

Государственная публичная научно-техническая библиотека  
Сибирского отделения Российской академии наук

**Г.Б. Паршукова**

**МАРКЕТИНГОВЫЕ ОСНОВАНИЯ  
В БИБЛИОТЕЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Учебное пособие

Новосибирск  
2005

УДК 02:338(075.9)

ББК 78.3я75+65.497.8я75

П18

*Рекомендовано к изданию на заседании  
Сибирского регионального библиотечного центра  
непрерывного образования*

**Паршукова Г.Б.**

П18      Маркетинговые основания в библиотечной деятельности:  
Учеб. пособие / ГПНТБ СО РАН. – Новосибирск, 2005. – 151 с.

Рассматриваются особенности маркетинга в библиотеках как некоммерческих организациях. Обращается внимание на специфику социально-этического маркетинга как основной концепции библиотечного маркетинга. Рассмотрены стандарты социальной отчетности и бизнес-планы как инструмент пиар-технологий в библиотеках.

Пособие предназначено для системы дополнительного профессионального образования библиотечных специалистов.

© Государственная публичная научно-техническая  
библиотека Сибирского отделения Российской  
академии наук (ГПНТБ СО РАН), 2005

## Оглавление

|                                                                                                     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Предисловие .....                                                                                   | 5   |
| Концепции маркетинга и их сущность .....                                                            | 7   |
| Особенности маркетинга в некоммерческом секторе .....                                               | 11  |
| Задачи маркетинга .....                                                                             | 14  |
| Определение ниши библиотеки .....                                                                   | 17  |
| Определение потребностей и способы их удовлетворения .....                                          | 24  |
| Маркетинговая проверка .....                                                                        | 30  |
| Маркетинговые исследования в библиотеках .....                                                      | 33  |
| Сущность маркетингового исследования .....                                                          | 33  |
| Маркетинговые подразделения в библиотеках .....                                                     | 39  |
| Методы сбора информации при проведении исследований .....                                           | 41  |
| Мониторинг и анализ библиотечной ситуации в регионе .....                                           | 49  |
| Бизнес-план библиотеки .....                                                                        | 56  |
| Общественные связи или пиар (PR) .....                                                              | 67  |
| Реклама библиотеки .....                                                                            | 68  |
| Формирование имиджа .....                                                                           | 76  |
| Попечительский совет .....                                                                          | 79  |
| Социальная отчетность .....                                                                         | 84  |
| В заключение .....                                                                                  | 96  |
| Литература .....                                                                                    | 98  |
| Основная литература .....                                                                           | 98  |
| Дополнительная литература .....                                                                     | 99  |
| Приложения .....                                                                                    | 103 |
| Практические задания .....                                                                          | 103 |
| Задание 1. Определение ниши ЦБС Калининского района. ....                                           | 103 |
| Задание 2. Проектирование стратегических целей ЦБС<br>Калининского района .....                     | 103 |
| Задание 3. Анализ структуры отдела маркетинга .....                                                 | 104 |
| Задание 4. Анализ исследовательской маркетинговой инфра-<br>структуры ЦБС Калининского района ..... | 104 |
| Задание 5. Маркетинговое исследование ЦБС Калининского<br>района .....                              | 105 |
| Задание 6. Разработка плана маркетингового исследования<br>ЦБС Калининского района .....            | 105 |
| Задание 7. Разработка плана рекламно-имиджевой кампании<br>ЦБС Калининского района .....            | 105 |
| Задание 8. Разработка листовки о ЦБС Калининского района .....                                      | 106 |

|                                                                                                                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Задание 9. Подготовка пресс-релиза об обучающем семинаре<br>(по теме «Интернет-технологии в библиотеках») в рамках<br>повышения квалификации библиотекарей ЦБС Калининского<br>района..... | 106 |
| Задание 10. Разработать бизнес-план «Интернет-зал Централь-<br>ной библиотеки» .....                                                                                                       | 106 |
| Задание 11. Проектирование Попечительского совета ЦБС Кали-<br>нинского района.....                                                                                                        | 106 |
| Задание 12. План публичного отчета ЦБС Калининского<br>района.....                                                                                                                         | 107 |
| Кейсы для выполнения практических заданий .....                                                                                                                                            | 108 |
| Кейс 1. Библиотечная ситуация городского района крупного<br>мегаполиса .....                                                                                                               | 108 |
| Кейс 2. Отделы маркетинга (фрагмент публикации) .....                                                                                                                                      | 117 |
| Кейс 3. Пример бизнес-плана .....                                                                                                                                                          | 123 |
| Кейс 4. Попечительские советы .....                                                                                                                                                        | 143 |
| Кейс 5. Социальные отчеты .....                                                                                                                                                            | 147 |

## Предисловие

Настоящее пособие посвящено особенностям маркетинга в библиотеках как некоммерческих организациях.

Круг авторов, работающих в области библиотечного маркетинга постоянно расширяется, профессиональные библиотечные журналы и издательства уделяют много внимания различным направлениям маркетинга в библиотечной деятельности. Достаточно назвать таких авторов как В.К. Ключев [4, 5], С.Г. Матлина [10], И.М. Суслова [17], Е.М. Ястребова [12]. К сожалению, эти публикации для библиотекарей удаленных регионов Сибири и Дальнего Востока не всегда доступны. Кроме того, обучающая деятельность Сибирского регионального библиотечного центра непрерывного образования потребовала не только разработки специализированных учебных планов, но и издания специального учебного пособия для слушателей системы дополнительного образования. Именно эта задача обусловила большие приложения к пособию. Однако мы постарались не повторять материал вышеуказанных авторов. В нашем пособии концепции маркетинга описаны как эволюция практических идей в мировом контексте, поскольку эволюция библиотечного маркетинга и развитие маркетинга в библиотеках России прекрасно описаны в учебно-методическом пособии И.М. Сусловой [17]. Также в пособие не включены такие темы как «Пространство книги и читателя», «Наружная реклама», «Фирменный стиль», которые подробно представлены в практическом пособии С.Г. Матлиной [10]. По этим же причинам мы не стали подробно дефинировать понятие «паблик рилейшнз» (это прекрасно сделано в пособии ГПНТБ России) [12]. Управление библиотекой с позиции маркетинга подробно освещены в учебных пособиях В.К. Ключева и Е.М. Ястребовой [5] и поэтому не затронуты в нашем пособии. Более подробно мы представили «Маркетинговые исследования в библиотеках», поскольку пока еще эта тема не нашла своего воплощения в библиотековедческой литературе.

Большую часть нашего пособия составили приложения, которые играют роль кейса при обучении (самообучении) на базе данного материала. В приложения вошли также образцы документов маркетинговой сферы, которые могут служить прообразами документов,

подготавливаемых при выполнении практических заданий. В приложениях приведены реальные документы маркетинговой сферы (особенности и специфика публикации сохранена).

Особое внимание в пособии уделено новому направлению маркетинга – социальной отчетности и международным стандартам по их составлению.

Литература, использованная в пособии и необходимая для подробного изучения заявленной темы, разделена на две части: основная и дополнительная.

## Концепции маркетинга и их сущность

Если исходить из классификации теории «управления маркетингом», предложенной профессором маркетинга Северо-Западного университета США Филиппом Котлером, то под «концепцией маркетинга» понимается «сравнительно новый подход в предпринимательской деятельности», который «утверждает, что залогом достижения целей организации являются определение нужд и потребностей целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами» [8].

Или «Отыщите потребности и удовлетворите их», «Производите то, что можете продать, вместо того чтобы пытаться продать то, что можете произвести», «Любите клиента, а не товар», «Пусть будет по-вашему», «Вы – наш босс», «Делать все, что в наших силах, чтобы максимально возместить каждый затраченный клиентом доллар ценностной значимостью, качеством и удовлетворенностью». Другими словами, объектом основного внимания в «концепции маркетинга» Ф. Котлер объявляет изучение целевых клиентов фирмы с их нуждами, запросами и потребностями. Фирма интегрирует и координирует всю свою деятельность с расчетом на обеспечение максимальной удовлетворенности клиентов, получая соответствующую прибыль именно благодаря созданию и поддержанию потребительской удовлетворенности.

Таким образом, согласно Ф. Котлеру, по своей глубинной сути концепция маркетинга – это ориентация на нужды, запросы и потребности клиентов, подкрепленная комплексными усилиями организации маркетинга, нацеленными на создание потребительской удовлетворенности в качестве основы для достижения целей организации.

Таким образом, исходная «концепция маркетинга» отражает приверженность **теории суверенитета потребителя**.

Однако, данную «концепцию маркетинга», предложенную Ф. Котлером, имеет смысл сравнить с другими концепциями, видами (или типами) маркетинга. Остановимся первоначально на концепциях маркетинга в историческом контексте.

Согласно классификации, предложенной Ф. Котлером, в истории маркетинга имеется пять глобальных, «фундаментально-исторических» концепций, на основе которых коммерческие организации вели (и ведут) свою сбытовую деятельность.

1. Совершенствование производства.

2. Совершенствование товара.
3. Интенсификация коммерческих усилий.
4. Собственно маркетинг (или целевой маркетинг).
5. Социально-этический маркетинг.

Ф. Котлер утверждает, что концепции «совершенствование производства» (1) и «совершенствование товара» (2) – это маркетинг в период до начала Второй мировой войны. Концепции «интенсификации коммерческих усилий» (3) и «собственно маркетинг (или целевой маркетинг)» (4) – появились сразу после Второй мировой войны. Наконец, концепция (5) – «социально-этический маркетинг» – наиболее современная и прогрессивная.

**Совершенствование производства:** основной смысл этой концепции заключается в утверждении того, что потребители будут покупать только те товары, которые широко распространены и вполне доступны по цене. Следовательно, лица, принимающие решения должны направить свои усилия в первую очередь на совершенствование производства и затем – на повышение эффективности системы распределения. В каких ситуациях «работает» эта концепция?

А – когда спрос очень высок, а предложение крайне низкое /дефицит/.

В – когда себестоимость товара слишком высока и ее необходимо снизить (и тогда, естественно, следует автоматическое повышение производительности труда на уровне технологии выпускаемого продукта).

*В библиотечной практике, к сожалению, именно этот подход господствует до сих пор. Свои усилия библиотекари чаще всего направляют на совершенствование технологии – производства библиотечных продуктов и услуг – при этом такой архаичный, с точки зрения теории и практики современного маркетинга, подход вуализуется современными информационно-коммуникационными технологиями.*

**Совершенствование товара:** данная концепция маркетинга «начинает жить» лишь после того, как реализуется первая концепция маркетинга – совершенствование производства.

Концепция совершенствования товара утверждает, что потребители будут покупать только те товары, которые имеют лучшие эксплуатационные свойства, обладают высшим качеством и, главное, – фирма должна учитывать любые пожелания клиента и на их основе совершенствовать качественные параметры товара. Следовательно, руководство и персонал фирмы должны сосредоточить все свои усилия



на постоянном совершенствовании товара, согласно пожеланиям клиентов.

При утверждении этой концепции в жизнь должно быть соблюдено очень важное условие: насыщение рынка, иначе о качестве нечего и говорить.

*Этот подход также действует в библиотеках России совместно с первым, причем осознанного равновесия в подходах нет. Наши наблюдения показывают, что рынок информационно-библиотечных и библиографических услуг пока нельзя назвать насыщенным. Кроме того, библиотечное дело России существует на рынке не в полной мере. По этому поводу даже выработано специфическое словосочетание «рыночные условия деятельности библиотек». Имеется в виду, что формирование библиотечных фондов происходит в рыночных правилах игры – библиотеки покупают, выбирают поставщиков, источники комплектования, в некоторых случаях организуют специальные консорциумы для обеспечения льготной покупки книг или подписки на периодические журналы. Однако реализация самих библиотечных услуг ограничиваясь законом о библиотечном деле не всегда происходит в рыночных условиях. Например, библиотеки не могут полностью самостоятельно назначать плату за свои услуги, ограничивать контингент покупателей своих услуг (читателей) и т.д. Подобная двойственность не позволяет библиотекам полностью войти в рынок и равноправно действовать на рынке услуг.*

Третья маркетинговая концепция – **интенсификации коммерческих усилий** – утверждает, что клиенты не будут покупать товары в достаточном количестве, если организация не предпримет соответствующих (больших) усилий в сфере стимулирования сбыта и спроса. Это ситуация – когда есть и количество, и качество товаров на любой вкус, но возникает новый качественный аспект по продажам – фактор «интенсификации коммерческих усилий».

Итак, основная тенденция развития мирового маркетинга связана с переносом акцента маркетинговых усилий с собственно производства, технологий и нового товара – на коммерческие усилия сервиса, на «обработку потребителя», на укрепление, социального и экономического благополучия потребителя товаров и услуг.

*К сожалению, подобной работы на рынке библиотечных продуктов и услуг библиотеки не проводят. Усилия коммерческих информационных центров в области анализа информации и распространения специфических информационно-аналитических продуктов направленные*

на «обработку потребителя», особенно новых групп потребителей, позволило многим коммерческим информационным центрам успешно внедриться на информационный рынок с продуктами типа – дайджест рекламной и конъюнктурной информации, базы данных нормативных документов и пр. Библиотекам пришлось отдать часть рынка своим конкурентам только потому, что они вовремя не интенсифицировали свои усилия по продвижению новых услуг потребителю.

**Концепция собственно маркетинга** или точнее – **концепция целевого маркетинга** утверждает, что залогом достижения *целей* организации является определение не только нужд, потребностей и запросов клиентов, но и еще – обеспечение желаемой для них удовлетворенности более эффективными, чем у конкурентов способами, на целевых рынках. Суть целевого маркетинга, выражается в афоризмах, которые мы уже приводили: «Отыщите нужды или создайте потребности клиента и – удовлетворите их»; «Любите своего клиента, а не свой товар» и т.п.

Можно утверждать следующее: в 1920-е годы в мире, практически еще не было «концепции маркетинга» в том виде, в каком представляет это Ф. Котлер. Были концепции совершенствования производства и совершенствования товара.

Если говорить о пятом типе маркетинга, то есть, по Ф. Котлеру, о «**социально-этическом маркетинге**», то эта концепция маркетинга считается им самой современной. Она, в частности, утверждает, что задачей фирмы является не только выполнение всех условий, относящихся к концепциям маркетинга вышеприведенных типов 1–4, но и также – с одновременным сохранением и укреплением благополучия общества в целом и каждого его потребителя в отдельности.

Отличие социально-этического маркетинга от остальных типов маркетинга в том, что фирма, которая удовлетворяет нужды, потребности и запросы покупателей, должна действовать с учетом долговременного блага общества и потребителей. Именно такого рода направленность имиджа фирмы и должна привлекать покупателей в качестве фактора конкурентоспособности данной фирмы среди остальных.

Концепция социально-этического маркетинга еще только начинает находить свою рыночную нишу в практике маркетинговой деятельности, и она достаточно перспективна. Однако очевидная рыночная слабость ее в том, что цена безопасных товаров, как правило, в два раза выше, чем цена товаров оказывающих вредное влияние на потребителя или окружающую среду (например цена экологически безопасных электромобилей в два раза больше, чем на обычные автомобили).

Итак, концепция социально-этического маркетинга требует сбалансирования всех трех факторов: прибылей фирмы, покупательских потребностей и интересов общества.

*Маркетинг библиотеки должен быть основан на понимании библиотеки как организации имеющей социально значимые цели своей деятельности. Но этого мало. Библиотеки всегда осознавали свою важную социокультурную миссию, но очень мало занимались рекламой, продвижением услуги на рынок, связями с общественностью, то есть НЕ использовали инструменты маркетинга.*

В любом случае из представленных определений основных концепций маркетинга ясно что, маркетинг характеризуется системным подходом к производственно-сбытовой деятельности с четко поставленной задачей – выявление и превращение покупательной способности потребителя в реальный спрос на определенный товар и полное удовлетворение этого спроса, обеспечение намеченных фирмой прибылей. Маркетинг предполагает гибкость организационных форм управления, активную предприимчивость, постоянный поиск путей эффективного приспособления к рынку и воздействия на потребителя. Маркетинг базируется не на спущенных сверху плановых заданиях, а, прежде всего, на глубоком знании объективной информации о рынке, о реальных запросах потребителя, инициативе, предприимчивости торговых работников.

Ф. Котлер дает широкое понятие маркетинга, определяя его как «упорядоченный и целенаправленный процесс осознания проблем потребителей и регулирования рыночной деятельности» [8]. Принципы маркетинговой деятельности имеют отношение не только к производству и сбыту товаров. В перечень объектов маркетинга автор включает практически все, что может удовлетворить самые разнообразные людские нужды и потребности, услуги и места их получения, организации, личности, виды деятельности, идеи. Специфика применения маркетинговых концепций в библиотечной деятельности заключается в специфике самой сути библиотеки – некоммерческой организации.

### ***Особенности маркетинга в некоммерческом секторе***

Сегодня имеется обширная международная литература по маркетингу в библиотеках [например, 18–31]. Можно выделить два основных мнения.

**Первое** основано на мнении Ф. Котлера о том, что концепция маркетинга должна быть расширена и применима для некоммерческих организаций.

**Второе** – это мнение о том, что маркетинг не нужен для библиотек, маркетинг предназначен для получения прибыли и связан с коммерческой деятельностью.

Современные зарубежные исследования показывают, что многих библиотекарей все еще интересует маркетинг, но однако среди библиотекарей имеется неправильное понимание концепций маркетинга в применении к библиотекам. Р. Савард [26] изучил мнение (с помощью интервью) двенадцати Канадских администраторов библиотек. На основании их комментариев, он заключил, что «в то время как интерес библиотекарей к маркетингу все возрастает, их концепция маркетинга кажется неточной, а маркетинговая деятельность среди библиотекарей, недостаточно развита».

Что библиотекари думают относительно маркетинга? Исследование отношений библиотекарей публичных библиотек к маркетингу услуг библиотеки предприняли Мэрелин Л. Шонтц, Джон Паркер и Ричард Паркер (Marilyn L. Shontz, Jon C. Parker, and Richard Parker) [27].

Анкеты включали вопросы для выяснения интереса библиотекарей к маркетингу, степени вовлеченности библиотекарей в практический маркетинг и их отношение к нему (положительное или отрицательное). Исследование основано на результатах анализа 650 анкет и главные выводы можно сформулировать следующим образом:

1. Библиотекари публичных библиотек положительно относятся к идее маркетинга в библиотеке, более устойчиво положительное отношение к маркетингу у администраторов библиотек и у тех библиотекарей, которые в рамках профессионального или дополнительного образования изучали курсы маркетинга.

2. Менеджеры библиотеки все более и более оценивают важность маркетинга услуг библиотеки в конкурентоспособном информационном рынке. Однако обучение библиотекарей все еще имеет тенденцию давать этой теме минимальное внимание. Эта ситуация может быть исправлена системой продолжающегося (непрерывного) образования.

Как только библиотекари станут убежденными в необходимости маркетинга, они могут начинать поиск методов, которые будут эффективны в их специфической ситуации.

В отличие от коммерческих компаний некоммерческие организации не стремятся к получению прибыли и имеют «нефинансовые» цели и задачи [34]. Если в коммерческой компании показателем успешной маркетинговой деятельности может служить получаемая прибыль, то для библиотек такой показатель не имеет смысла. Эффективность

библиотек как некоммерческих организаций определяется «общественной выгодой».

