***И. Ю. Матвеева****,**кандидат педагогических наук, доцент, зав. кафедрой библиотечно-информационной деятельности ФГБОУ ВО «Челябинский государственный институт культуры»*

**стратегическое и проектное управление в контексте инновационного развития общедоступных библиотек**

Проектирование как вид организационно-управленческой деятельности широко распространилось в библиотечной практике. Первоначально оно связывалось с грантосоискательством (в этом случае проект отождествлялся с заявкой на грант), позже проект использовался как плановый документ для реализации библиотечной инновационной идеи (а проектирование понималась как процесс написания данного плана), на современном этапе происходит осмысление проектирования как важного компонента реализации стратегии библиотеки.

В экономической литературе под стратегией понимается интегрированная модель действий, направленная на достижение целей организации. Создание стратегии – творческий управленческий процесс, в результате которого появляется программа (план, модель) будущего библиотеки и путей его достижения. На практике стратегия представляет собой систему долгосрочных, определяемых целью развития концептуальных установок (ориентиров) на принятие решений, позволяющих выбрать из альтернатив сценарий развития и в соответствии с ним распределить ресурсы библиотеки.

Стратегия каждой библиотеки разрабатывается с учетом анализа возможностей и угроз внешней и внутренней среды и их сопоставления с ресурсным потенциалом библиотечной организации. Поскольку организационная среда складывается из десятков различных факторов, то у каждой библиотеки она уникальна.

Выработка стратегии является прерогативой руководителей высшего звена. У каждого руководителя формируется свое видение будущего библиотеки (библиотечной системы) и оно воплощается в образе возможного и желаемого будущего состояния. Модель желаемого будущего может быть ориентирована на дальнейшее освоение традиционных библиотечных приоритетов и направлений или в качестве последних опираться на инновационные ориентиры. В этом случае стратегия будет носить комплексный характер, т.е. она затрагивает инновационное преобразование нескольких подсистем библиотеки, охватывает различные организационные структуры (отделы, сектора, службы и другие) библиотеки, разрабатывающие и внедряющие инновации, способствует объединению целей и ресурсов технической, кадровой, технологической, финансовой, маркетинговой и других компонент библиотечной практики.

Сочетание библиотечного контекста и управленческого видения становится основой для формулировки миссии (общественно значимой роли) библиотеки и создания стратегии (разработки интегрированной модели действий, предназначенных для достижения целей библиотеки). Результатом стратегического планирования является подготовка базового документа – стратегии, концепции, долгосрочного плана развития и т.д. Однако стратегический план – документ в большей степени абстрактный, задачей руководителей и исполнителей на этапе реализации стратегии – создать совокупность программ, проектов и планов,включающих систему мер по реализации принятой библиотекой стратегии.

Проекты представляют собой документальное воплощение разработанной инновационной стратегии по отдельным проблемам и направлениям библиотечной деятельности. Они так же носят инновационный характер и содержательно решают задачи распределения ресурсов, полномочий и ответственности среди подразделений и отдельных сотрудников; закладывают последовательность реализации научных, технологических, производственных, организационных, маркетинговых и других мероприятий, приводящих к библиотечным инновациям.

Проект представляет собой систему взаимообусловленных по ресурсам, срокам и исполнителям мероприятий по приоритетным направлениям деятельности библиотеки и направленных на достижение конкретных целей. Цель любого проекта – планирование интеграции всех участников инновационного процесса для выполнения комплекса работ по реализации инновации.

Деятельность по созданию проектов, программ и планов называется проектированием. Оно включает все технические операции, необходимые для создания проектов: анализ проблем, разработку проектной документации и планирование реализации инновационного процесса; выполняет функцию документального моделирования инновации и планирования инновационного процесса, воплощая переход инновационной идеи в документальную (материальную) форму – план, модель, проект, в будущем реализуемый для достижения результата – появления инновации. Тем самым проект воплощает организационное начало инновационного процесса.

Проект должен быть направлен на решение актуальных задач библиотечной практики, имеющих социально-культурное, экономическое, политическое и иное значение. Перечень проблематики проектов зависит от условий внешней и внутренней среды библиотеки и составляется с учетом социологических исследований, мониторинга, опроса, наблюдений, анализа библиотечной документации и других. Инновационная деятельность библиотек сегодня разнопланова и включает освоение новых информационных технологий, создание новых информационных продуктов и услуг, модернизацию всех направлений библиотечно-библиографической деятельности (комплектования, библиотечно-библиографического обслуживания, организации библиотечного пространства, поддержку и продвижение чтения и т. д.).

