.

1. *Ахремчик, М. П.* Проектная деятельность библиотек как объект научных исследований / М. П. Ахремчик // *Бібліятэчны весн. : навук. зб. арт. / Нац. б-ка Беларусі. – Мінск, 2023. – Вып. 15 / склад.: Л. Г. Кірухіна, В. А. Какшынская ; рэд.: Л. Г. Кірухіна (гал. рэд.) [і інш.] ; рэдкал.: І. В. Саверчанка (старш.) [і інш.]. – С. 73–87.*

2. *Переверзева, Ю. А.* Социально-педагогические основы библиотечного фандрейзинга : автореф. дис. ... канд. пед. наук. : 05.25.03 / Ю. А. Переверзева ; Белорус. гос. ун-т культуры и искусств. – Минск, 2011. – 26 с.

3. *Полтавская, Е. И.* Этюды о научной библиотеке. 1. Когда возникли современные научные библиотеки / Е. И. Полтавская // *Вестн. культуры и искусств. – 2020. – № 3 (63). – С. 18–24.*

4. *Полтавская, Е. И.* Этюды о научной библиотеке. 2. Признаки современных научных библиотек / Е. И. Полтавская // *Вестн. культуры и искусств. – 2020. – № 4 (64). – С. 7–13.*

Дата паступлення артыкула ў рэдакцыю: 25.04.2024.