Чтобы нормально работать, любая организация нуждается в ресурсах. Коммерческие фирмы платят за используемые ресурсы – труд, материалы, землю, знания специалистов. Библиотеки получают часть этих ресурсов бесплатно от своих учредителей либо деньги на их оплату. В то же время коммерческие фирмы рассчитывают на покрытие своих затрат из прибыли, полученной за счет продажи производимой ими продукции. Библиотеки же не могут покрывать свои затраты (которые иногда требуют дополнительных ресурсов, а средств учредителя не хватает) из доходов от реализации продукции или услуг и должны привлекать необходимые средства за счет пожертвований, грантов, социального заказа и др., обеспечивая непрерывное поступление средств.

Таким образом, библиотекам приходится в области маркетинга иметь дело с двумя взаимосвязанными задачами:

- деятельностью по привлечению необходимых средств и ресурсов;
- использованием привлеченных средств и ресурсов в соответствии с миссией библиотеки.

Необходимость заботиться как о привлечении ресурсов, так и об их использовании в соответствии с миссией библиотеки означает, что ее руководителям приходится иметь дело с двумя группами «клиентов». Сохранение баланса между интересами и ожиданиями этих двух групп часто является весьма сложной задачей.

*Например, учредители и доноры могут потребовать, чтобы предоставленные ими средства использовались для оказания услуг какой-либо конкретной группе населения, в то время как библиотека считает, что основным их читателем должна быть другая группа населения. Часты случаи, когда учредители требуют покупки определенного вида ресурсов для библиотеки в ущерб другим (электронные ресурсы, вместо традиционных).*

Кроме того, в деятельности организации часто заинтересованы и «третьи стороны» – например, политики, представители местных органов власти которые так или иначе могут поддержать или не поддерживать деятельность организации, а также средства массовой информации. Очень немногим менеджерам коммерческих компаний приходится иметь дело с таким количеством групп, влияющих на деятельность организации, как библиотеки.

Краеугольным камнем успешной коммерческой деятельности является правило «Клиент всегда прав». Однако этот камень разбивается вдребезги, когда речь идет о некоммерческих организациях.

*Часто «права читателя» («нашего клиента») и его представление о том, какая книга или информация ему нужна, что для него хорошо, может вступать в противоречие с миссией библиотеки (если юный читатель просит книгу о сексе, о сатанинских ритуалах, о технике терроризма и пр. деструктивную литературу). Именно концепция социально-этического маркетинга позволяет библиотеке отказаться от оказания деструктивных, нравственно сомнительных библиотечных услуг и сформулировать этические задачи своего маркетинга.*

### **Задачи маркетинга**

Существует несколько основных категорий задач маркетинга – создание образа организации и задачи, связанные с ее работой. Эти задачи включают **маркетинг самой библиотеки, маркетинг идеи, маркетинг библиотечно-информационных и библиографических продуктов и услуг.**

### **Маркетинг библиотеки / Задачи создания образа**

Эта группа задач ставится в том случае, если вы хотите, чтобы о вас узнали или чтобы представление окружающих о вашей библиотеке изменилось.

Если вы только начинаете работать, добавляете новую программу к уже существующим, страдаете из-за устаревшего образа или переживаете значительные изменения как организация, то вам потребуются постановка задач по созданию образа библиотеки.

*Например, научную библиотеку университета, которая внедрила электронные технологии, создала электронный каталог, имеет свой сайт и обеспечивает доступ своих читателей к электронным полнотекстовым ресурсам, по-прежнему воспринимают только как подразделение, складирующее учебники, а библиотекарей как обслуживающий персонал способный только принести и унести книжку.*

Итак, условия деятельности таковы:

- Вы только начинаете заниматься некоммерческой деятельностью.
- Ваша организация переживает перемены, растет или создает новые программы или службы.
- Ваш образ устарел.

- Вам кажется, что люди не понимают, каким образом вы собираетесь удовлетворять их нужды.

- Вы хотите максимально расширить свои возможности, распространяя информацию о себе.

- Вы хотите укрепить существующую репутацию.

- Вы хотите отличаться от других.

Тогда главной задачей, возможно, является маркетинг библиотеки в целом, а не ее продукта или услуг:

Прогресс в достижении задач по созданию образа организации порой довольно трудно поддается измерению. Чтобы оценить успех, наблюдайте за общей реакцией на ваш план маркетинга, прислушайтесь к замечаниям и ответам участников программы, членов совета, учредителей, организаций-доноров, сотрудников, читателей, берите интервью у людей, занимающих ключевые позиции в местном обществе.

### **Маркетинг идеи**

Маркетинг идеи – это вид маркетинга, направленный на изменение отношения общественности к различным социальным явлениям, например таким, как снижение уровня курения, потребления спиртного, прекращение потребления наркотиков, защита окружающей среды и т.п., выработка и продвижение различных идей, иначе говоря – это общественный маркетинг.

Цель такого маркетинга состоит в восприятии целевой группой (или целевыми группами) общественной идеи, движения или практики. Для достижения максимальной ответной реакции целевой группы в процессе общественного маркетинга прибегают к сегментированию рынка, изучению потребителей, разработке замысла, разработке коммуникаций, приемам облегчения усвоения, стимулам и использованию приемов теории обмена.

*Библиотекари в общественном маркетинге могут преследовать самые разнообразные цели: 1) достижение понимания (знание современных информационных возможностей библиотек); 2) побуждение к единовременному действию (участие в массовом библиотечном мероприятии); 3) стремление изменить поведенческие привычки (использование электронных каталогов библиотеки); 4) изменение основополагающих представлений (убеждение населения в интеллектуальной емкости библиотечных услуг).*

*Библиотеки не только могут разрабатывать маркетинг библиотечной идеи, но и участвовать в маркетинговых общественных*

*акциях своей территории, например в кампаниях призывающих бросать курить, сохранять чистоту в стране, получать высшее образование.*

Социальный сдвиг – вещь труднодостижимая при использовании любой стратегии, не говоря уже о подходе, полагающемся на добровольный спонтанный отклик. Общественным маркетингом довольно успешно пользуются в основном в сферах проблем планирования семьи, защиты окружающей среды, рационального использования энергоресурсов, упорядочения питания, дорожной безопасности и общественного транспорта. Предстоит отыскать области применения общественного маркетинга в библиотечном деле, прежде чем можно будет определить его вклад в дело достижения общественных перемен.

### **Маркетинг библиотечных продуктов и/или услуг / Задачи, связанные с работой библиотеки**

Вы хотите, чтобы маркетинг дал конкретные, поддающиеся измерению результаты. В данном случае задачи связаны с тем, что можно подсчитать: количество посетивших мероприятие или записавшихся на участие в программе, сумму собранных средств, число новых членов, привлеченных в ходе ежегодной кампании.

Данные задачи конкретны. Иногда они определяются – по крайней мере, отчасти – другими людьми. Когда вы получаете грант или выигрываете конкурс, или учредитель создает библиотеку, то в них обычно заложены целевые показатели, которые вы должны обеспечить.

*Маркетинг в библиотечном деле – это преимущественно маркетинг информационно-библиотечных услуг.* Выделим в этой связи ряд особенностей услуг как таковых.

**Услуги нематериальны**, не осязаемы до момента их приобретения. Услуги приходится приобретать, веря «на слово». Чтобы убедить клиента сделать это, производители услуг стараются формализовать наиболее значимые для покупателя параметры услуги и представить их по возможности наглядно.

*В библиотечном деле этим целям служат: проспекты и рекламные буклеты, посвященные картотекам, каталогам, базам данных, электронным обзорам; информация о методах, формах и условиях оказания информационно-библиотечных услугах; сертификаты, лицензии, дипломы.*

**Услуги неотделимы от субъектов** (конкретных работников), оказывающих их. Любая замена библиографа, библиотекаря может из-



*менить процесс и результат оказания информационной услуги, а следовательно, изменить и спрос. Общительность, доброжелательность, умение владеть собой, вызывать доверие – обязательные требования к работникам библиотек. Особенность библиотечных услуг заключается еще и в том, что их потребление начинается одновременно с началом их оказания. Более того, сама технология оказания библиотечной или информационно-библиографической услуги включает активное взаимодействие с их будущим потребителем.*

**Услуги непостоянны по качеству.** Это связано прежде всего с их неотделимостью от субъектов-исполнителей (результат услуги зависит даже от настроения библиотекаря), а также с невозможностью и нецелесообразностью определения жестких стандартов на процессы и результаты оказания услуг. Непостоянство информационно-библиографических услуг имеет еще одну причину – изменчивость «исходного материала» (потребителя информации, читателя).

**Услуги несохраняемы.** Для информационно-библиотечных услуг несохраняемость имеет две ипостаси. С одной стороны, это невозможность заготовить услуги в полном объеме заранее и складировать их как материальный товар в ожидании роста спроса. Однако у информационно-библиографических услуг эта черта выглядит смягченной, так как по крайней мере библиографическая информация может быть зафиксирована на материальных носителях. Но действует и другая сторона несохраняемости, – естественная для полученной информации, знаний, – научно-технический прогресс, ведущий к быстрому устареванию знаний и информации. Прогресс информационных технологий также вносит свою лепту в устаревание библиотечно-библиографических продуктов и услуг – устаревает форма, носители информации. Все это делает весьма актуальным дальнейшее развитие информационно-библиографических продуктов и библиотечных услуг.

### ***Определение ниши библиотеки***

Определение общественной ниши библиотеки – это выделение и закрепление той уникальной роли, которую она играет в жизни местного общества. Оно помогает описать характер библиотеки и то, как вы хотели бы выглядеть в глазах окружающих.

Определение занимаемой ниши отвечает на наиболее общие вопросы об организации или программе и позволяет разработать «заявление об особенностях библиотеки», которое будет использоваться при проведении маркетинга. Когда роль конкретной библиотеки и ее

место в жизни общества станут хорошо известными, ее название будет ассоциироваться с уникальным вкладом, который она вносит в развитие общества («А, это те самые, кто ...»). Когда окружающие смогут установить ее роль и место в обществе, они будут точно знать, что библиотека может предложить *им* – равно как и то, что *они* могут предложить библиотеке. Добившись признания, библиотекари естественным образом расширят свои представления и знания о других организациях. В результате значительно повысится вероятность обменов. Успешное определение ниши организации сродни подъему на более высокую вершину: с нее открываются совершенно новые горизонты.

### ***1. Определите свою задачу.***

Заявление об особенностях библиотеки, которое вы разработаете, должно быть прямым выражением ваших целей и задач.

### ***2. Старайтесь определить нужды/потребности и способы их удовлетворения.***

Удовлетворение конкретных нужд (как в настоящем, так и в будущем) является краеугольным камнем для определения вашей роли в глазах общественности и главным критерием при выборе ниши, которую вы хотите занять. Поскольку обстоятельства и условия не являются неизменными, будет со временем меняться и роль организации.

### ***3. Вы должны удовлетворять все нужды/потребности, которые определите.***

Многие эксперты утверждают: вы будете оказывать наибольшее влияние, если сосредоточите усилия на том, чтобы стать наилучшей организацией в той области, где работаете. Это не означает, что вы должны отказываться от возможностей роста или от расширения сферы предлагаемых услуг. Однако делать это стоит со всей осторожностью и осмотрительностью.

### ***4. Следите за конкуренцией в вашей области, чтобы иметь четкое представление о собственном положении.***

Библиотекари не любят слово конкуренция, считая, что в области библиотечных услуг конкуренции нет. Это не так, конкуренцию часто составляют не библиотека библиотеке, а информационные услуги коммерческих фирм и организаций информационным услугам библиотек. При этом часто услуги библиотек не выдерживают этой конкуренции – они архаичны, не оперативны, абсолютно неадекватны по цене, рыночному спросу и т.п.

*Ниша библиотеки... казалось бы, что тут не ясно? НО! При опросах библиотекари формулируют нишу публичной региональной библиотеки как «информирование научных информационных потребностей населения», а ниша университетской библиотеки формулируется как «воспитание молодежи». Приведенные примеры показывают, что библиотекари путают понятие ниши конкретной библиотеки и функции библиотеки как социального института.*

Как же обеспечить особую роль библиотеки? Рассмотрим последовательность подготовительных действий.

1. Сформулируйте свою особую роль в данном регионе, в данных условиях.

2. Добейтесь того, чтобы все сотрудники, Совет директора, научно-методический совет, и другие общественные и консультационные органы библиотеки, а главное читатели и учредители знали об ее особенностях и понимали, что они значат.

3. Продолжайте «испытывать» заявление об особенностях библиотеки на все более широкой аудитории.

4. Выступайте с последовательными публичными заявлениями.

5. Активно участвуйте в деятельности профессиональных объединений, клубов и ассоциаций, работающих в вашей области.

6. Старайтесь быть представленным в средствах массовой информации.

7. Отстаивайте свои убеждения. При возникновении проблем, имеющих непосредственное отношение к вам и к тем, кому вы предоставляете услуги, старайтесь открыто формулировать и высказывать свои убеждения. Очень часто эта линия поведения является верной, и вас в этом случае заметят.

### **Анализ маркетинговой деятельности**

В ходе анализа вы проверяете прилагаемые усилия в области маркетинга и определяете, что можно изменить, дополнить или улучшить для достижения поставленных целей.

«Аудиторская проверка» усилий в области маркетинга – это всего лишь несколько вопросов, на которые вы отвечаете, чтобы получить общее представление о том, что именно в области маркетинга вы делаете правильно. Эта проверка проводится с использованием шести ключевых понятий маркетинга:

**1. Продукт** – товары или услуги, которые вы предлагаете.

Проанализируйте, что является вашим продуктом? Являются ли производимые продукты и услуги ценными и нужными людям. Чтобы

обеспечить вашему продукту или услугам успех, вы должны уметь убедительно представить его потенциальным потребителям, чтобы они четко поняли, что это такое и каким образом данный продукт или услуга удовлетворяет их нужды/потребности. Если люди не понимают в чем сущность продукта, считают его сложным в использовании или если он им просто не нравится, то вам придется внести некоторые изменения в процесс его маркетинга.

Подумайте, является ли данный продукт высококачественным, отвечает ли он конкретным нуждам?

*Важный вопрос, что является продуктом библиотеки? Продукты и услуги библиотеки рассматривались многими библиотековедами и нет смысла повторять. Однако, используя для этого учебное пособие И.С. Пилко [14], мы рекомендуем отнестись к ответу на выше-приведенный вопрос практически. Что является продуктом именно вашей библиотеки? Ответьте откровенно – действительно ли ваши продукты и услуги являются качественными? Оценивая качество используйте не вашу профессиональную оценку на соответствие библиотечно-библиографическим инструкциям, не собственное понимание библиотекарями того, какими должны быть их услуги и продукты, а задумайтесь об их потребительских качествах, их необходимости людям?*

**2. Публика (общественность)** – группы людей, с которыми вы хотите произвести обмен (например, клиенты вашей организации, добровольцы, участники программ, доноры, местные власти).

Какие группы являются «вашими»?

Правильно ли они определены, знают ли о той пользе, которую можно получить от вас?

**3. Цена** – то, сколько вы запрашиваете за товар или услугу. Если услуги бесплатные, то их цена – время и отношения доверия. Люди должны чувствовать, что стоимостью услуги является время, потраченное на ее производство и предоставление; вам же необходимо завоевать и сохранить их доверие.

Соответствует ли ваша цена уровню экономических условий и ожиданий? Не слишком ли она высока или низка?

*Особое внимание библиотекари уделяют платным услугам, при этом часто мы ограничены в ценообразовании. Но даже когда в нашем праве установить цену, мы занижаем ее или завышаем, находясь в плену ложных представлений о том, что дорого, а что дешево. Завышение цены опасно тем, что продукт не будут покупать. Но*

не менее опасно занижение цен. Часто отношение к низкой цене это отношение к не доброкачественной услуге, к плохому продукту. Библиотекам следует учитывать, что если к библиотечной услуге сформировать именно такое отношение, то библиотечные услуги не будут пользоваться спросом.

#### **4. Местоположение** – место, где можно получить продукт.

Каково местоположение вашей организации? Доступно ли оно людям?

К сожалению, библиотеки не выбирают себе помещения и их месторасположение. Однако при организации обслуживания читателей, при формировании часов обслуживания, планировании выходных дней и массовых мероприятий необходимо учитывать, как люди будут добираться до библиотеки, удобно ли им, далеко ли от транспортных путей и остановок находится библиотека, безопасно ли посещать библиотеку (или уходить из нее) поздно вечером и т.д. На карте городского района Новосибирска\* (Калининского) указаны общедоступные библиотеки. На рис. 1 видно, что библиотеки расположены по микрорайонам не пропорционально – есть несколько микрорайонов, в которых библиотек нет.

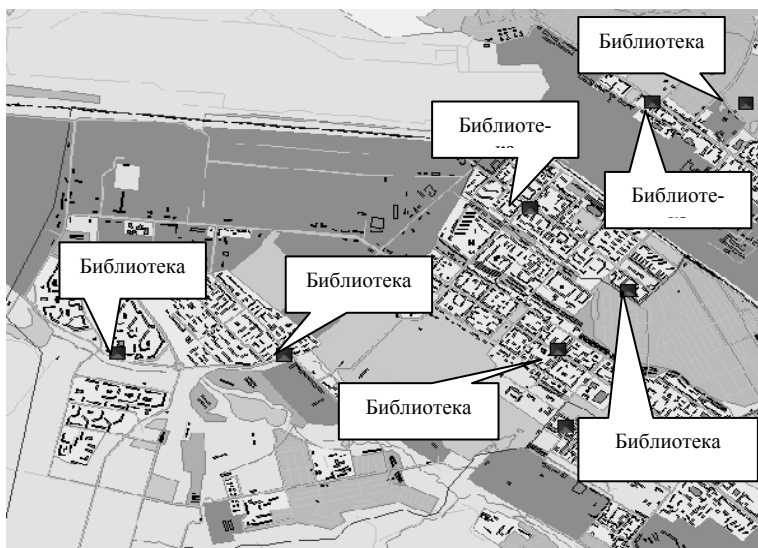
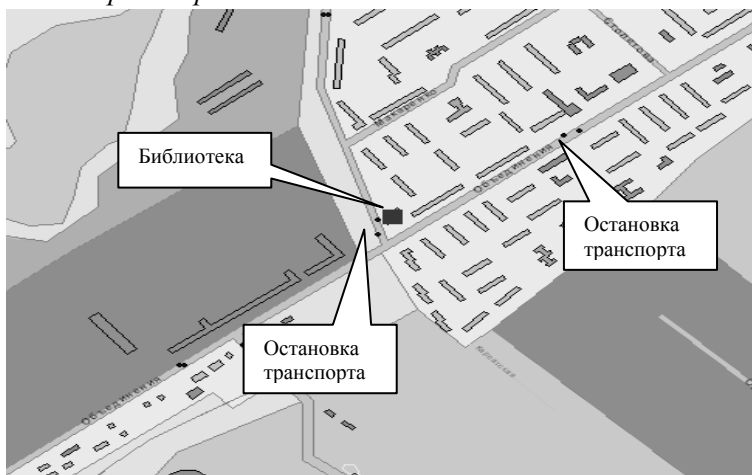


Рис. 1. Карта городского района с указанием месторасположения общедоступных библиотек

\* Карта г. Новосибирска [www.2gis.ru](http://www.2gis.ru)

*С позиции маркетингового подхода следует посмотреть более подробно и на транспортные коммуникации. На рис. 2 видно, что библиотека расположена очень удобно – рядом имеются остановки городского транспорта.*



*Рис. 2. Месторасположение общедоступной библиотеки в контексте городского транспорта*

**5. Производство** – то, насколько хорошо вы можете удовлетворить спрос. Попробуйте честно ответить на вопрос производите ли вы удовлетворительную продукцию? Удается ли вам эффективно удовлетворять спрос?