Многообразие целей и задач инновационного развития предполагает разнообразие видов проектов. Рассмотрим их классификацию по различным основаниям.

Основным критерием классификации проектов должен быть признак содержания проекта, согласно которому разновидностями проектов могут считаться: исследовательские проекты (содержащие план исследований и разработок), проекты развития материально-технической базы для осуществления инновационной деятельности, проекты создания инновационных продуктов и услуг библиотек, издательские проекты, проекты модернизации организационной структуры библиотеки и другие.

По времени реализации проектов различают: долгосрочные (рассчитанные на период реализации более трех лет), среднесрочные (рассчитанные на период реализации от года до трех лет), краткосрочные проекты (рассчитанные на период реализации менее года).

По масштабности решаемых задач различают: монопроекты, мультипроекты, мегапроекты. Монопроекты включают одно или несколько функциональных направлений библиотечной деятельности. Их реализация проходит в рамках одной библиотеки. Цель таких проектов предельно конкретна. В связи с жесткой ограниченностью библиотечных ресурсов в них определены нормы финансирования и ресурсного обеспечения. Мультипроекты касаются всей деятельности библиотеки и включают несколько функциональных направлений. Они, как правило, требуют координации деятельности библиотеки со сторонними библиотечными и не библиотечными учреждениями и организациями, участвуя в едином процессе формирования культурной среды региона. Мегапроектами называются комплексные и специализированные программы, имеющие единую цель и содержащие множество взаимосвязанных разнородных проектов. Они затрагивают интересы значительной части населения региона, требуют тщательной подготовки, осуществления координации, особой организации и управления среди участников проекта. Такие проекты в библиотечной сфере – редкость. Их, как правило, инициируют государственные властные структуры и общественные библиотечные организации, обладающие достаточной ресурсной базой и силой влияния.

По уровню разработки и реализации выделяют межгосударственные, международные, национальные, межрегиональные и региональные, межотраслевые и отраслевые, корпоративные и локальные проекты.

К какому бы виду проект не относился, деятельность по его разработке должна основываться на совокупности принципов создания проектов: системности и селективности, целевой ориентации, полноты и последовательности, многовариантности и сбалансированности.

Принцип системности и селективности означает ориентацию проектов на приоритетные направления деятельности конкретной библиотеки, министерств культуры, образования и др. Такая согласованность позволяет обеспечить преемственность проектирования и федеральных, региональных инновационных программ в социокультурной сфере; приемственность с миссией и стратегией библиотеки.

Принцип целевой ориентации проектов включает установление взаимосвязи межу разрешением проблемной ситуации, вызвавшей необходимость инновационного процесса, и целями конкретного проекта, направленного на частичную или полную компенсацию рассогласования между наличным и нормальным состоянием библиотечной деятельности. Благодаря соблюдению этого принципа обеспечивается связанность отдельных элементов проекта с общей его целью через систему подцелей и задач.

Принцип полноты и последовательности проекта предполагает описание всего комплекса планируемых мероприятий и аспектов инновации. Проект должен содержать упорядоченную совокупность элементов, описывающих управленческие решения, касающиеся всего инновационного процесса: от обоснования потребности в инновации до анализа эффективности ее реализации. Последовательность предполагает описание каждого этапа инновационного процесса, отражая постепенность трансформации объекта инновационной деятельности в новое состояние.

Принцип многовариантности при выработке управленческих решений обеспечивает выработку альтернатив реализации отдельных этапов инновационного процесса. Необходимость использования данного принципа обусловлена существованием неопределенных факторов, влияющих на инновационные процессы библиотеки. Для снижения степени риска и неопределенности важна многовариантная разработка управленческих решений по ресурсному обеспечению инновационного процесса.

Принцип сбалансированности реализуется в раскрытии обеспеченности всеми видами ресурсов (финансовыми, информационными, материальными, трудовыми и другими) всех мероприятий, предусмотренных проектом.

Единая структура библиотечного проекта до сих пор не разработана. По нашему мнению, в нем можно выделить вводную и основную части. Вводная часть содержит краткие сведения о проекте: название проекта, аннотация, перечень руководителей и исполнителей проекта, объем и источники финансирования. Основная часть содержит комплекс сведений о содержании инновационной идеи, технологии ее реализации, календарном плане инновационного процесса, его ресурсном обеспечении, совокупности затрат, участниках, особенностях организации и управления инновационным процессом, анализу рисков и неопределенности процесса, определении сферы будущего влияния инновации на развитие библиотеки.