Еще раз обращаем внимание на то, что оценка удовлетворенности читательского спроса должна вестись на основании многообразных оценок – экспертная оценка, самооценка библиотекарей, оценка читателями качества продуктов и услуг, а также выявление неудовлетворенного спроса – что НЕ делает библиотека из того, что необходимо ее потенциальным читателям.

**6. Реклама (пропаганда)** – то, что вы делаете, чтобы вызвать у людей ответную реакцию. Проанализируйте, используете ли вы эффективные методы, мотивирующие людей откликнуться? Составьте перечень используемых вами подходов и оцените эффективность каждого из них. Подумайте, что бы вы хотели добавить, улучшить, от чего бы вы хотели отказаться?

*Многие профессиональные библиотекари помнят такой предмет как «наглядная пропаганда и агитация», который они проходили во*

*время обучения в вузах культуры. Отказавшись от идеологической парадигмы библиотечного дела, мы отказались от пропаганд, но следует помнить, что активное продвижение к читателю наших продуктов и услуг, подробная и понятная информация о том, что есть в библиотеке и что будет в ближайшем будущем, это не пропаганда, а активная реклама своей деятельности. Мнение библиотекарей о том, что реклама это нечто плохое, предназначенное для сигарет и пива неоправданно. Учитывая засилье рекламы плохих услуг и вредных для физического и духовного здоровья нации продуктов, библиотеки просто обязаны обеспечить рекламу своих посевов «разумного и вечного».*

### **Разработка плана маркетинга**

Проведя анализ и проверку усилий в области маркетинга, вы узнаете их сильные и слабые стороны и то, что нужно изменить. Обладая этой информацией, можно разработать план маркетинга. План должен помочь привести работу организации в соответствие со стандартами шести указанных выше ключевых понятий и выглядит следующим образом:

- **Продукт**

У вас имеется высококачественная программа, услуга или продукт, удовлетворяющие нуждам/потребностям людей.

- **Публика (общественность)**

Вы знаете, с кем хотите установить отношения обмена по поводу продукта и пользы, которую принесет такой обмен.

- **Цена**

Цена (не обязательно в денежном выражении – например, затраченное на получение услуги время) является правильно установленной – не слишком высокой, но и не чересчур низкой.

- **Местоположение / Время**

Продукт является доступным.

- **Производство (объем/качество)**

Вы можете эффективно удовлетворять спрос, так как количество и качество вашей продукции соответствует потребностям целевой группы.

- **Реклама/Информация**

Вы используете сообщения, вызывающие отклик у целевой группы, и эффективные механизмы доведения этих сообщений до целевой аудитории.

*Джой Грейнер [19] отметила, что бизнесмены понимают, что хороший маркетинг включает четыре ключевых понятия: изделия,*

цены, место (расположение), и продвижение (promotion) и применила их к библиотеке:

- изделия публичной библиотеки – ресурсы и услуги;
- цена – то, что сообщество должно заплатить, чтобы содержать библиотеку, функционирующую на специфическом уровне;
- место – доступ к библиотеке (месторасположение);
- продвижение – относится к знанию сообществом места и роли библиотеки, того что она может предложить сообществу.

### **Разработка рекламной кампании**

Эффективная рекламная кампания поможет создать или усилить такой образ библиотеки, к которому вы стремитесь, и доведет до публички необходимую информацию.

При разработке рекламной кампании необходимо четко представить образ библиотеки, определить задачи рекламы, решить, какие методы необходимо использовать, и затем реализовать их на практике (более подробно о рекламе в библиотеке см. раздел «Реклама библиотеки», с. 68).

### **Определение потребностей и способы их удовлетворения**

#### **Определите свое место и роль в обществе**

Удовлетворение общественных потребностей – это самое трудное для любой организации.

*Для библиотеки важно осознать в чем состоит общественная потребность, которую удовлетворяет библиотека. Существует традиционное понимание библиотеки как социального института, организующего общественное использование опубликованных источников информации. Будучи социальным институтом, библиотеки всегда служили удовлетворению конкретной общественной потребности – в грамотности и самообразовании. Современная библиотека, по мнению И.М. Сусловой, выполняет такие важные общественные функции как удовлетворение потребностей самых широких слоев населения в получении информации, организации досуга и повышении квалификации [66]. В.В. Скворцов определяет существо процесса, «предопределяющего всю деятельность библиотеки как социального института, как массовое по масштабам явление, обеспечивающее индивидуальное по форме и содержанию взаимодействие читателей с информацией» [63]. В соответствии с этим подходом, В.В. Сквор-*



*цов считает, что «главной, исходной функцией всякой библиотеки является не образовательная, не воспитательная, не культурная, взятые вместе или порознь, а одна-единственная, именно информационная функция» [там же].*

*Главная социальная функция современной библиотеки – информационная, поэтому следует внимательно относиться к возникающим в обществе информационным потребностям, и трансформации имеющихся. Например, главной потребностью общества начала XX века была потребность в ликвидации элементарной неграмотности и библиотеки, откликнувшись на эту потребность учили население России читать. Современный этап развития информационной потребности российского общества связан с общественной потребностью интеллектуального и гражданского возрождения нации и ставит перед библиотеками совсем другие задачи. Маркетинговый подход означает также то, что не надо распылять свои усилия, а нужно сконцентрироваться на важной социальной задаче, чтобы достичь совершенства в чем-то одном.*

Каково место библиотеки в социокультурном пространстве территории? Ответы на приведенные ниже вопросы помогут прояснить ваше место в обществе.

1. Назовите категории людей (или организаций) на которых направлена ваша деятельность. Перечислите по возможности подробно те основные характеристики, на которые вы будете опираться в процессе работы с ними (возраст, местожительство, род занятий, интересы и т.д.).

*Для общедоступных библиотек это прежде всего население обслуживаемой территории. При этом и социально-демографические характеристики, и образовательный, и доминирующий профессиональный уровень все будет влиять на приоритетные информационные потребности. Например, жители района на территории которого расположено крупное (градообразующее) предприятие (или научный комплекс, крупный вуз) скорее всего будут реальными, потенциальными или бывшими сотрудниками этого предприятия, научными сотрудниками академического учреждения, студентами вуза.*

2. Перечислите самые приоритетные информационные потребности общества (или категории людей, организаций), которые вы стремитесь удовлетворить.

3. Опишите основные формы работы по удовлетворению этих информационных потребностей.

*Прежде чем отвечать на эти вопросы, поговорите с сотрудниками, читателями и потенциальными читателями библиотеки. Это лучшие источники информации. Может оказаться полезным обращение и к другим контактными группам. Изучите ваших конкурентов – другие библиотеки, их продукты и услуги, их расписание и режим работы для того чтобы понять себя.*

*Для осуществления уникальной деятельности очень важно определить, какое место в регионе (на территории) занимает библиотека. Являются ли ваши идеи новыми, или вы повторяете то, что уже делают другие? Работать ли вам в одиночку или разумнее сотрудничать с другими библиотеками?*

*Для ответа на эти вопросы надо выявить потенциальных конкурентов или партнеров. Это поможет понять, действительно ли то, что вы задумали, необходимо обществу.*

4. Существует четыре основных варианта вашего участия в работе по удовлетворению потребностей общества:

- Мы выявили потребности и мы та библиотека, которая сможет эффективно и самостоятельно их удовлетворить.
- Выявленные потребности лучше удовлетворять путем совместных усилий с другими библиотеками.
- Потребности, которые мы выявили, в какой-то степени удовлетворяются другими библиотеками, но и наше участие необходимо, поэтому мы будем работать в этом направлении.
- Потребности, которые мы выявили, удовлетворяются другими и нам не следует этим заниматься.

Какие выводы вы сделаете после изучения своих конкурентов? На этой стадии вы подтверждаете или отвергаете необходимость выполнения вашей задачи и решаете, идете ли вы в одиночку или рука об руку с кем-то еще. Как только вы это осознаете, то будете готовы к предварительному определению вашего места в обществе.

1. Кто ваши конкуренты?

2. За что вы боретесь с ними в этой конкурентной борьбе?

*Вопрос о конкуренции в библиотечном деле не прост. И.М. Сулова считает, что коммерческой конкуренции между библиотеками нет и поэтому все положения маркетингового подхода, основанные на конкуренции для библиотек не имеют смысла. «Уникальность системы библиотечного обслуживания заключается в бесплатности предоставления информационных ресурсов пользователям. Других организаций такой направленности нет, поэтому библиотека практиче-*

ски не нуждается в использовании маркетингового инструментария для обеспечения конкурентоспособности» [66]. На наш взгляд, конкуренция все же есть. Наиболее наглядно она проявляется в грантовых конкурсах, когда библиотеки борются за финансирование своих проектов. Но конкуренция проявляется и в борьбе за бюджетное финансирование, материально-техническое обеспечение, штаты и т.д. Причем такая скрытая конкуренция проявляется как среди однотипных библиотек (например, городские библиотеки стараются доказать свою значимость для города и получить от городских властей финансовую и материальную поддержку), так и среди библиотек разных типов, локализованных на одной территории (например, городская библиотека, расположенная рядом с крупным вузом, активно посещаемая студентами этого вуза, может конкурировать с вузовской библиотекой, а доказав свою значимость договориться о финансовой поддержке своей деятельности из средств вуза). В условиях недостатка финансовых ресурсов они могут быть использованы в поддержку одной библиотеки в ущерб другой. Это и есть коммерческая конкуренция. Кроме того есть некоммерческая конкуренция – борьба за читателя. Почему в одну библиотеку читатели предпочитают ходить, даже если в нее надо долго добираться, а в другую они не идут, даже при более удобном месторасположении.

3. Как ваши организационные способности и опыт могут сравниться с их способностями и опытом?

4. Кто ваши потенциальные партнеры и каковы перспективы этого сотрудничества?

Определение места и роли библиотеки должны быть прямым выражением ее миссии. Вы как бы помещаете свою организацию в определенную нишу в обществе и создаете вполне конкретный собственный имидж (путем постоянного информирования окружающих, а также путем предоставления высококачественных услуг). Необходимо четко понимать различия между миссией библиотеки и определением ее места и роли в обществе. Миссия определяет конечные результаты, которых вы добиваетесь: что полезного вы хотите сделать, для кого и каким образом.

**МИССИЯ – система основополагающих правил, принципов и направлений развития бизнеса предприятия и осуществления деятельности предприятия в общей философии развития и ментальности его учредителей и главных менеджеров.**

На основе миссии разрабатываются система целей и целевых нормативов библиотеки. Миссия и система целей являются определяющими для формирования стратегии библиотеки и более подробно рассмотрена в другом учебном пособии ГПНТБ СО РАН [13].

Определение места означает определение уникальной роли организации в обществе. Это поможет определить характер деятельности и желательный для вас имидж.

Для лучшей формулировки места и роли, закончите следующие предложения (чем больше вариантов вы придумаете, тем лучше):

- а) Мы та библиотека, которая...
- б) Мы обеспечиваем...
- в) Мы хотим, чтобы нас воспринимали как...

Из написанного выберите самое подходящее для вашей библиотеки.

Хорошая формулировка, определяющая уникальные место и роль, должна:

- быть короткой и четкой;
- включать общеупотребляемые слова, избегать технических и других специфических терминов, профессионального жаргона (*библиотекари, так же как и представители других профессий часто используют специфические жаргонизмы или сокращения, например на планшетах, расположенных в коридорах образовательного учреждения и описывающих формы работы университетской библиотеки указаны такие формы как «ночной абонемент» и «групповое обслуживание», что, конечно, недопустимо как формулировки, рассчитанные на постороннего читателя*);
- обрисовывать характер библиотеки;
- подчеркивать действенность и активность.

### **Определите, кто будет вас поддерживать**

После проработки формулировки, можно считать, что место вашей библиотеки в обществе окончательно определено. Деятельность библиотеки нуждается в поддержке – материальной, моральной, технологической.

Чтобы определить, будут ли вас поддерживать, приготовьте короткую презентацию вашей общественной ниши. Определите три группы людей, чья поддержка абсолютно необходима для успеха деятельности. Три группы – это минимум. А вообще следует обращаться

по возможности к большому количеству ваших потенциальных советчиков или помощников. К ним могут относиться:

- учредители;
- активные читатели;
- сотрудники библиотеки (бывшие сотрудники, ветераны);
- менеджеры книготорговых предприятий;
- редакторы издательств;
- творческая интеллигенция региона (писатели, журналисты, актеры, художники и т.д.);
- преподаватели и руководители вузов, расположенных на вашей территории;
- научные сотрудники академических учреждений;
- сотрудники фондов, выдающих гранты;
- госслужащие и политики;
- представители коммерческих структур;
- люди, формирующие общественное мнение;
- другие люди и группы, которые смогут вас поддержать тем или иным образом.

Подготовив презентацию своей деятельности, необходимо собрать этих людей, всех вместе или пригласить по группам и устроить обсуждение вашей презентации, дискуссию, «мозговой штурм» по поводу презентации. Надо проверить ваше понимание места и роли библиотеки в конкретном социокультурном региональном пространстве и его обоснование на полпути к его утверждению. Важно понять, что как только вы начинаете спрашивать мнения других, вы тем самым начинаете получать признание вашего места и роли.

Итак, перечислите, по крайней мере, три потенциальных источника поддержки вашей позиции. Встретьтесь с этими людьми или группами, задайте им следующие вопросы:

1. Считаете ли вы, что выбранные место и роль нам подходят?
2. Почему вы так считаете? Или почему так не считаете?
3. Как нам следует изменить и улучшить формулировку нашего места и роли в региональной библиотечной системе?
4. С кем вы еще посоветуете поговорить на эту тему?

## ***Маркетинговая проверка***

Любая организация должна проверить себя, свою деятельность, услуги с точки зрения шести составляющих:

- продукт (программа, услуга или продукт);
- потребитель (как клиенты организации, так и спонсоры, представители власти, журналисты, добровольцы, сотрудники организации);
- цена (включает в себя как стоимость продукта, так и ценность его для потребителей);
- местоположение (доступность для потребителя);
- производство (эффективное удовлетворение запросов потребителей);
- реклама (способ вызвать нужную реакцию потенциальных потребителей).

Закончив проверку, вы поймете, на каком уровне находится ваш маркетинг, узнаете его слабые и сильные стороны и решите, что надо изменить. В плане маркетинга вы определяете, как шесть рассмотренных составляющих соотносятся с вашими целями.

### **Цели маркетинга**

Ваши цели обеспечивают направленность маркетинга и потому должны стоять первыми в любом плане маркетинга. Если вы определили свои цели в процессе ПЕРВОГО ШАГА, то обратитесь к этим целям сейчас и ответьте на следующий вопрос:

«Основываясь на информации и новых данных, которые вы получили с момента установления целей, вы все еще считаете их верными? Если нет, то как бы вы их изменили?».

### **План**

Как уже говорилось выше, перед составлением плана вам потребуется осуществить маркетинговую проверку. После этого у вас есть выбор:

1. Вы можете продолжить исследования прежде чем составить и начать осуществлять план маркетинга. Это рекомендуется сделать, если после проверки вы все еще не уверены, что знаете запросы и интересы потребителей, и поняли причины проблем в маркетинге.

2. Если вы считаете, что у вас достаточно соответствующей информации, смело идите вперед и начинайте работу над планом немедленно.

3. Если вы находитесь на стадии, на которой исследования помогут прояснить понимание вашего маркетинга, обратитесь к информа-

ции о различных видах маркетинговых исследований и о том, как их проводить.

### **Составьте проект плана**

Итак, мы увязали шесть составляющих с планом маркетинга. Теперь надо составить проект плана маркетинга, заполнив таблицу, содержащую подробные данные по следующим пунктам.

1. Описание продукта.
2. Продукт будет предложен первичным потребителям, то есть непосредственно тем, на кого он направлен (перечень этих потребителей).
3. Первичные потребители ценят в продукте определенные полезные для себя качества, а именно (составьте перечень потребительских качеств).
4. Продукт будет предложен по следующей цене (предложите цену).
5. Продукт имеется в следующем месте (укажите место).
6. Чтобы умело удовлетворить спрос мы сделаем следующее (укажите действия).
7. Что именно нужно рекламировать (рекламировать возможно любую составляющую маркетинга) (перечислите продукты и услуги).
8. Основной подход к продвижению продукта (сформулируйте главный подход, который будете реализовывать).

Полезно обсудить проект плана маркетинга с другими людьми. Обратная связь необходима, ибо выполнять планы предстоит многим людям. Попросите персонал, руководство, членов правления, добровольцев, экспертов маркетинга и других людей, с мнением которых вы считаетесь, ознакомиться с разработанным вами проектом плана и внести свои идеи и предложения.

### **Претворение плана в жизнь**

В зависимости от того, как обстоят реальные дела в данный момент, план маркетинга может требовать внесения в текущую деятельность лишь некоторых незначительных изменений, а может потребовать существенной перестройки деятельности. Осуществление плана означает, что надо взять проект и приступить к постановке конкретных задач. На данном этапе вы принимаете решения о конкретных шагах, распределяете обязанности, устанавливаете сроки и утверждаете бюджет.

### **Конкретные шаги**

Определите основные задачи, которые необходимо выполнить, чтобы претворить план в жизнь и достичь целей маркетинга.

## **Распределение обязанностей**

Определите, кто отвечает за каждый шаг. Ответственный за конкретный шаг может организовать комитет, давая отдельные поручения другим служащим или добровольцам или привлекая людей со стороны.

## **Установление сроков**

Прежде чем установить сроки – определите приоритеты. Некоторые шаги могут быть срочными. Другие шаги окажутся привязаны к конкретным мероприятиям. Будьте реалистичны и принимайте только те решения, которые можете выполнить.

## **Утверждение бюджета**

Проследите, чтобы ответственные за каждое задание четко знали, сколько именно денег в их распоряжении.

## **Советы для выполнения плана маркетинга**

1. Определите процедуру принятия решений по выполнению плана. Решите, кто будет персонально ответственен за выполнение определенных участков плана, за принятие решений. Возможно, вы решите, что некоторые окончательные решения будут приниматься консенсусом. В любом случае, определите с самого начала и доведите до общего сведения процедуру принятия решений.

2. Пусть все люди в организации будут вовлечены в работу по маркетингу. Держите их в курсе событий, чтобы все члены (сотрудники, добровольцы) организации знали о происходящем. Таким образом вы обретеете дополнительную поддержку. Кроме того, у них могут возникнуть неожиданные интересные идеи и обнаружиться полезные контакты.

3. Сообщайте всем участвующим в реализации маркетингового плана о том, как идут дела. Все изменения планов и сроков должны оперативно доводиться до общего сведения.

4. Будьте гибкими и быстро реагируйте на изменения обстоятельств. Иногда проблема не выявляется до тех пор, пока не начнется выполнение плана. При необходимости остановитесь, перегруппируйтесь и пересмотрите свой план. Опять же, могут возникнуть новые идеи и возможности. Будьте открыты всему новому и готовы расширять свои горизонты!

5. Проводите оценку происходящего. Регулярно оценивайте свои успехи на пути к цели. Если все идет хорошо, не сходите с намеченного курса. Если произошли изменения, внесите их в ваш план.

В заключение остановимся на необходимости проведения оценки маркетинговой деятельности.



## **Оцените вашу деятельность по маркетингу**

В маркетинге, как и во многом другом, опыт – лучший учитель. Постоянно оценивайте ваш маркетинг, чтобы учиться на своем опыте.

Вот пять вопросов, которые помогут в этом:

1. Достигли ли вы ваших целей?
2. Что сработало хорошо?
3. Что сработало, но не очень хорошо?
4. Что вы сделаете по другому в следующий раз?
5. Что вы повторите?

Данные, которые вы собрали, помогут понять, что сработало, а что нет; какие мероприятия можно продолжать претворять в жизнь, а в какие следует внести улучшения. Сбор данных и их анализ составляют сущность маркетингового исследования, которое в чем-то схоже с обычным научным библиотечковедческим исследованием, а в чем-то разнится.

## **Маркетинговые исследования в библиотеках**

### ***Сущность маркетингового исследования***

Маркетинговое исследование основывается на сборе и анализе информации о выбранном объекте исследования. По выражению Е.П. Голубкова, маркетинговые исследования – это функция, которая через информацию связывает маркетологов с рынками, потребителями, конкурентами, со всеми элементами внешней среды маркетинга [3]. Здесь следует уточнить, что внешней средой маркетинга является совокупность взаимосвязанных факторов, оказывающих влияние на фирму извне. В качестве таковых можно назвать деятельность конкурентов, присутствие на рынке товаров-конкурентов или товаров-заменителей, спрос на продукцию фирмы, экономическая и политическая ситуация в стране.

Маркетинговые исследования обычно классифицируют следующим образом:

- **Исследование рынка** – получение данных о рыночных условиях для определения деятельности предприятия.
- **Исследование потребителей** – весь комплекс побудительных факторов, которыми руководствуется потребитель при выборе товаров.
- **Исследование конкурентов** – данные для обеспечения конкурентного преимущества на рынке, возможность сотрудничества, кооперации.

• **Изучение фирменной структуры рынка** – получение сведений о возможных посредниках, дистрибьюторах.

• **Исследование товаров** – определение соответствия технико-экономических показателей и качества товаров, анализ конкурентоспособности товара.

• **Исследование цены** – изучение уровня цен, поиск оптимального уровня цен.

• **Исследование товародвижения и продаж** – эффективные пути, способы и средства быстрого доведения товара до потребителя.

• **Исследование систем стимулирования сбыта и рекламы.**

• **Исследование внутренней среды предприятия.**

Перед началом любого исследования создается план, в котором описываются последовательные действия по организации и выполнению исследования. Основными пунктами плана маркетингового исследования являются:

1. Определение проблемы.
2. Постановка целей.
3. Определение того, какая информация необходима для исследования.
4. Поиск исполнителей.
5. Определение размеров и источников финансирования.
6. Сбор необходимой информации.
7. Анализ полученной на предыдущем этапе информации.
8. Разработка рекомендаций.

Главным этапом в маркетинговом исследовании является этап определения проблемы, который в свою очередь разбивается на несколько последовательных шагов:

1. Выявление симптомов текущего состояния предприятия;
2. Четкое изложение возможных причин или базовых проблем, лежащих в основе симптомов;
3. Выявление полного списка альтернативных действий, которые может предпринять управляющий маркетингом для решения проблемы.

После выявления проблем маркетологи определяют для себя цели исследования. При постановке целей маркетинговых исследований задается вопрос: «какая информация необходима для решения данной проблемы». Цели носят характер:

1. **Разведочный** – сбор предварительной информации, предназначенной для более точного определения проблем и проверки гипотез;

2. **Описательный** – простое описание тех или иных аспектов реальной маркетинговой ситуации;

3. **Казуальный** (единичный) – обоснование гипотез, определяющих содержание выявленных причинно-следственных связей.

Важное место в маркетинговых исследованиях отводится изучению конъюнктуры. Конъюнктурное исследование – это целенаправленный, непрерывный сбор и обработка информации о состоянии хозяйства и товарного рынка, анализ и выявление особенностей и тенденций их функционирования, прогнозирование основных параметров и выдвижение возможных альтернатив для принятия решений. В рамках таких исследований проводится следующая работа:

- анализ ценообразования и сбыта;
- измеряется рыночный потенциал и доля рынка;
- осуществляются краткосрочные и долгосрочные прогнозы.

Как и любое научное исследование, конъюнктурное исследование основано на известных принципах [40]:

• **научность** (опора на объективную информацию, логическая строгость, непротиворечивость суждений, соблюдение необходимой точности оценки параметров);

• **системность** (объективность, точность, целенаправленность).

Любое исследование нуждается в соответствующем информационном обеспечении. Информационное обеспечение маркетингового исследования включает в себя маркетинговую разведку, внутренние и внешние источники информации. Маркетинговая разведка – это вся повседневная информация об изменяющейся окружающей среде, так или иначе поступающая в маркетинговую службу. Из внешних источников информации маркетологи получают сведения о макросреде, о конкурентах, о новшествах на рынке.

Таким образом, маркетинговое исследование – любая исследовательская деятельность, обеспечивающая потребности маркетинга, то есть система сбора, обработки, сводки, анализа и прогнозирования данных, необходимых для конкретной маркетинговой деятельности предприятия. Цель проведения подобного исследования – уменьшение неопределенности, сопутствующей принятию маркетинговых решений.

Обязательные требования к маркетинговому исследованию:

- исследования, для того, чтобы быть эффективными, должны носить систематический характер;
- при осуществлении маркетинговых исследований должен соблюдаться научный подход, базирующийся на объективности и точности;

- маркетинговые исследования могут быть применены к любой стороне маркетинга, требующей информации для принятия решений;
- исследование – многоступенчатый процесс, включающий сбор данных, регистрацию и анализ данных;
- данные могут поступать от самой фирмы, нейтральной организации или специалистов-исследователей.

В маркетинговых исследованиях существуют три тенденции, которые заслуживают постоянного внимания и обсуждения:

- большая доступность коммерческих баз данных;
- рост использования новых технологий;
- ухудшение образа опросов среди опрашиваемых.

Основными принципами маркетинговых исследований являются, во-первых, постоянное отслеживание информации, во-вторых, хранение и накопление данных, в-третьих, обработка маркетинговой информации.

**Постоянное слежение** – процедура, посредством которой регулярно анализируется меняющаяся окружающая среда. Оно может включать подписку на деловые и отраслевые издания, изучение бюллетеней новостей, регулярное получение информации от сотрудников и потребителей, наблюдение за действиями конкурентов.

**Хранение данных** – это накопление всех видов значимой внутрифирменной информации (объем продаж, издержки, работа персонала и др.), а также информации, собранной через маркетинговые исследования и постоянные наблюдения.

**Обработка информации** – это процедура аналитического или графического представления выявленных в результате слежения и накопления маркетинговых данных.

В рамках основных типов стратегий могут разрабатываться более конкретные, частные стратегии, которые различаются в зависимости от привлекательности целевого рынка, конкурентоспособности фирмы, конкурентной силы рынка и т.д.

Результаты маркетингового анализа являются основой для маркетинговых стратегий:

- проникновение на новые товарные рынки;
- географическое расширение;
- развитие товарного рынка;
- диверсификация.

Рассмотрим более подробно эти стратегии в применении к библиотечным исследованиям.

1. Наибольшая концентрация ресурсов достигается при использовании стратегии **проникновения на товарные рынки**, когда фирма предлагает потребителям на уже освоенных ее географических рынках новые продукты или услуги.

*Именно эти стратегии чаще всего невольно используют центральные региональные библиотеки, давно работающие в своих регионах. При этом возникает эффект накопления знаний и навыков в области библиотечного и информационного обслуживания населения, что позволяет библиотеке повышать качество своих услуг и библиотечных продуктов. Результатом становится растущая приверженность читателей к своей библиотеке. Такие библиотеки (например областные) занимают лидирующее положение в своих регионах и не имеют конкурентов.*

Практика реализации такой стратегии для библиотек может иметь несколько вариантов:

- растягивание продуктовой линии – поэтапное добавление новых информационно-библиографических продуктов и услуг к известному и привычному для читателей;
- резкое увеличение количества информационно-библиографических продуктов – одновременный выпуск как можно большего числа модификаций для разных групп читателей;
- улучшение продуктов – совершенствование информационных характеристик библиографических списков, указателей, обзоров, улучшение комфортности доступа к этим продуктам, большая адресность.

Современные библиотеки реализуют стратегии проникновения на товарные рынки, в основном на базе новых информационных технологий, которые позволяют создать новые библиотечные продукты и модернизировать старые и улучшить сервисные возможности библиотек.

2. Стратегия **географического расширения** менее пригодна для библиотек, поскольку, их основной вид деятельности требует географической локализации.

*Географическое расширение возможно если библиотека занимается какой-либо эксклюзивной деятельностью. Например, деятельность Сибирского регионального библиотечного центра непрерывного образования на базе ГПНТБ СО РАН носит эксклюзивный характер в силу особой масштабности этой библиотеки, ее известности в Сибири и на Дальнем Востоке, научному и кадровому потенциалу. Именно поэтому ареал образовательной деятельности центра постоянно*

расширяется. За последние 5 лет преподаватели и лекторы Центра побывали в Нижневартовске, Тюмени, Красноярске, Иркутске, на Сахалине и в других городах Сибирско-Дальневосточного региона.

3. Стратегия **развития товарного рынка** предполагает ограничение деятельности несколькими географическими рынками и развитие там новых товарных рынков.

*Развитие товарного рынка в библиотечной сфере возможно только в рамках информационного направления деятельности библиотек. И только на базе новых информационно-коммуникационных технологий, поскольку именно для рынков новых информационных продуктов характерен быстрый рост.*

4. В тех случаях, когда инвестиции в развитие новых продуктов на новых географических рынках приносят значительную прибыль, часто применяется стратегия **диверсификации**.

*С данной стратегией связана определенная опасность для библиотек: развитие новых библиотечных услуг и информационно-библиографических продуктов (особенно платных) сопряжено с невозможностью в новых условиях использовать наработанный опыт, а также с большой конкуренцией в этих направлениях деятельности. Кроме того, диверсификация традиционных (бесплатных) библиотечных услуг, а особенно, чрезмерное увлечение ими, таит опасность выхолащивания из деятельности библиотеки социально значимых социокультурных направлений работы, забвении миссии библиотеки как социального института.*

Для организации процесса сбора и обработки маркетинговой информации необходима **исследовательская инфраструктура**, к которой относятся:

- специалисты, обладающие опытом работы и знаниями (навыками по сбору, систематизации и обработке информации), а также технический персонал, обеспечивающий процессы формирования (перераспределения) информационных массивов;
- интервьюеры, а также система управления и контроля за их работой;
- методические разработки по обеспечению процедур сбора, обработки информации;
- материальная база, позволяющая реализовывать процедуры, а также специальное программное обеспечение для ввода, обработки и вывода результатов опросов;
- вспомогательные информационные массивы.

## Маркетинговые подразделения в библиотеках

Исследовательская маркетинговая инфраструктура в библиотеках постоянно развивается: набираются опыта специалисты, подбираются информационные массивы и источники, разрабатываются специфические библиотечные маркетинговые инструменты. Полноценные маркетинговые исследования должны быть основной функцией специализированного библиотечного подразделения (отдела, сектора).

С точки зрения классического маркетинга, отделы маркетинга на предприятиях сопровождаются также и функциями сбыта. В библиотеках функции сбыта продукции размыты – их выполняют многие подразделения библиотеки в процессе информационного, библиографического или библиотечного обслуживания читателей или предоставляя им информационно-библиографические продукты. Таким образом, в библиотеках отдел маркетинга должен существовать в чистом виде и осуществлять маркетинговую исследовательскую и практическую деятельность (рис. 3).



Рис. 3. Функции отдела маркетинга в библиотеках

Из приведенной схемы (рис. 3) видно что маркетинговые исследования отличаются от целей научных библиотечных исследований, поскольку цели маркетингового подразделения носят исключительно практический характер. Именно поэтому необходимо четкое размежевание с теми подразделениями, которые выполняют чисто научные цели (если таковые имеются в библиотеке).

*Такие подразделения уже созданы во многих российских библиотеках. Например, в библиотеке Республики Карелия отдел маркетинга (<http://library.karelia.ru/rus/about/market.php>) координирует маркетинговую деятельность и осуществляет:*

- изучение спроса потенциальных потребителей, предоставляемых потребителю услуг, в том числе платных;*
- формирование сбалансированной номенклатуры предлагаемых библиотечных услуг;*
- представительскую деятельность: определяет приоритетные направления по связям с общественностью (система мероприятий «Public relations»), развивает взаимодействие с властными структурами, организациями, фирмами, с широкими кругами общественности, способствует привлечению общественности к деятельности библиотеки;*
- работу по заключению договоров с предприятиями и организациями на информационное обслуживание;*
- работу по привлечению дополнительных средств внебюджетного финансирования библиотеки (фандрайзинг, спонсорство, благотворительность);*
- рекламно-информационную деятельность: готовит информацию об услугах и мероприятиях, проводимых в библиотеке и обеспечивает связь со СМИ, организует и проводит пресс-конференции, встречи с общественностью, обеспечивает распространение печатной продукции библиотеки;*
- непосредственную работу по предоставлению пользователям библиотеки услуг по ксерокопированию.*

*Из приведенного перечня видно, что библиотека узко понимает маркетинговую деятельность, а маркетинговые исследования ограничиваются «изучением спроса потенциальных потребителей».*

*Вот как описывается деятельность отдела маркетинга научнотехнической библиотеки АО Новоліпецкого металлургического комбината: «"Горячим цехом" называют в библиотеке отдел маркетинга. Библиографы отдела помогают специалистам получить информацию по определенной тематике. Наиболее актуальные, запрашиваете*



мые темы: "Пылеугольное топливо", "Вдувание рудной пыли", "Охлаждение доменной печи", "Горячий посад", "Дефекты слэбов" и др.»\*.

На наш взгляд, произошла подмена функций маркетингового подразделения с исследовательских на информационно-библиографические.

### **Методы сбора информации при проведении исследований**

Маркетинговые исследования подразделяются на два типа: кабинетное и полевое.

К **кабинетным** маркетинговым исследованиям можно отнести: анализ потенциала предприятия, конкурентов, микро- и макросреды фирмы. Целесообразнее начинать кабинетные исследования с анализа потенциала предприятия для того, чтобы на фоне выявленных сильных и слабых сторон своего предприятия четче определить сильные и слабые стороны конкурентов, а также позитивные и негативные факторы.

**Кабинетное исследование – обработка уже существующей вторичной информации («исследование за письменным столом»)**

**Вторичная информация – данные, собранные ранее для целей, отличных от решаемой в настоящий момент проблемы**

В качестве методов получения информации в полевых маркетинговых исследованиях используются: опрос, наблюдение, эксперимент, панель и экспертные оценки.

**Полевые** («внекабинетные») исследования базируются на проведении опросов (анкетирование по почте, опрос по телефону, личное интервью).

**Полевое исследование – сбор и обработка информации для конкретного маркетингового анализа. Полевое исследование основывается на первичной информации**

**Первичная информация данные полученные для решения конкретной исследуемой проблемы**

---

\* Школьная Л.Г. Научно-техническая библиотека АО «НЛМК» на современном этапе // Науч. техн. б-ки. – 1996. – № 9. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gpntb.ru/win/ntb/ntb96/9/fl04.html>

На практике полевые и кабинетные исследования дополняют друг друга.

Информация, необходимая и собранная для решения исследовательской задачи, может быть разделена на два вида – «первичную» и «вторичную».

**Первичные данные** – информация, создаваемая в рамках решения конкретной проблемы.

**Вторичные данные** – вся информация, собранная когда-либо для каких-либо целей и опубликованная (находящаяся на хранении). Основные недостатки: информация может быть устаревшей; может не иметь прямого отношения к решаемой проблеме; может быть недействительной или ненадежной; объем существующей информации, пригодной для изучения, может быть огромен.

Необходимо отметить, что использование «российских открытых источников» вторичной информации требует профессиональных знаний и навыков. Приложив определенные усилия, можно обнаружить в открытых источниках два-три (и более) различных варианта одного и того же (если верить представленному описанию) параметра или характеристики. Хорошо, если расхождения в оценках незначительны и можно догадаться (используя определенные профессиональные знания и навыки) о природе расхождений, но часто расхождения существенны, а их природа непонятна.

Существует три канала получения первичной информации – опросные мероприятия, регистрация, эксперименты. Опросный лист (анкета) представляет собой перечень вопросов, на которые опрашиваемый (респондент) должен дать ответ. Принято различать качественные и количественные методы сбора информации о предмете исследования. Приведем краткое описание основных способов сбора информации для маркетинговых исследований [49].

**Количественное исследование** отвечает на вопросы «кто» и «сколько». Оно помогает оценить уровень известности, выявить основные группы потребителей, проанализировать перспективы сбыта. Результаты имеющие числовое выражение, могут быть представлены в виде (статистически значимых) распределений, кросс-таблиц («таблиц сопряжения»). При работе с результатами количественных исследований допустимо использовать статистические методы оценивания. Для сбора информации при количественных маркетинговых исследованиях применяются:

**Интервью** – это проводимая по заранее разработанному плану беседа, предполагающая прямой контакт интервьюера с респондентом, в ходе которой интервьюер фиксирует ответы респондента.

**Анкетирование** является опосредованным (через анкету) способом общения исследователя и опрашиваемого. Респондент знакомится с содержанием анкеты, самостоятельно интерпретирует смысл вопросов и фиксирует свои ответы.

*Такой способ в библиотековедении является пожалуй самым распространенным. Однако следует отметить, что несмотря на хорошо разрабатываемые анкеты и большие массивы собираемых данных, обработка анкет в библиотеках еще недостаточно профессиональна. Анализ данных анкетирования, чаще всего сводится к констатации количества процентов однородных ответов. Применение таблиц сопряженности или глубокие статистические сравнения, использование специализированных статистических или социологических пакетов программного обеспечения для обработки библиотечных анкет дело будущего.*

По способу контакта с респондентом основными видами интервью и анкетирований являются «личные» и «телефонные».

**Телефонное интервью** можно и нужно использовать, когда необходимо реализовать сбор информации по выборке, репрезентативной по основным социально-демографическим параметрам для всего населения или достаточно распространенным группам. Проводить опросы населения, которые требуют построения репрезентативной выборки, методом телефонного интервью можно только в населенных пунктах (регионах) с уровнем телефонизации свыше 75%. В среднем по России, вероятно, менее 50% семей имеют телефоны. В Новосибирске по данным Новосибирской городской телефонной сети имеется 450\* тысяч абонентов городской телефонной сети, то есть процент телефонизации (около 85%\*\* ) достаточно высок и проведение телефонных опросов репрезентативно.

**Личное интервью** можно и нужно использовать при проведении опросов по направленным выборкам (получение информации о конкретной группе населения). Личное интервью незаменимо в том случае, когда необходимо представление респонденту значительного объема наглядной информации.