Важной процедурой оценки жизнеспособности идеи и проекта является профессиональная экспертиза. Её может осуществлять определенное должностное лицо – директор библиотеки, заместитель директора по методической, научно-исследовательской или иной работе. Однако полнее и многоаспектнее заявленный проект может оценить группа экспертов (ведущих специалистов по тематическим, технологическим и организационно-управленческим направлениям проекта), образующих научно-технический, научно-методический, инновационный или иной совет библиотеки. Этот совет может вырабатывать экспертное заключение по содержанию проектной документации, осуществлять конкурсный отбор проектов для реализации в деятельности библиотеки.

После прохождения экспертизы проект может приниматься к реализации. На этом этапе отдельного внимания требует обеспечение выполнения позиций проекта, требований по качеству, издержкам (затратам) и срокам. У инновационного проекта есть особенность, заключающаяся в необходимости постоянного согласования отдельных целей проекта с уже полученными результатами по нему. Процесс планирования и реализации инновационного процесса идет параллельно процессу его корректировки. Несмотря на то, что проектом заранее определяются сроки окончания этапов инновационного процесса из-за фактора неопределенности может возникнуть необходимость их корректировки и уточнения. На протяжении всего инновационного процесса после завершения стадии планирования необходимо оценивать соответствие хода работ разработанному плану, уровню фактических и запланированных затрат, объему и качеству полученных результатов с намеченными.

Как составная часть инновационного процесса проектирование в отечественной библиотечной практике используется незначительным числом библиотек. Поэтому большинство проектов имеет инвестиционный или презентационный (рекламный) характер, соответственно их главной целью является привлечение внебюджетных средств и демонстрация творческих возможностей коллектива библиотеки.

Однако опыт проектного управления, безусловно, способствует развитию инновационной деятельности библиотек. Так, например, в Централизованной библиотечной системе Златоустовского городского округа (Челябинская область) коллектив библиотеки от единичного проекта 1993 года «Лето, книга, Я – друзья» к настоящему времени подошел к целостной системе проектирования и проектного управления. Суммарное количество проектов, реализуемых в в библиотечной системе, составляет более ста. Они охватывают сферы библиотечного управления (проекты работы с кадрами «Профи», «Золотой резерв», «Мое свободное чтение», проект социального партнерства «Библиотека и город», проект внедрения системы менеджмента качества в МУК ЦБС и др.); маркетинга (проект «О.В.П. – Особо важная персона» и др.), освоения информационно-коммуникативных технологий («Программа информатизации библиотек МУК ЦБС», проект «Организация сети Интернет для учреждений культуры г. Златоуста», программа создания сайта ЦБС и др.); создания инновационных продуктов и услуг (проект полнотекстовой базы данных «История города в лицах», проекты мультимедийных ресурсов и др.); совершенствования обслуживания отдельных категорий пользователей (проекты «Юность», «Пятерка», «Организация центра правовой информации», проект читательского развития детей «Игрушка, сказка, фантазия» и др.); отдельные функциональные направления библиотечной деятельности (проект по сохранности фондов «Сохраним книгу для читателя грядущего столетия», проект продвижения чтения «Лето, книга, Я – друзья», проект совершенствования библиографической деятельности ЦГБ «Корпоративный информационно-библиографический центр» и др.).

Сроки реализации проектов различны: от недельного срока до 15 лет. Над созданием проектов и их реализацией трудятся сотрудники практически всех структурных подразделений ЦБС. Все проекты реализуются в библиотечной деятельности, исполняя свое предназначение, в конечном итоге способствуя развитию библиотеки и ее деятельности в регионе. Среди положительных результатов проектирования – апробирование множества интереснейших новаций, принятых к реализации в других библиотеках области и за ее пределами. Использование проектного менеджмента как формы управления способствовало привлечению дополнительных финансовых средств государственных, общественных и предпринимательских структур, налаживание сотрудничества с региональными властными структурами, учреждениями культуры, искусства, образования, религии. Заключены договора на информационное обслуживание предпринимательских структур. Библиотека не только сохраняет уровень основных статистических показателей деятельности, но и имеет благоприятный имидж среди жителей города, охватывая своей деятельностью все их основные категории. Профессиональным сообществом библиотека признана как инновационный лидер в своей сфере.

Проектирование позволяет вывести процесс управления инновациями на новый уровень. Осуществляемое в контексте разработанной стратегии, оно обеспечивает синергетический эффект планируемым преобразованиям, моделирует инновационные процессы, выявляет барьеры их реализации, активизирует творческий потенциал библиотечных специалистов в разработке инноваций. Проектирование инноваций призвано стать действенным инструментом стратегического управления в практике каждой библиотеки.