---

\*<http://www.comnews.ru/index.cfm?id=6023&caid=print>

\*\*<http://www.zauralom.net/news/index.php?id=3072&city=6>

**Почтовый опрос** не требует большого штата интервьюеров, но требует профессионального подхода к созданию выборки – составлению (адресного) списка рассылки. Проблема «неполного возврата» не является главной при проведении почтового опроса. Гораздо серьезнее проблема «структурных смещений» в выборке, так как в зависимости от темы опроса в нем могут принять более активное участие либо молодежь, либо пенсионеры, либо домохозяйки и т.п. Оценить смещение, ориентируясь на тему опроса, часто невозможно. Разновидностью почтового опроса является распространение анкеты в каком-либо издании. Несмотря на внешнюю простоту, использовать подобные опросы в качестве метода сбора информации необходимо крайне осторожно.

**Регистрация ассортимента** – активно используемый метод сбора информации об объемах и структуре конкурентного предложения. Реализуемая по определенной схеме «перепись полки» магазинов определенной выборки позволяет получать чрезвычайно полезную информацию.

*В библиотечных исследованиях известен метод исследования обращаемости библиотечных фондов – регистрация данных книжных формуляров: сколько раз за определенный период спрашивался тот или иной раздел фонда или конкретные издания. К регистрации ассортимента можно отнести также и регистрацию читательских требований на пунктах их приема.*

**Hall-test** формально относится к количественным методам получения информации. Тестирование проводится в специальном помещении, ответы респондентов фиксируются в анкете. С качественными методами hall-test роднит то, что информация получается на относительно небольшой направленной выборке (от 100 до 400 человек), а также то, что респондента просят прокомментировать (объяснить) свое поведение. Метод применяется для оценки потребительских свойств и тестировании элементов рекламных обращений. Для проведения hall-теста представители целевой группы (потенциальные потребители) приглашаются в помещение («hall»), оборудованное для дегустации товаров и/или просмотра рекламы, где им предоставляется возможность продемонстрировать свою реакцию на тестируемый материал и объяснить причину своего выбора. В ходе ответов на вопросы анкеты определяются критерии выбора, частота и объем потребления марок изучаемой товарной группы.

**Home-test** – используется при необходимости длительного тестирования товара (в течение нескольких дней). Тестирование производится в домашних условиях. Результаты тестирования, характеризующие отношение респондента к протестированному продукту, фиксируются в анкете («дневнике»). Метод home-тестов используется для решения задач по позиционированию нового товара, относящегося к определенной товарной группе, позволяет выявить недостатки и преимущества товара по сравнению с аналогами других производителей, определить оптимальную цену товара, название и другие характеристики. Преимуществом home-теста является то, что тестирование продуктов происходит в тех же условиях, в которых они используются в реальной жизни. Home-тесты позволяют производителю избежать ошибок еще до вывода товара на рынок, так как моделирование реального потребления дает возможность определить рыночный потенциал нового продукта, предложить эффективную товарно-сбытовую и рекламную программы.

**Качественное исследование** отвечает на вопросы «как именно» и «почему». Качественные методы незаменимы на этапах разработки и оценки эффективности рекламных кампаний, изучении имиджа торговых марок. Качественные методы сбора информации – глубинные интервью, фокус-группы. Результаты при качественных методах НЕ имеют числового выражения, то есть представлены исключительно в виде мнений, суждений, оценок, высказываний.

**Фокус-группа** – является одним из наиболее эффективных методов качественного исследования. «Типичных» представителей (8–10 человек) целевого рынка приглашают для участия в групповом обсуждении товара, услуги или рыночной ситуации. В течение полутора-двух часов подготовленный ведущий (модератор) руководит разговором, который проходит вполне свободно, но по конкретной схеме (topic guide). Обсуждение записывается на видео- и аудиопленку. Смысл метода заключается в эффекте, создаваемом ситуацией группового обсуждения. Дело в том, что при проведении индивидуального интервью существует четкое разграничение на интервьюера и интервьюируемого – это может сильно влиять на качество и глубину получаемой информации. В групповой дискуссии интервьюируемый попадает в ситуацию общения. Таким образом, легче снимаются защитные психологические барьеры и облегчается выражение эмоциональных реакций. В групповых дискуссиях часто используется стимульный материал (образцы товара, рекламные ролики), а респондентам предлагается

просмотр, прочтение рекламы или выбор конкретного товара в целях выяснения потребительских реакций, предпочтений и причин их возникновения.

**Глубинные интервью** – слабоструктурированное интервью с экспертом или представителем целевой группы на определенную тему. Типология и объем ответов не регламентируются, структура беседы интервьюером выдерживается. Вообще, наличие структуры это то, что отличает опрос от болтовни. Примером сильно структурированного процесса получения информации могут служить анкеты с готовыми вариантами ответов на каждый вопрос.

**Аппаратные методы регистрации** реакции респондента применяются, как правило, при тестировании. Метод регистрации зрительской реакции в момент просмотра (прослушивания) рекламы, передач иных видео-аудио фрагментов с помощью ручных пультов. Пульт используется для регистрации оценок каких-либо параметров в процессе просмотра или прослушивания. Считается, что подобный метод дает возможность непосредственного наблюдения за реакцией участников группы.

*Конечно в библиотеках такой способ неприемлем в силу отсутствия как аппаратуры так и необходимости в таких методах регистрации.*

Несмотря на огромное количество разнообразных исследовательских методик и техник, общая схема мероприятий, реализуемых в рамках рыночных исследований, достаточно проста и понятна.

Для библиотечных маркетинговых исследований мы рекомендуем следующие источники информации:

1. Для исследования социокультурной ситуации территории:

- телефонные и адресные справочники (базы данных) социокультурных учреждений региона;
- региональные статистические справочники о деятельности социокультурных учреждений.

2. Для уточнения библиотечной ситуации:

- телефонные и адресные справочники (базы данных) информационно-библиотечных учреждений;
- аналитические отчеты (справки) министерств и ведомств (например, Минкультуры, Минвуза и т.д.) о библиотечной деятельности в своих ведомствах;
- публикации в профессиональной и региональной печати;
- региональные статистические справочники о деятельности библиотек;

- отчеты центральных (головных) библиотек о деятельности библиотек своих методических объединений, корпораций и т.д.

3. Для исследования состояния и прогнозирования читательской ситуации:

- данные книжного рынка (номенклатура и ассортимент);
- тенденции «модного» чтения (появление нового сериала, кинофильма, получение писателем премии и т.д.);
- данные читательского спроса;
- данные экспертных опросов, анкетирования читателей.

В современных условиях такой источник информации как Интернет является важным источником актуальной информации, иногда заменяющий опубликованные источники. Например, сведения об основных показателях деятельности библиотек Сибири доступны на сайте ГПНТБ СО РАН (<http://www.spsl.nsc.ru>), а рейтинг российских регионов по количеству библиотечного фонда общедоступных библиотек на 1000 человек на сайте «Practical Science Database» (<http://www.sci.aha.ru/>)

в электронном справочнике «Россия в цифрах», электронные адреса российских библиотек можно найти в каталоге библиотечных сайтов на портале «Мир библиотек» (<http://www.library.ru/3/biblionet/>). Однако следует помнить, что ограничиваться только информацией собранной другими нельзя. Необходимо проведение и собственных исследовательских мероприятий.

Опрос проводится по принципу *выборки*. Известны два метода формирования выборки:

- *вероятностный* – более точный и более дорогой, когда каждый возможный объект исследования имеет примерно равную значимость в проводимом исследовании (случайный выбор объекта опроса);
- *детерминированный* – объект исследований определяется по степени удобства (например, первые 100 посетителей).

Библиотекам следует особое внимание обратить на интерпретацию данных и определение выборки для исследования. Очень часто библиотечные исследования ограничиваются контактом (опросом) реальных читателей. Однако следует иметь в виду, что маркетинговые исследования должны быть проведены с учетом не только тех людей, которые ходят в библиотеку. Мнение потенциальных читателей иногда важнее, чем мнение тех, кто уже является стабильным читателем библиотеки. Именно поэтому важно определение исходного массива данных требуемого для анализа.

**Генеральная совокупность** – совокупность элементов, удовлетворяющих неким заданным условиям; именуется также изучаемой совокупностью. Генеральная совокупность (Universe) – все множество объектов (субъектов) исследования, из которого выбираются (могут выбираться) объекты (субъекты) для обследования (опроса).

**Выборка** или выборочная совокупность (Sample) – это множество объектов (субъектов), отобранных специальным образом для обследования (опроса). Любые данные, полученные на основании выборочного обследования (опроса), имеют вероятностный характер. На практике это означает, что в ходе исследования определяется не конкретное значение, а интервал, в котором определяемое значение находится.

**Ошибка выборки** – различие в значениях соответствующих характеристик выборки и генеральной совокупности. Ошибка выборки зависит от значения выборочной характеристики и, следовательно, является случайной величиной.

**Точность информации** – любые данные, полученные на основании выборочного обследования (опроса) имеют вероятностный характер. На практике это означает, что в ходе исследования определяется не конкретное значение, а интервал, в котором определяемое значение находится. Именно размер этого интервала характеризует точность результатов, качество информации. Статистическая точность результатов зависит от объема выборки и от ее состава или структуры. Необходимо помнить, что существуют ошибки исследования, не связанные с выборкой. Два типа таких ошибок – отсутствие ответов одних и некорректные ответы других участников обследования – могут нивелировать результаты опроса.

**Надежность (достоверность) информации** – показатель того, насколько полученная информация адекватно описывает реальное состояние изучаемых процессов, явлений, характеристик. Достоверность результатов зависит, прежде всего, не от объема выборки, а от ее состава или структуры. Состав (структура) выборки определяется способом ее формирования. С точки зрения конечного результата, способ формирования гораздо более значимая характеристика выборки, чем объем.

**Доверительный интервал** – вероятность, с которой можно утверждать, что ошибка выборки не превысит некоторую заданную величину, называют доверительной вероятностью. Обычно в социальных и маркетинговых исследованиях значения доверительной вероятности принимают равным 95%. Пределы, в которых с доверительной вероят-



ностью может находиться значение характеристики генеральной совокупности, называют доверительным интервалом.

**Репрезентативная выборка** – выборочная совокупность, в которой основные характеристики отобранных для опроса (опрошенных) субъектов исследования полностью совпадают с такими же характеристиками генеральной совокупности. Только для этого типа выборки результаты обследования части единиц (объектов) можно распространять на всю генеральную совокупность. Необходимое условие для построения репрезентативной выборки – наличие информации о генеральной совокупности, то есть либо полный список единиц (субъектов) генеральной совокупности, либо информация о структуре по характеристикам, существенно влияющим на отношение к предмету исследования.

**Выбор метода** зависит от целей и задач конкретного исследования, следовательно, нет «плохих» методов, есть последствия неграмотного использования тех или иных исследовательских приемов для решения определенных задач.

### ***Мониторинг и анализ библиотечной ситуации в регионе***

Технологической основой анализа библиотечной ситуации является понятие социокультурной ситуации. Категория «ситуация» является одной из основных в технологии социокультурного проектирования [54]. Она выступает в качестве модели анализа и одновременно позволяет операционально описать некую совокупность условий и проблем жизнедеятельности людей, характеризующих социокультурную среду их существования.

Ситуация – это совокупность типичных условий и обстоятельств, в которых функционирует личность, социальная группа, общность и которые определяют содержание и формы жизнедеятельности человека, систему его ценностных ориентаций, характер его окружения, отношения с другими людьми и т.д. Ситуации бывают объективные и субъективные, перспективные (открывающие новые возможности развития) и деструктивные (блокирующие развитие субъекта), управляемые и неуправляемые. Являясь системой внешних по отношению к социокультурному субъекту условий, ситуация в то же время опосредует его активность, создает предпосылки для их преобразования или преодоления.

Для анализа библиотечной ситуации отдельных регионов необходимо выделить те компоненты, которые:

- являются относительно устойчивыми и существенными детерминантами образа жизни городского и сельского населения в масштабе региона и составляют границы ситуации;

- могут быть изменены или усовершенствованы.

Для анализа ситуации необходима проблема, то есть не имеющее однозначного решения противоречие, отражающее реальное взаимодействие субъекта и его окружения, соотношение неблагоприятных обстоятельств и условий, в которых разворачивается деятельность человека или социальной группы.

Чтобы успешно работать, необходимо своевременно предвидеть и даже предугадывать ситуацию: оказаться в нужное время в нужном месте, где и предложить свои (совершенно уникальные, разумеется) услуги и информацию. Это общеизвестное маркетинговое правило подходит и для библиотек, особенно если заменить слово «конкурировать» на «действовать». А для прогноза и разработки механизма достижения целей, необходимо досконально знать ситуацию, состояние проблемы, а также возможные действия организаций и лиц, связанных с этой проблемой. Таким образом, чтобы владеть ситуацией, нужно обладать внушительной информационной базой и не просто актуальной информацией (полученной на данный момент), а данными характеризующими состояние объекта за несколько лет. То есть необходим мониторинг библиотечной ситуации региона.

Знание ситуации в регионе позволяет также откорректировать программу действий с учетом всех возможных последствий, которые также возможно просчитать, зная общую социально-экономическую картину.

Безусловно, небольшой библиотеке слишком трудно создать обширную информационную базу, но это под силу специализированному маркетинговому подразделению крупной региональной библиотеки (областной, краевой).

### **Источники информации**

Любая библиотека сталкивается в ходе деятельности прямо или опосредованно с рядом организаций и лиц. Маркетологи советуют составлять микроотчеты после всех своих «внешних контактов», а также использовать любой контакт для расширения своих знаний. Сбор и обработка информации должны стать целенаправленной планируемой работой.

## **Источники информации для библиотек могут быть следующими:**

### *1. Федеральные органы власти:*

- законодательные (Государственная дума, Совет Федерации, депутаты и другие выборные лица, сотрудники их аппаратов);
- исполнительные (правительство, администрации, министерства, ведомства).

### *2. Местные органы власти:*

- законодательная (или представительная) власть;
- исполнительные органы власти;
- судебная власть;
- органы самоуправления.

### *3. Политические организации:*

- партии;
- кандидаты от партий.

### *4. Средства массовой информации.*

### *5. Информационно-библиотечная инфраструктура региона:*

- другие библиотеки (вероятные конкуренты в предоставлении некоторых видов информационно-библиографических услуг и библиотечного обслуживания);
- потенциальные партнеры;
- возможные спонсоры.

### *6. Некоммерческие организации:*

- местные;
- национальные (общероссийские);
- международные.

### *7. Бюджетные организации и предприятия:*

- культурно-просветительные учреждения региона;
- образовательные учреждения региона;
- другие библиотечные учреждения.

### *8. Профессиональные работники и их союзы:*

- Российская библиотечная ассоциация;
- региональные библиотечные ассоциации (например Новосибирское библиотечное общество).

### *9. Лидеры общественного мнения:*

- деятели культуры, политики, знаменитости из сферы бизнеса, чьи мнения по тому или иному вопросу, высказанные публично, могут стать поддержкой или противодействием работе.

#### 10. Читатели (реальные и потенциальные):

- состав (социальный, возрастной, профессиональный и т.п.) и мнения аудитории, которой вы предлагаете услуги или на чью поддержку рассчитываете.

#### 11. Частные лица (друзья, родственники, соседи).

Эти люди способны сообщить достаточно важную неофициальную информацию, а также передать слухи, непроверенные данные, передать те факты, очевидцами которых они стали.

#### **По типу информации источники делятся:**

- на документы (тексты законов, публикации СМИ, копии деловой переписки, запросов и ответов на них, отчеты подразделений библиотеки, данные государственных статистических органов, отчеты и данные учебных заведений и т.д.);

- направленно-исследовательские (информация, полученная в результате изучения ситуации направленным путем, например, в результате маркетингового исследования);

- ситуативные (вы случайно или нет оказываетесь наблюдателем – на митинге, в конфликтной ситуации, сессии думы, собрании и т.п.);

- частные источники (слухи, воспоминания, рассказы анонимов и т.д.).

Информация должна иметь подтверждение из 2–3 источников, не зависящих друг от друга. В этом случае вы сможете уточнить собранные данные, выявить разницу позиций у разных субъектов деятельности, а также лишний раз напомнить о себе при обращении за информацией.

#### **Систематизация информации**

Хаотично хранящиеся материалы работают с эффективностью лишь в 30–40%. Поэтому собранные материалы надо систематизировать.

Разделите их на информационные (телефоны, фамилии, должности, статистические данные, не вызывающие сомнения) и аналитические (отчеты исследований, описания ситуаций, анализ проблемы, прогноз и т.п.).

Следующее деление возможно по предмету (теме):

- библиотечное дело региона;
- образование и культура;
- экономика и политика;

Классифицируйте собранную информацию и по степени достоверности:

- не вызывает сомнения;
- требует проверки, уточнения.

И, наконец, разделите собранный материал (можно разделить по степени оперативности):

- история;
- состояние на сегодня;
- прогноз.

Если есть возможность, материалы по двум последним разделам можно вывешивать для читателей и сотрудников. Может быть, кого-то озарит решение проблемы или кто-то добавит новой информации.

### **Анализ и выводы**

Интерпретация данных это самое сложное в маркетинговом исследовании (так же как и научном). Если вы хорошо знаете свой город и его людей, вам это вполне по плечу. От вашей информированности, знаний зависит успех дела.

Собранная информация позволяет выстроить некую картину социокультурной проблемы в конкретных условиях региона и позиционировать библиотеку внутри этой проблемы. Это можно представить как матрицу, содержащую следующие позиции:

- **Знания по теме** (цифры, динамика их изменения).
- **Законодательные акты**, регламентирующие вашу деятельность.
- **Организации**, соприкасающиеся с этой проблемой.
- **Возможные партнеры** в государственном и коммерческом секторах.
- **Читатели** – их готовность или неготовность к восприятию и поддержке.
- **Источники материальной поддержки.**
- **Возможные позитивные и негативные последствия**, определяемые социально-экономическим положением в регионе.
- **План действий.**

Не отрывайте свою проблему от общей ситуации, не рассматривайте ее вне контекста. Реально оцените место деятельности в общем кругу региональных проблем и направлений развития. В идеале – создайте экспертный совет из представителей культуры, образования других библиотек, власти, СМИ, коммерсантов. Это, возможно, откорректирует ваши представления, позволит выдвинуть новые реальные программы и довести их до тех, от кого вы требуете действий или на чью помощь надеетесь.

Проанализируйте, что получит каждый человек, социальная группа и общество в целом от реализации вашего плана, что необходимо для положительного эффекта.

Исследуйте, **каково** на данный момент **общественное мнение** по проблеме – услышит ли вас общество и оценит ли положительно, каковы стереотипы массового сознания, не слишком ли революционна ваша идея, ведь общество консервативно и трудно предсказать, как трансформируются ваши идеи в его сознании.

*Например, закрытие сельского филиала, как правило, объясняется благой целью – экономией скудных финансовых ресурсов. В результате средства экономятся. НО. Необходимо найти рабочие места для библиотекарей филиала, которым видимо уже в своем селе работы не найти. Если закон позволит, то эти библиотекари получают статус безработных или выйдут на пенсию досрочно, тем самым финансы государства не экономятся. Кроме того, администрация принявшая такое решение будет дискредитирована, а читатели этого населенного пункта (ареала обслуживания) в далекую библиотеку не пойдут и на самом деле социокультурная обстановка ухудшится.*

Обязательно изучайте российский и международный опыт библиотечного дела. Наверняка, ваша проблема уже не однажды обсуждалась и были выработаны рекомендации по ее решению. Чужой опыт – лучше собственных ошибок.

### **Использование информации**

Ссылки на тексты законов позволяют решить ряд недоразумений с читателями, местными властями и официальными лицами. Кроме общих для всех государственных учреждений, существуют законы и ведомственные инструкции по конкретным темам деятельности (например, кроме Закона о библиотечном деле, библиотекарям часто приходится сталкиваться с нормами законов об авторских и смежных правах\*, защите информации и т.д.).

Вы должны всегда иметь под рукой тексты законов, регламентирующих вашу деятельность, чтобы абсолютно точно знать на что вы имеете право, каковы границы вашей деятельности, налоговые льготы и т.п. Это и федеральное законодательство, и местное, Указы Прези-

---

\*Закон об авторском праве и смежных правах (в ред. Федеральных законов от 19.07.1995 № 110-ФЗ, от 20.07.2004 № 72-ФЗ); Об информации, информатизации и защите информации. 25 января 1995 года (в ред. Федерального закона от 10.01.2003 № 15-ФЗ).

дента РФ, постановления Правительства РФ, инструкции Министерства культуры, образования и науки. В этом смысле для библиотекарей уникальным справочником, является издание «Библиотека и закон».

От полноты имеющейся информации часто зависит успех организации, а также благополучие тех людей, для кого эта организация работает. Информация о новых местных законах, постановлениях, правилах и их проектах может стать полезной для развертывания общественных кампаний поддержки или противодействия в зависимости от социальной полезности решений местных органов власти.

Постоянно поступающая и анализируемая информация позволит вам:

1. Корректировать свою деятельность.
2. Корректировать имидж всей библиотеки или отдельного проекта, направления деятельности организации или проекта.

В конечном счете матрица региональной библиотечной ситуации выглядит так:

1. Географическое положение и экономический профиль территории.
2. Социально-демографическое положение территории:
  - население (количественные характеристики, половозрастной состав);
  - демографический прогноз.
3. Народно-хозяйственный профиль территории:
  - отраслевая направленность;
  - наличие и перечень градообразующих предприятий;
  - стабильность экономического развития;
  - показатели уровня жизни.
4. Региональная система образования:
  - количество образовательных учреждений;
  - отраслевая принадлежность образовательных учреждений;
  - наличие системы дополнительного образования;
  - количественный и качественный состав обучающихся;
5. Региональный научный комплекс:
  - количество научных учреждений;
  - отраслевая принадлежность учреждений науки;
  - качественный и количественный состав научных сотрудников.

---

\*Библиотека и закон: Справочник / [Ред.-сост. Кукушкин А.В., Фирсова Л.В.]. – (Прил. к журн. «Б-ка»: Сб. из 10 ч.)

6. Учреждения культуры, действующие на данной территории:

- количественный и качественный состав учреждений культуры;
- пропускная способность учреждений культуры;
- доступность для населения (месторасположение, цены на услуги, билеты).

7. Развитие библиотечного дела на территории:

- количество библиотек (различных ведомств);
- местоположение библиотек (доступность для читателей обслуживаемого ареала, удобство транспорта);
- часы работы;
- основные статистические показатели библиотечной деятельности;
- кадровые ресурсы библиотек;
- структура библиотечных фондов;
- структура состава реальных читателей библиотек (половозрастной состав, отраслевая и профессиональная дифференциация и т.п.).

Понятно, что в разных случаях информационная система конкретной библиотеки может включать дополнительные данные и не включать те, которые указаны в матрице.

Информационная база маркетинга должна быть максимально объемной, что не под силу одной библиотеке. Создание такой базы, ее систематизация и использование – чем не повод для объединения с библиотеками своего и других регионов, партнерами по социокультурной деятельности?

### ***Бизнес-план библиотеки***

Бизнес-план производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности предприятия, занимает промежуточное положение между стратегическим планом предприятия и его годовым планом маркетинга. Целью бизнес-плана является установление достаточно широких целей и стратегий деловой активности для стратегических хозяйственных центров на период времени до пяти лет. В этом аспекте бизнес-план подобен стратегическому плану, который также ориентирован на достаточно длительный интервал времени.

Бизнес-план основан на глубоких маркетинговых исследованиях. Однако первый не содержит программы действий, что является характерной особенностью планов маркетинга, а излагает только в обобщенном виде основные направления действий. Например, если в число выбранных стратегий входит стратегия разработки нового продукта, то



в бизнес-плане приводятся также обобщенные данные о поддержке реализации этого решения. Однако констатация данной стратегии не сопровождается планом разработки нового продукта.

По мнению Ю.В. Гусева и Л.К. Боброва «вложения в библиотеку дополнительных инвестиций должно осуществляться на основе рассмотрения разработанного библиотекой бизнес-плана, где в привязке к конкретным видам продуктов/услуг оценены возможности, угрозы, риски, а также сроки окупаемости предлагаемых проектов»[45].

Разработка бизнес-планов приобрела особую актуальность в нашей стране в последнее время в связи с открытием финансирования отдельных проектов российских библиотек со стороны зарубежных инвесторов. Выбор дорогого компьютерного оборудования или программного обеспечения уже не может быть объяснен просто «надо». Обязательным документом для обоснования затрат библиотеки перед учредителем или общественностью является бизнес-план. Можно рекомендовать разработку двух бизнес-планов.

Первый составляется для тех, кто может занять вам деньги или вложить их в ваш бизнес. Этот план призван вызвать у инвестора уверенность, что приводимые прогнозы реалистичны, а цели достижимы.

Второй план – для самой библиотеки. Этот план является более детальным и более объективно и откровенно описывает текущее состояние и открывающиеся возможности. Он помогает осуществлять контроль за деятельностью библиотеки, сравнивать текущую деятельность с прогнозами и объяснять различия. Составляют бизнес-план обычно сотрудники данной библиотеки (маркетингового подразделения) при методической помощи и участии экспертов-консультантов.

При составлении бизнес-плана в ряде случаев целесообразно проводить экспертные опросы и социологические исследования (или использовать результаты таких исследований, проведенных другими организациями), касающиеся различных аспектов деятельности и состояния рынка.

### **Назначение и виды бизнес-плана**

Бизнес-план описывает цели и задачи, которые необходимо решить библиотеке, как в ближайшем будущем, так и на перспективу. В нем содержатся оценка текущего момента, сильных и слабых сторон конкретного проекта, анализ рынка и информация о потребителях информационно-библиотечных продуктов или услуг.

Ценность бизнес-плана определяется тем, что он:

- дает возможность определить жизнеспособность проекта в условиях конкуренции;
- содержит ориентир, как должен развиваться проект (библиотека);
- служит важным инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

При составлении бизнес-плана необходимо оценить возможности и проблемы, которые могут возникнуть в будущем. Этот процесс называется определением (или оценкой) общего положения. Имея такую оценку, приступают к постановке целей и задач. Этот процесс, в свою очередь, состоит из двух частей.

**Во-первых**, устанавливается, что будет являться продукцией проекта (каким бизнесом будет заниматься предприятие), **во-вторых**, определяются главные, количественно обоснованные цели на перспективу.

Установление таких целей является наиболее легкой задачей. Решив ее, необходимо определить пути достижения этих целей. Для этого необходимо выработать стратегию и составить планы, которые формируют ядро бизнес-плана. Хорошо составленный бизнес-план, как правило, является существенным фактором длительного выживания предприятия и его прибыльности.

Бизнес-план помогает решить вопросы финансирования, то есть он может стать средством привлечения капитала, необходимого для осуществления проекта (развития предприятия). При составлении бизнес-плана необходимо представить, какие препятствия могут возникнуть на пути к успеху. Может случиться так, что эти препятствия слишком серьезны и придется отказаться от предлагаемого проекта. Разумеется, это не самый приятный вывод, но лучше его сделать, пока проект на бумаге, а не тогда, когда на его создание уже потрачены деньги и время.

Бизнес-план помогает:

- принимать важные деловые решения;
- подробно ознакомиться с финансовой стороной вашего дела;
- получать важную информацию по вашей индустрии и маркетингу;
- предвидеть и избегать препятствий, которые часто встречаются в схожем бизнесе;
- поставить конкретные задачи, осуществление которых будет свидетельствовать о сделанном прогрессе;
- расширяться в новых и перспективных отраслях;
- быть более убедительным при поиске финансирования.

Создавая бизнес-план вы получите возможность: узнать много нового о вашей индустрии и секторе рынка, лучше контролировать свою фирму и увеличить свою конкурентоспособность.

Любой бизнес-план должен иметь читателей, заинтересованных в успехе дела. Существует восемь различных типов бизнес-плана [70], которые зависят от того, для кого он предназначен:

**Бизнес-план для себя.** Это своего рода самоконтроль: что необходимо для того или иного проекта? Достаточно ли реалистична идея?

**Бизнес-план для получения кредита.** До недавнего времени российский предприниматель для получения кредита в банке мог представить лишь двухстраничное ТЭО (технико-экономическое обоснование), которое, впрочем, не являлось решающим для принятия банком или другой финансовой организацией решения о предоставлении кредита.

*Библиотеки никогда не распоряжались крупными суммами, однако решения, связанные, например с покупкой автоматизированных библиотечных систем, современного цифрового проекционного оборудования, оперируют суммами в несколько десятков и сотен тысяч долларов. Поэтому учредители библиотек все чаще требуют развернутых бизнес-планов от руководителей библиотек, с подробным описанием целей расходования средств и возможных альтернатив.*

**Бизнес-план для привлечения средств сторонних инвесторов.** Инвесторами выступают: венчурные инвестиционные фонды, частные инвесторы или публичная эмиссия акций. Такие бизнес-планы требуются фирмам, которые привлекают средства за счет публичной эмиссии акций компании. Бизнес-план, содержащий сведения о фирме, о стратегии маркетинга, продаж, производства и о финансовых перспективах, поможет успешнее продать компанию инвесторам. *Для библиотек такой бизнес-план вряд ли нужен.*

**Бизнес-план для совместного предприятия** или стратегического альянса с иностранным партнером. Иностранные компании, пережив эйфорию первых лет перестройки, теперь с большей осторожностью подходят к оценке потенциального партнера по совместному предприятию. И грамотный бизнес-план дает уверенность иностранному партнеру в серьезности вашего дела. *Крупные российские библиотеки, имеющие в своих фондах раритетные коллекции, привлекают иностранных инвесторов, заинтересованных в доступе к уникальным собраниям. В этом случае может быть создан бизнес-план, который удовлетворит обе стороны.*

**Бизнес-план для заключения крупного контракта.**

**Бизнес-план для привлечения новых сотрудников.** В наши годы трудно переманить профессионалов из других фирм, даже пообещав им более высокие заработки. Описание будущей деятельности фирмы дает потенциальному сотруднику информацию о перспективности и стабильности предлагаемой работы.

*К сожалению, примеров создания таких бизнес-планов в библиотеках автор не знает. Кадровые ресурсы российских библиотек неудовлетворительны: средний возраст близок к пенсионному, специальное образование имеет менее половины сотрудников. Кадровая политика библиотек в лучшем случае сводится к планированию повышения квалификации и переподготовки того кадрового потенциала, который имеется. Аксиома современного менеджмента – успех дела – это сотрудники. Для реализации этого постулата требуется, конечно, и система повышения квалификации и мероприятия по правильной расстановке кадров, по стратегическому проектированию резерва руководящих кадров, но все это должно быть последующими шагами. Первым шагом к успеху является шаг, обеспечивающий подбор персонала, прием на работу квалифицированных и перспективных сотрудников.*

**Бизнес-план для объединения с другой компанией.** Он поможет увидеть выгодность сделки: положительные и отрицательные стороны совместной деятельности.

*В рамках библиотечной деятельности стоит указать на необходимость бизнес-планирования при создании корпоративных и партнерских отношений библиотек региона, которые так развиты в последнее время.*

**Бизнес-план для реорганизации дела** и оптимизирования операций. По мере того, как развиваются библиотеки территорий (вузовские, городские, республиканские, краевые) появляется необходимость создания стратегической (или тактической), в зависимости от ситуации) концепции развития вашей библиотеки. В современных условиях функции центральных библиотек территорий уже не всегда выполняют библиотеки\*, ранее предназначенные для этого статусно. Бизнес-план, в разработке которого принимают участие учредители и партнеры библиотеки, главные специалисты и ведущие специалисты, поможет выработать эту концепцию, а учредителям более четко осознать цели и конкретные задачи, стоящие на пути развития библиотеки.

---

\* Об этом свидетельствуют исследования ГПНТБ СО РАН, например, Кожевникова Л.А., Нестерович Н.Н. Крупные научные библиотеки в системе общественного производства территории. – Новосибирск, 2001. – 75 с.

## **Состав бизнес-плана**

Состав бизнес-плана и степень его детализации зависят от размеров будущего проекта и сферы, к которой он относится.

Например, если предполагается наладить производство нового вида какой-либо продукции, то должен быть разработан весьма подробный план, диктуемый сложностью самого продукта и сложностью рынка этого продукта. Если же речь идет только о розничной продаже какого-либо продукта, то бизнес-план может быть более простым.

Таким образом, состав и детализация бизнес-плана зависят от характера создаваемого предприятия (относится ли оно к сфере услуг или к производственной сфере). Если предприятие производственное, то на состав и детализацию бизнес-плана повлияют вид товара и будет ли этот товар выпускаться для потребителей или для производителей.

Состав бизнес-плана также зависит от размера предполагаемого рынка сбыта, наличия конкурентов и перспектив роста создаваемого предприятия. Естественно, что бизнес-план библиотеки также имеет свои отличия. Он может не иметь развернутого описания конкурентной среды, но может содержать подробное описание социально-этических последствий реализации (или нет) предлагаемых проектов.

### **Примерный состав бизнес-плана:**

#### **1. Вводная часть:**

- название и адрес библиотеки;
- учредители;
- суть и цель проекта;
- стоимость проекта;
- потребность в финансах;
- ссылка на секретность.

2. Анализ положения дел в отрасли (библиотечное дело, смежные подотрасли вычислительной техники, информационных технологий и т.п.):

- текущая ситуация и тенденции развития отрасли;
- направление и задачи деятельности проекта.

#### **3. Существо предлагаемого проекта:**

- продукция (услуги или работы);
- технология;
- лицензии (это особенно важно, если речь идет о покупке ИТ-технологий, где вопрос лицензированного программного обеспечения чрезвычайно важен);

- патентные права (в том случае если предполагается или уже имеется собственная приоритетная разработка технологий и технических или программных, системных решений).

#### 4. Анализ рынка (ниша библиотеки):

- потенциальные потребители информационно-библиографических продуктов;

- потенциальные конкуренты.

#### 5. План маркетинга:

- цены;

- ценовая политика (стоимость услуги/продукта для библиотеки, если она предполагается бесплатной для читателей);

- каналы сбыта (в стенах библиотеки или нет);

- реклама;

- прогноз развития новых продуктов и услуг.

#### 6. Производственный план:

- производственный процесс;

- производственные помещения;

- оборудование;

- источники поставки сырья, материалов, оборудования и рабочих кадров;

- субподрядчики.

#### 7. Организационный план:

- форма собственности;

- сведения о партнерах, учредителях библиотеки;

- сведения о руководящем составе;

- организационная структура.

#### 8. Степень риска:

- слабые стороны библиотеки (проекта);

- вероятность появления новых технологий;

- альтернативные стратегии.

#### 9. Финансовый план:

- план доходов и расходов;

- план денежных поступлений и выплат (бюджетный и внебюджетный);

- балансовый план;

- точка безубыточности.

#### 10. Приложения:

- копии контрактов, лицензии и т.п.;

- копии документов, из которых взяты исходные данные;
- прейскуранты поставщиков [70].

### **Вводная часть**

Вводную часть, можно написать уже после того, как составлен весь план. Она должна быть краткой (не более 2–3 страниц) и трактоваться как самостоятельный рекламный документ, так как в ней содержатся основные положения всего бизнес-плана. В ней указывается название и адрес предприятия, имена и адреса учредителей, основные положения предлагаемого проекта, его суть и цель, стоимость проекта, потребности в финансах.

### **Анализ положения дел в отрасли**

В этом разделе описываются основные направления и цели деятельности будущего проекта. Очень важно преподнести идею нового проекта в контексте сложившегося состояния дел в отрасли и смежных отраслях (если проект относится к смежным отраслевым проектам). Для библиотечарей, которые пишут бизнес-план на проекты связанные с информационными технологиями очень важно проконсультироваться с экспертами в области техники и программного обеспечения, чтобы продемонстрировать глубокое понимание состояния информационной отрасли, в которой они будут работать.

В бизнес-план рекомендуется дать анализ текущего состояния дел в отрасли и сведения о тенденциях развития. Рекомендуется также дать справку по последним новинкам, перечислить потенциальных конкурентов, указать их сильные и слабые стороны. Необходимо также изучить все прогнозы по данной отрасли.

В результате необходимо ответить на вопрос, на какого именно потребителя рассчитаны продукты или услуги библиотеки, которые предполагается развивать с помощью данного проекта.

### **Существо предлагаемого проекта**

В этом разделе необходимо дать четкое определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены. Следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства продукции.

При описании основных характеристик продукции делается акцент на тех преимуществах, которые эта продукция несет потенциальным читателям, а не на технических подробностях. Детальная информация технологического процесса может быть дана в приложении.

Очень важно подчеркнуть уникальность или отличительные особенности информационно-библиографической продукции или услуг.

Это может быть выражено в разной форме: новая технология, качество обслуживания или услуги, низкая себестоимость или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее запросам читателей. Также необходимо подчеркнуть возможность совершенствования данной продукции.

### **Анализ рынка**

Для библиотеки анализ рынка сводится к описанию библиотечной ситуации территории. Однако здесь мало просто констатировать наличие других библиотек и социокультурных учреждений. Необходимо доказать свою потенциальную необходимость. В этом разделе следует описать имеющиеся причины, которые обеспечивают уникальность положения данной библиотеки в регионе и уникальность ее продуктов и услуг. Такими причинами могут быть, например, уникальность информации, или документального фонда, которыми располагает библиотека. Необходимо убедить инвестора в существовании незанятой ниши для данной библиотеки или библиотечного проекта. В конечном счете, выражаясь рыночной терминологией, библиотека должна сегментировать рынок своих услуг. Выбор сегмента рынка может зависеть и от некоторой конкурентной борьбы, среди библиотек территории за читателя и пользователя.

После определения конкурентного сегмента рынка приводится описание структуры читательского потока внутри этого сегмента.

Необходимо показать, что именно ваша библиотека, ее продукты и услуги могут конкурировать с точки зрения качества, доступности (цены), распространения, рекламы и других показателей.

### **План маркетинга**

В этом разделе необходимо показать, почему читатели придут в библиотеку, почему они придут именно за этой услугой, этим информационно-библиографическим продуктом. В нем описывается, каким образом предполагается проводить обслуживание и реализовывать продукты, какую назначить цену (если услуга платная) и как проводить рекламную политику.

На действующих предприятиях план по маркетингу составляется на год вперед. За его выполнением внимательно следят и ежемесячно или даже ежедневно вносят в него поправки с учетом изменяющейся ситуации на рынке.

В этом разделе делается маркетинговая расстановка (обеспечение конкурентоспособности продукции) и указываются основные характеристики продукции (работ или услуг) в сравнении с конкурирующими. Рассматриваются такие вопросы, как цены, ценовая политика, торговая



политика, каналы сбыта, реклама и продвижение продукции на рынке, политика поддержки продукции, проявление интереса со стороны вероятных покупателей, прогноз новой продукции.

### **Производственный план**

В этом разделе должны быть описаны все производственные и другие рабочие процессы. Здесь же рассматриваются все вопросы, связанные с помещениями, их расположением, оборудованием, персоналом. Если создаваемое предприятие относится к категории производственных, то необходимо полное описание производственного процесса: как организована система выпуска продукции и как осуществляется контроль над производственными процессами, каким образом будут контролироваться основные элементы, входящие в стоимость продукции (например, затраты труда и материалов, как будет размещено оборудование). Если некоторые операции предполагается поручить субподрядчикам, следует дать о них сведения, включая название субподрядчика, его адрес, причины, по которым он был выбран, цены и информацию о заключенных контрактах. По тем операциям, которые предполагается выполнить собственными силами, необходимо дать схему производственных потолков, список производственного оборудования, сырья и материалов с указанием поставщиков (название, адрес, условия поставок), ориентировочную стоимость, а также список производственного оборудования, которое может понадобиться в будущем. Наконец, в этом разделе должны найти отражение вопросы, насколько быстро может быть увеличен или сокращен выпуск продукции.

### **Организационный план**

В этом разделе указывается форма собственности создаваемого предприятия: будет ли это индивидуальное предприятие, товарищество или акционерное общество. Если это товарищество, необходимо привести условия, на которых оно строится. Если акционерное общество, необходимо дать сведения о количестве и типе выпускаемых акций.

Приводится организационная структура будущего предприятия. Даются сведения о количестве персонала и расширении штата, обучении и подготовке кадров, а также о привлечении консультантов, советников, менеджеров.

В этом разделе рассматриваются вопросы руководства и управления библиотеки. Объясняется, каким образом организована руководящая группа, и описывается роль каждого ее члена. Приводятся краткие биографические сведения высшего управленческого звена (директор,

заместители, главный бухгалтер и т.д.), анализируются знания и квалификация всей команды в целом.

В этом же разделе должны быть представлены данные о руководителях основных подразделений, их возможностях и опыте, а также об их обязанностях. Детальные анкетные данные и характеристики приводятся в приложении. В этом разделе освещается механизм поддержки и мотивации ведущих руководителей, то есть, каким образом они будут заинтересованы в достижении намеченных в бизнес-плане целей, как будет оплачиваться труд каждого руководителя (оклад, премии, долевое участие в прибыли). Рекомендуется представить организационную схему с указанием места каждого руководителя в организационной иерархии.

### **Степень риска**

Каждый новый проект неизбежно сталкивается на своем пути с определенными трудностями, угрожающими его осуществлению. Для предпринимателя очень важно уметь предвидеть подобные трудности и заранее разработать стратегии их преодоления. Необходимо оценить степень риска и выявить проблемы, с которыми может столкнуться бизнес.

Главные моменты, связанные с риском проекта, должны быть описаны просто и объективно. Угроза может исходить от конкурентов, от собственных просчетов в области маркетинга и производственной политики, ошибок в подборе руководящих кадров. Опасность может представлять также технический прогресс, который способен мгновенно «состарить» любую новинку.

Полезно заранее выработать стратегию поведения и предложить пути выхода из вероятных рискованных моментов в случае их внезапного возникновения. Наличие альтернативных программ и стратегий в глазах потенциального инвестора будет свидетельствовать о том, что предприниматель знает о возможных трудностях и заранее к ним готов.

### **Финансовый план**

Финансовый план является важнейшей составной частью бизнес-плана. Основные показатели финансового плана: объем продаж, прибыль, оборот капитала, себестоимость и т.д. Финансовый план составляется на 3–5 лет и включает в себя: план доходов и расходов, план денежных поступлений и выплат, балансовый план на первый год. При составлении финансового плана анализируются состояние потока реальных денег, финансовая устойчивость библиотеки, источники и использование средств. В заключение определяется точка безубыточности.

Сводный прогноз доходов и расходов составляется, по крайней мере, на первые три года, причем данные за первый год должны быть представлены в месячной разбивке. Он включает такие показатели, как ожидаемый объем продаж, себестоимость реализованных продуктов и услуг и различные статьи расходов. Зная ставки налога, можно получить прогноз чистой прибыли после вычета налогов.

## **Общественные связи или пиар (PR)**

Существует два широко употребляемых термина – паблисити и паблик рилейшнз<sup>\*</sup>. Несмотря на то, что ими часто обозначают одно и то же, они имеют отличия:

**ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ – общественные связи – организация общественного мнения в целях наиболее успешного функционирования предприятия (учреждения, фирмы) и повышения ее репутации. Осуществляется разными путями, но, прежде всего, через средства массовой информации. Искусство взаимоотношений между государственными (управленческими), общественными структурами и гражданами в интересах всего общества.**

**ПАБЛИСИТИ: во-первых, неличностное стимулирование спроса на товар, услугу или деятельность посредством публикаций или получение благоприятных презентаций на радио, телевидении или на сцене, которые не оплачиваются определенным спонсором; во-вторых, публичность, гласность, известность, популярность.**

Общественные связи крайне важны для любой организации – занимается ли она бизнесом или пытается решить какую-то общественную проблему. От налаживания эффективной связи с различными общественными группами зависит и эффективность работы библиотеки.

Так или иначе – любая библиотека вовлечена в «паблик рилейшнз»: она, тем или иным путем передает информацию о себе другим людям.

---

<sup>\*</sup>От англ. сокр. PR – public relations, букв. – общественные отношения.

Развешивая объявления, организуя выставки или массовые мероприятия, осуществляя культурно-просветительскую деятельность, публикуя заметки в прессе, отвечая на телефонные звонки и письма, библиотека (даже не желая того) воздействует на процесс и результат восприятия ее другими людьми. Бумага, на которой вы пишете свои письма, листки читательских требований, форма и вид читательских билетов, надписи на каталогах и витринах для книжных выставок, плакаты и постеры, оформляющие коридоры библиотеки, интерьеры читальных залов и абонементов, одежда сотрудников, манера разговора – все имеет значение для формирования имиджа (образа) библиотеки в глазах читателей, следовательно, окажет влияние на результат ваших взаимоотношений. Признавая невольную вовлеченность в общественные связи любой библиотеки, следует пойти дальше и признать необходимость сознательной деятельности в области «паблик рилейшнз».

### ***Реклама библиотеки***

Многоаспектность рекламных методов подробно описана в известном практическом пособии С.Г. Матлиной [10] поэтому мы ограничимся только кратким напоминанием видов рекламы и принципов ее создания. Более подробно мы остановимся на рекламном сообщении, наиболее распространенном виде библиотечной рекламы, употребляемом и в сетевых интернет-технологиях.

По справедливому замечанию И.М. Сусловой «библиотечная реклама, в известной степени противостоит коммерческой», поскольку она «приобщает людей к духовным достижениям» [66]. Рекламная кампания подразумевает различные способы, которые используются для создания имиджа организации, вызывающего ответную реакцию людей, потенциальных партнеров или потребителей.

При разработке рекламной кампании библиотеки надо четко определить: какой имидж вы хотите создать, какую идею рекламировать и какими способами. Реклама должна вызвать отклик у людей. Первое впечатление создается через образ – сочетание слов, картинок, форм, цвета и звуков, характеризующих библиотеку в целом или информационно-библиотечные продукты и услуги.

*Мы уже упоминали, что несмотря на некоммерческий характер деятельности библиотеки, конкуренция (библиотека – библиотека или библиотека – другие организации) в ее деятельности существует. В связи с этим следует отметить одно преимущество библиотеки перед коммерческими организациями – возможность создания эмоционального имиджа, который глубоко проникает в сознание людей.*

Эффектный имидж должен донести до публики то, что вы хотите ей сказать, должен отразить вашу уникальность и выделить вас из толпы. Напишите список ярких слов или фраз, которые лучше всего определяют ваш имидж. Как только вы составите такой список, выберите какие из фраз лучше всего описывают вашу организацию. Не волнуйтесь, если вы увидите какое-либо несоответствие и отсутствие гармонии и даже противоречия. Имидж может быть многогранным.

Имидж идет всегда в сочетании с сообщением, которое вы хотите передать вашей аудитории. Правильная формулировка вызывает желаемую реакцию.

## **Виды рекламы**

Реклама – это конкретные инструменты, при помощи которых передается имидж и идея. Вы можете выбрать сочетание нескольких видов. Независимо от масштаба рекламной кампании, всегда имейте в виду важность личных контактов между сотрудниками организации и потребителями. Хотя мы и живем в «эпоху информационного взрыва», но ни что не может заменить доверие, уважение и сотрудничество, вырастающие из личных контактов. Здесь мы приводим список видов рекламы, используемых некоммерческими организациями – библиотеками.

**Виды рекламы:** Рекламные объявления. Рекламные буклеты. Ежегодные отчеты. Атмосфера и отношение. Рекламные щиты. Брошюры. Чествование знаменитостей. Прямая почтовая рассылка. Прямая распродажа. Передовая статья в газете. Большие газетные статьи. Письма редактору. Налаживание контактов. Конференции. Выпуски новостей. Информационные листки. Плакаты. Выступления перед аудиторией. Публикация статей и отчетов. Объявления по радио. Специальные мероприятия. Фирменная реклама. Ток-шоу. Телемаркетинг. Объявление по телевизору. Торговые ярмарки. Видео- и аудиопродукция.

*Конечно, для библиотеки не все виды рекламы доступны и не все нужны. На наш взгляд, самыми распространенными видами рекламы библиотечных продуктов и услуг являются: рекламные объявления, налаживание контактов, конференции, выпуски новостей, информационные листки, плакаты, выступления перед аудиторией. публикация статей и отчетов.*

*Подумайте, как эти виды будут срабатывать, чтобы произвести нужный эффект? Доступны ли они вашей библиотеке. Не отказывайтесь сразу от кажущихся сегодня недоступными, видов рекламы – возможно завтра они станут для вас реальностью. Выбирайте сочетания доступных вам видов рекламы.*

## **Принципы сочетания рекламы**

1. Выбирайте вид рекламы в зависимости от характеристики потребителя. Потребителями рекламы библиотеки в большинстве своем будут ее читатели. Однако не следует исключать и рекламу, которую вы направляете чиновникам, учредителям, спонсорам, политикам, то есть тем кто не ходит в вашу библиотеку, но от деятельности и отношения которых зависит процветание библиотеки. Продумайте, как они живут, куда они ходят, на что обычно смотрят, что слушают и читают. Теперь подумайте какой вид им подойдет.

Три примера:

- Если вы приглашаете молодежь на мероприятие, посвященное новым информационным технологиям (открытие Интернет класса), то лучше это сделать через Интернет.

- Если вы хотите привлечь внимание работающих людей, то брошюра, содержащая что-то похожее на еще одну государственную программу, возможно, будет иметь меньший успех, чем лично адресованное каждому бизнесмену письмо.

- Если вы обращаетесь к государственным деятелям, которые всегда учитывают общественное мнение, то лучше всего это сделать через передовицу в газете.

2. Спланируйте, как максимально использовать каждый вид рекламы. В вышеприведенном случае с передовицей, результата можно достичь только тогда, если политики увидят эту передовицу. В этом случае неприбыльная организация должна (с разрешения) сделать копии и доставить их туда, где они должны быть. Можно увеличить ее до размера плаката и принести на конференцию или подарить тому, кто это сможет оценить.

Есть одна деталь, которую многие упускают: подумайте, как вы используете каждый вид рекламы, особенно печатную продукцию (рекламные листки, плакаты и брошюры). Рассылаете ее по почте? Каков тогда будет список получателей? Как еще вы можете доставить продукцию туда, куда нужно?

3. Выберите нужное вам сочетание видов рекламы – в пределах материальных возможностей. Другими словами, не делайте ставку на что-то одно.

Вы можете подкрепить публикацию брошюры последующими телефонными звонками, несколькими умело расположенными рекламными щитами, объявлениями в газете, визитами на дом, презентацией на конференции или общественном форуме.

4. Повторяйте вашу рекламу часто в течение продолжительного времени. Существует формула рекламы: «Повторяемость во времени = Результат».

5. Если что-то сработало, используйте это еще раз.

6. Не забывайте об основах. Некоторые некоммерческие организации соблазняются на внешний лоск или почивают на лаврах от успеха. Они были достаточно умны или удачливы. Прекрасно, если о вас все говорят и, конечно, это к лучшему, но независимо от того, что хорошо идут дела, не почивайте на лаврах, считая, что цели достигнуты. Продолжайте ежедневную черновую работу.

7. Не сворачивайте с намеченного курса. Иногда реклама может провалиться. Если это произойдет, попытайтесь понять в чем ошибка, и затем идите дальше. Вероятнее всего рекламная кампания будет иметь более скромный результат, не достигнув всех ваших целей. Помните, что самый удачный маркетинг – это долгосрочный вклад. Если ваши дела реальны, план маркетинга разумно составлен, и реклама хорошо продумана, вы можете со временем добиться нужной вам реакции. Скромный бюджет вашей библиотеки, возможно, не позволит провести рекламную кампанию, которую вы хотели бы. В этом случае используйте как можно больше недорогостоящих или совсем бесплатных видов рекламы.

Как только вы остановились на определенном виде рекламы, обратитесь к помощи дизайнеров, писателей, журналистов и других профессионалов. Если вы возьметесь за это сами, продумайте все досконально.

### **Претворение рекламной кампании в жизнь**

Претворение в жизнь рекламной кампании включает в себя производство необходимых материалов и разработку каждого вида рекламы.

Должны быть назначены ответственные, определены сроки и бюджет. Затем ответственные должны разработать личный план-расписание для своевременного решения поставленных задач. Будьте реалистами касательно сроков производства продукции. Определяйте кому адресовать сообщения?

Вы должны иметь представление об основных категориях лиц, на которые следует ориентироваться в процессе работы и ответить на вопрос «каким способом рациональнее передать им сообщение нашей библиотеки?».

Например, если вы хотите адресовать свое сообщение пенсионерам вашего района, в качестве одного из способов может быть стенд, вывешенный в собесе. Если хотите привлечь внимание бизнесменов – стоит обратиться в редакцию газеты, которую они чаще всего читают.

В любом случае стоит проконсультироваться у местных социологов, проводящих исследования аудиторий различных средств массовой информации, чтобы быть в курсе – кто их основной читатель, слушатель или зритель.

Кроме того, надо решить, использовать ли во всех случаях одну и ту же аргументацию (что, безусловно, проще), или готовить материалы индивидуально для каждой из контактных групп (что будет гораздо эффективнее).

Эффективны и собственные каналы распространения информации – издаваемые вами информационные листки, многотиражки, переносные стенды, рассказывающие об организации и т.д. Самый эффективный канал для передачи сообщений библиотеки – это рекламные сообщения в виде плакатов и объявлений внутри библиотеки, средства массовой информации, приглашения и рекламные листки разложенные на кафедрах выдачи и т.д. Для большинства региональных библиотек полезными каналами распространения рекламы могут стать местные и специализированные средства массовой информации, которые будут способствовать передаче сообщения людям, живущим в конкретном регионе, принадлежащим к определенной профессии или имеющим общие интересы.

Реклама – обычно оплачиваемое (хотя есть масса возможностей размещения рекламы бесплатно) сообщение, в котором вы говорите все, что хотите. К рекламе относятся не только материалы, размещенные в средствах массовой информации, но и распространяемые другими путями: почтовая рассылка, плакаты, листовки и т.д.

Редакционные материалы – написаны ли они журналистом или собственноручно – публикуются по решению редактора. От него зависят содержание и форма таких материалов. Промежуточное положение занимают письма в редакцию. Хотя редактор и волен решить вопрос о его публикации, содержание письма он менять не может.

### **Преимущества рекламы:**

- Гарантированный выход и дохождение до аудитории (если, конечно, вы размещаете рекламу не наугад, а в результате тщательного анализа аудиторий слушателей, зрителей или читателей того канала, который выбрали для размещения рекламы).

- Текст вы пишете сами.
- Вы сами решаете, когда, как и где должна пройти реклама.
- Можете включить ваш адрес, телефон или купоны для ответа, чтобы иметь обратную связь и оценить эффективность обращения.
- Вы можете пропагандировать название организации так часто и интенсивно, как того хотите.



## Рекламное сообщение

Эффектное рекламное сообщение стимулирует публику к действиям и обещает вознаграждение за совершение этих действий. Общая формулировка идеи, рекламирующая любой продукт, должна быть последовательной. Но, если вы хотите вызвать различную реакцию у разных людей, некоторые аспекты вашей идеи могут меняться.

*Например, если рекламируется выставка литературы для юношества, то вы по-разному будете обращаться к специалистам (преподавателям), родителям подростков и к ним самим. К кому бы вы ни обращались, ваша идея должна быть изложена на доступном данной аудитории языке и содержать самую необходимую информацию. Вы уже заложили основы для этого, изучив вашего потребителя на предварительных этапах маркетинга. Теперь надо принять еще одно решение – какую конкретную реакцию вы ожидаете от потребителя. В конечном итоге библиотекарь хочет, чтобы люди записывались в библиотеку и читали книги.*

Но, чтобы этого добиться, ваша реклама должна стимулировать потребителя на конкретный шаг. Реклама должна не только подчеркивать долговременный характер ваших отношений с потребителями, но конкретно указать и на первый шаг, сделанный навстречу друг другу (например, звонок по телефону). Ключ к этому – обещание вознаграждения или пользы для откликнувшегося. Главное – побудить человека позвонить вам, остальное будет зависеть от сотрудника, отвечающего на звонки, который должен уметь поощрять людей идти дальше. Давид Огилви в своей книге «Огилви о рекламе» написал: «Реклама, не обещающая потребителю вознаграждение, не срабатывает, тем не менее большинство рекламных кампаний ничего не обещает. Рекламные объявления, содержащие обещание пользы или другой выгоды, читаются в четыре раза большим количеством людей, чем те, которые не содержат таких обещаний».

Ответы на следующие 4 вопроса помогут лучше сформулировать рекламное сообщение:

- В двух-трех предложениях опишите обычного, среднестатистического человека, на которого направлена ваша реклама. Каковы его особенности, жизненные обстоятельства, привычки и характеристики?
- К какому конкретному действию вы хотите побудить своих потребителей в результате рекламы?
- Какие препятствия могут возникнуть на пути вашего рекламного сообщения к данной группе потребителей и как их преодолеть?
- Какую выгоду и пользу вы обещаете своим потребителям?

В порядке убывания напишите 3 вида вознаграждения, которые вы предлагаете потребителю. На основании этих ответов составьте текст рекламного сообщения. Это послужит основанием для выбора видов и методов рекламы.

*Вот реальные объявления библиотек, выставленные на сайтах:*

**Библиотека ПГУ приглашает посетить выставки литературы**

([http://www.pomorsu.ru/News/news\\_2000\\_12\\_07\\_1.htm](http://www.pomorsu.ru/News/news_2000_12_07_1.htm))

*Абонемент художественной литературы (общ. 3)  
«Высокое стремление» (К 175-летию со дня восстания декабристов)*

*«Робинзон Крузо и другие» (К 340-летию со дня рождения Даниеля Дефо)*

*Сектор редкой книги (учеб. корпус 1, ауд. 28)*

*«Флорентий Федорович Павленков: Создатель серии "Жизнь замечательных людей"»*

*«Время человеческого бытия», «Из истории русского искусства»*

**Приглашаем в библиотеку** (<http://www.sibsau.ru/gorison/be/9.shtml>)

Библиотека СибГАУ приглашает на выставки книг в июне 2004 года:

Теория коммуникаций

*Абонемент социально-экономической литературы*

Пушкин – духовность и культура России: «В нем русская природа, русская душа, русский язык, русский характер...» (Н.В. Гоголь)

*Сектор художественной литературы*

Тематические подборки:

Люди и звери

*Сектор художественной литературы*

Знание иностранного языка (перевод технических текстов в помощь освоению новейших технологий и мировых стандартов)

*Абонемент учебной литературы*

*Вряд ли их можно назвать рекламными, поскольку явно не определена читательская группа, на которую рассчитаны данные объявления, не обещано вознаграждение и нет точной подсказки – что должен сделать читатель этого объявления. К сожалению наши библиотеки нестроят такими объявлениями, которые мы называем информационными.*

Говоря о рекламе важно не впасть в две крайности – полное отрицание рекламных технологий и их апология. Реклама имеет свои недостатки:

- высокая цена;
- откровенно рекламным материалам доверяют все меньше.

Поэтому реклама вряд ли должна использоваться как основной метод пропаганды библиотеки, ее целей и деятельности. Однако реклама может быть очень хорошим дополнением к мероприятиям в сфере общественных связей. Сделайте работу в сфере общественных связей частью работы библиотеки.

Часто организации не могут занять достойного места и пребывают в неизвестности именно из-за пренебрежения к налаживанию эффективных общественных связей. Следует уяснить раз и навсегда: расходы на «паблик рилейшнз» – не пустые траты, а инвестиции в будущее библиотеки.

Для налаживания общественных связей нужны деньги и время. Если вы не будете пренебрегать этой областью своей работы, «паблик рилейшнз» быстро окупит расходы, потому что сможет:

- пропагандировать цели библиотеки, образовывать общественность;
- привлекать поддержку со стороны общественности (финансовую помощь, труд добровольцев и т.д.);
- исправить ложные представления о библиотеке.

*К сожалению, распространенным представлением о библиотеке является ложное мнение о неинтеллектуальности библиотечного труда, о нищете и бедности российских библиотек, о ненужности современной молодежи книги и т.п. Только постоянная работа по налаживанию общественных связей может исправить бытующие негативные мнения о библиотеках и библиотекарях.*

## **Формирование имиджа**

Как сделать так, чтобы библиотека стала известной, на своей территории, чтобы ее узнавали? Сейчас столько всего рекламируется и пропагандируется, что трудно не утонуть в рекламной шумихе. Столько общественных и государственных организаций занимаются культурно-просветительской деятельностью, подростками, инвалидами, различными социально и культурно значимыми программами. Как библиотеке не потеряться среди всех этих организаций? Необходимо тщательно продумать, как библиотека должна выглядеть в глазах общественности. Ответьте сами себе на следующие вопросы: Кто мы? Каковы наши цели и как мы их хотим достичь? Каковы наши сильные стороны? В чем наша уникальность (чем мы выделяемся на фоне других подобных организаций)?

Чем ярче и оригинальней вы представите свою библиотеку, тем легче будет сформировать при помощи средств массовой информации ее положительный имидж. И тем ненавязчивее ваша библиотека войдет в сознание других людей, которые, возможно, когда-нибудь окажут ей поддержку.

Что вы пропагандируете? Ответ на этот вопрос крайне важен, так как от этого будет зависеть вся дальнейшая работа в сфере общественных связей. Можно пропагандировать:

- библиотеку или подразделение библиотеки;
- цель деятельности библиотеки, ее миссию;
- какую-либо кампанию, проводимую библиотекой;
- конкретное библиотечное мероприятие (информационное или культурно-просветительское);
- людей, вовлеченных в работу библиотеки (сотрудников, читателей, добровольных помощников, учредителей и т.д.).

Классические учебные пособия по маркетингу и паблик рилейшнз предупреждают – «не поддавайтесь искушению слишком рьяно пропагандировать само название вашей организации». Средствам массовой информации нужны НОВОСТИ и СОБЫТИЯ. Этот очевидный факт часто забывается сотрудниками некоммерческих организаций, которые по вполне понятным причинам отождествляют свою организацию с ее деятельностью и забывают, что важнее.

Обычно средства массовой информации не интересуют организация «ЦБС N-ского района» сама по себе. Однако они могут проявить интерес к рассказам о конкретных читателях, книгах, сотрудниках, массовом мероприятии. Особый интерес вызовет участие известного в данном регионе человека – бизнесмена, артиста или общественного

деятеля в любом контексте библиотечной деятельности: участие в массовом мероприятии, подарок компьютерной техники или книг в библиотеку, инициация общественной или культурной акции.

Библиотека сама по себе может стать привлекательной для средств массовой информации, если ее работа в сфере общественных связей строится на информировании и образовании людей, на привлечении их внимания к вашей работе. Но не стоит перебарщивать и в этом, чтобы средства массовой информации не расценили ваши усилия как попытку получить возможность широкой бесплатной рекламы «пустого дела».

Понятие «паблик рилейшнз» включает в себя создание, развитие и поддержание хорошей репутации и позитивного имиджа учреждения, организации или объединения в глазах общественности. Важным средством в формировании благоприятного общественного мнения является сотрудничество со средствами массовой информации по информированию общественности о деятельности вашей библиотеки. При информировании прессы и потенциальных участников обычно используют такие формы: пресс-релизы и листовки, статьи, рекламные объявления, электронная почта, пресс-конференции, факс, аудио- видеокассеты, письма на имя редактора. Создание рекламных форм проходит в два этапа:

### **1. Предварительный**

Перед тем, как вы начнете рекламную кампанию, ответьте на вопросы:

- Что вы хотите сообщить?
- Почему вы хотите сообщить именно это?
- Какова ваша аудитория?
- Почему вы хотите выступить именно сейчас?

### **2. Основной**

- Точно определите ваших адресатов и выделите приоритеты.
- Соберите подходящие материалы: удачные примеры из практики.
- Напишите текст и отредактируйте его.
- Разошлите рекламу по адресам.

### **Некоторые советы для создания рекламного текста.**

**Для авторов листовок:** Пожалуйста, используйте иллюстрации и фотографии, касающиеся работы вашей библиотеки.

### **Помните:**

- нужно писать просто и кратко – вы должны уместить много информации на ограниченном пространстве;

- выбирайте главное – у вас нет места для того, чтобы описывать ВСЕ, чем занимается ваша библиотека;

- ваша листовка должна привлекать внимание.

**Для авторов пресс-релизов:** пресс-релиз (сообщение для прессы) – способ сообщить прессе заранее о новых интересных поступлениях в фонд библиотеки, планируемом вами мероприятии, например, читательской конференции, встрече с автором книги, об открытии нового читального зала или Интернет класса и т.д. Пресс-релиз может также содержать отношение вашей библиотеки к предстоящему культурному или политическому событию в вашем регионе и его влияние на работу библиотеки.

### **Основные правила:**

1. Пресс-релиз должен быть обязательно отпечатан на компьютере, через два интервала, чтобы его можно было легко читать. Никогда не пишите от руки.

2. Идеальный формат листа – А4, а размер статьи – 1, максимум 1,5 страницы.

3. В начале документа обязательно должна быть пометка «ПРЕСС-РЕЛИЗ», а также должны быть указаны название, эмблема и адрес вашей библиотеки. Это значит, что журналист или редактор сразу же, как только вскроют конверт, поймут, кто направил им пресс-релиз.

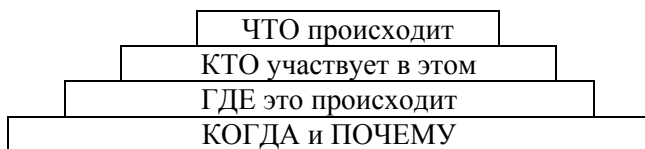
4. Обязательно укажите /вверху и внизу страницы/ имя и контактные номера телефона ответственного за работу с прессой сотрудника (должности пресс-секретаря в библиотеках как правило нет), по которым с ним можно связаться как днем, так и вечером и уточнить подробности.

5. Обязательно поставьте дату, чтобы журналист знал, что это действительно оперативная информация.

6. В случае необходимости немедленной публикации сообщения, сделайте пометку «ПУБЛИКОВАТЬ НЕМЕДЛЕННО». В противном случае, укажите срок эмбарго, например, «НЕ ПУБЛИКОВАТЬ ДО 00.01ч. 9 ФЕВРАЛЯ 2005». Это означает, что вы не хотите, чтобы журналисты использовали ваше сообщение до этого времени, что позволит вам провести мероприятие и получить освещение в прессе одновременно.

7. Придумайте точный и броский заголовок. Напечатайте его большими буквами и подчеркните .

8. При написании пресс-релиза используйте принцип «пирамиды»:



9. Не используйте: длинные параграфы, непонятные слова, труднопериодизированные имена, неточные факты или мнения, не принадлежащие вашей библиотеке.

10. В пресс-релизе можно также процитировать представителя вашей библиотеки и рассмотреть местные точки зрения. Всегда учитывайте в своем сообщении элемент «человеческого интереса».

В конечном счете вся деятельность библиотеки формирует ее имидж, но особую роль в формировании общественного авторитета библиотеки играют ее реальные связи с общественностью, ее взаимодействие с гражданскими институтами территории.

Одним из каналов позиционирования библиотеки в регионе являются попечительские советы, одновременно и «новые», и «старые» органы общественного влияния на библиотеку.

### ***Попечительский совет***

Толковый словарь Ожегова толкует термин попечительство таким образом\*:

- **Попечение** – покровительство, забота.
- **Попечитель** – в царской России: звание руководителя некоторых учреждений, а также лицо, имеющее это звание; сейчас в некоторых общественных организациях: член руководящего органа такой организации.
- **Попечительство** – форма защиты личных и имущественных прав и интересов несовершеннолетних (и некоторых других категорий) граждан (офиц.); меры для попечения над кем-нибудь.

Согласно действующему российскому законодательству создавать Попечительский совет должны только некоммерческие организации, созданные в форме фонда (Гражданский кодекс РФ – п.4 ст.118 и Закон «О некоммерческих организациях» – п.3 ст.7). Другие организации и учреждения свободны в выборе: иметь или не иметь свой Попечительский совет.

---

\*Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. – 4-е изд. М., 1997. – 960 с.

Документы, определяющие правовые, экономические и организационные условия попечительской деятельности:

- Закон «Об образовании» – ст.35 и Постановление Правительства РФ от 10 декабря 1999 г. № 1379 «О дополнительных мерах по поддержке общеобразовательных учреждений в Российской Федерации», где Попечительский совет рассматривается как форма самоуправления образовательной организации.

- Указ Президента РФ от 31 августа 1999 г. № 1134 «О дополнительных мерах по поддержке общеобразовательных учреждений в Российской Федерации», в котором предложено органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации оказывать содействие созданию Попечительских советов образовательных учреждений.

- Закон РФ от 11 августа 1995 г. № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях», который дает определение благотворительной деятельности и определяет ее цели, а также определяет порядок деятельности благотворительных организаций.

- Закон РФ от 27 декабря 1991 г. № 2116-1 «О налоге на прибыль предприятий и организаций», который определяет, что при исчислении налога на прибыль облагаемая прибыль при фактически произведенных затратах и расходах за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, уменьшается на суммы взносов на благотворительные цели (включая в числе других учреждения и организации народного образования, а также в фонды поддержки образования) – но не более 3% облагаемой налогом прибыли.

- Налоговый кодекс РФ: в соответствии со статьей 149, не подлежат налогообложению (освобождаются от налогообложения) следующие операции: передача товара (выполнение работ, оказание услуг) безвозмездно в рамках благотворительной деятельности. В соответствии со статьей 219, при определении налоговой базы, налогоплательщик имеет право на получение социальных налоговых вычетов в сумме доходов, перечисляемых налогоплательщиком на благотворительные цели в виде денежной помощи организациям науки, культуры, образования, – в размере фактически произведенных расходов, но не более 25% суммы дохода, полученного в налоговом периоде.

- Примерное Положение о Попечительском совете, утвержденное постановлением Правительства РФ от 10 декабря 1999 г. № 1379), которое определяет основные функции Попечительского совета при образовательном учреждении.

Говоря о Попечительских советах применительно к сфере культуры, прежде всего, следует развести организации культуры по юридическому статусу и соответственно по типам руководства.



1. Так, если речь идет о некоммерческой, негосударственной организации культуры созданной в форме Фонда (Фонд «Культурная Столица», Фонд развития культуры и т.п.), то Попечительский совет **должен быть создан обязательно**, чтобы осуществлять надзор за деятельностью Фонда, принятие другими органами Фонда решений и обеспечение их исполнения, использование средств Фонда (в том числе принимать решение о целесообразности использования средств Фонда), соблюдение Фондом законодательства.

2. Если мы говорим о некоммерческих негосударственных организациях культуры, созданных в виде учреждения, общественной организации или же другой форме согласно закону «О некоммерческих организациях и общественных объединениях», то здесь вопрос о **создании Попечительского совета зависит от желания самих организаций** и понимания необходимости его создания. То же самое относится и к государственным, муниципальным учреждениям культуры – библиотекам.

Каждый Попечительский совет уникален, и ни один не действует в точности так же, как другой, поскольку различны люди, входящие в их состав. Но существуют некоторые общие черты, которые присущи Попечительскому совету любой организации в любой сфере деятельности.

В большей степени общие черты, описывающие Попечительский совет служат ответом на вопрос, для чего же все-таки он нужен и характеризуют его по типам деятельности [68]:

- привлечение финансовых средств в организацию;
- создание положительного имиджа организации (ПР);
- лоббирование интересов организации на различных уровнях;
- контроль за финансовой деятельностью организации;
- контроль за выполнением миссии организации;
- привнесение «свежего» взгляда со стороны, новых идей;
- развитие партнерских отношений организации и другое.

Любая библиотека, в которой есть Попечительский совет или которая задумалась о его создании, может сформулировать свою потребность в нем.

## **Организация Попечительского совета**

В первую очередь нужно взвесить все за и против, рассмотреть все плюсы и минусы и окончательно убедиться, что для того, чтобы библиотека могла развиваться и двигаться вперед, вам просто необходим Попечительский совет. Если же вы сами до конца не уверены, зачем он вам, если не видите ясной картинки вашего совместного будущего, то

вряд ли вы сможете убедить в этом своих учредителей, коллег и самих кандидатов в ваш Попечительский совет.

Если же вы все-таки решились серьезно заняться этим делом, провели собрание в коллективе, заручились пониманием и поддержкой своих коллег, провели переговоры с учредителями и получили их необходимое согласие (так как первое Положение и первый состав Попечительского совета утверждают именно учредители), можно считать, что первый шаг уже сделан.

Далее можно приступить к подбору кандидатов в Попечительский совет. Это самый сложный и ответственный момент. От правильно подобранного состава совета зависит, будет ли он реально работать или останется только на бумаге. Здесь в первую очередь необходимо определить, какие знания, навыки, перспективы, связи и т.п. необходимые для дальнейшей работы вы хотели бы видеть в своих попечителях.

Так как работа попечителя это дело добровольное (не оплачиваемое), но требующее личного времени и энергии, очень важно найти именно тех кандидатов, которые глубоко поверили бы в миссию вашей библиотеки. Во время поиска спрашивайте своих сотрудников, коллег, знакомых, кого бы они могли посоветовать в качестве потенциальных кандидатов. Затем найдите пути, чтобы выйти на контакт с этими кандидатами (письмо, звонок, личная встреча) и заинтересовать (заинтриговать) их в своей организации. В дальнейшем необходимо поддерживать этот интерес, информируя о своих успехах, достижениях. С. Чапарина советует при приглашении кандидата в Попечительский совет не навязывать ему мотивацию, так как искусственно созданная мотивация отторгается, а попасть в ту мотивацию, которая иммунно уже прижилась. Если вы попадаете в его мотивацию, она долгосрочна [68].

Важно отметить, что кроме личностной мотивации, памяти детства, спокойствия за будущее своих детей и др. есть еще один очень важный момент, который нужно учитывать при создании Попечительского совета. Это реализация желания людей собираться в другой формации. Сегодня «Он» банкир, «Он» каждый день говорит о финансовых операциях и т.п., но помимо всего «Он» тот же человек, который ходит по этим улицам и видит те же проблемы. В своей повседневной профессиональной жизни «Ему» некогда говорить о тех социальных, культурных проблемах, которые существуют вокруг нас. И в данном случае, став попечителем «Ему» предоставляется возможность перейти из одной психологической обстановки в другую, где дается право и возможность говорить об этих проблемах и обсуждать

их и принимать участие в их решении. Представьте себе, в банке на кредитном комитете кто-то вдруг захочет обсудить проблемы связанные с глухонемыми ребятами или поговорить о каких-либо музейных или театральных событиях города... Какова будет реакция остальных? А Попечительский совет это другая среда, где он может об этом говорить, обсуждать, влиять на ход этих событий. Некоторые попечители этот мотивирующий фактор называют «другие уши», где он может говорить о тех проблемах которые существуют в регионе.

Третий важный момент это то, что попечитель может в совершенно другой обстановке встречаться с людьми которые имеют определенный статус, должностное положение в городе (мэр, председатель Торгово-промышленной палаты и т.п.). Здесь, сидя с ним за одним столом на заседаниях Попечительского совета, разговаривая, рассуждая о тех социальных проблемах, которые существуют в городе в дальнейшем кто-то может рассчитывать на получение социального заказа для решения этих проблем, кто-то, пользуясь случаем, может решить свои проблемы и т.п.

### **Мотивации для вступления в Попечительский совет**

Надо постараться ответить на следующий вопрос, встав на место члена Попечительского совета «Для чего мы (наша библиотека) нужны попечителям?»:

- Увеличение своего общественного имиджа.
- Удовлетворение личностных мотиваций («...мама читала в этой библиотеке, мама работала в этой библиотеке, поэтому сын помня ее рассказы помогает библиотеке»).
- Для эффективного использования своих спонсорских средств (хочется знать, куда идут средства и иметь возможность влиять на их вложение, распределение и т.п.). Контроль за вложенными средствами.
- Быть причастным к решению важных социальных проблем (соучастие).
- Получение политических дивидендов.
- Развитие своей собственной организации (повышение работоспособности сотрудников. Я сегодня помогаю библиотеке по месту жительства, зная, что большинство моих сотрудников живут там, и их дети ходят в эту библиотеку).
- Получение новой информации, новых навыков.
- Стандартизация личности (мода) (понимание того, что «состоявшийся человек» должен иметь определенный стандарт жилья, досу-

га, обучения и состоять в Попечительском совете какого-либо учреждения культуры).

Создание и деятельность Попечительских советов тесно связана с другим видом деятельности (также новым для нашей новейшей истории) – социальная отчетность. И то и другое есть показатель социальной ответственности библиотеки.

### ***Социальная отчетность***

Социальная отчетность в широком понимании [16] – это отчеты компании, включающие информацию не только о результатах экономической деятельности, но социальные и экологические показатели. Корпоративный социальный отчет – это публичный инструмент информирования акционеров, сотрудников, партнеров, клиентов и всего общества о том, как и какими темпами компания реализует заложенные в своих стратегических планах развития цели в отношении экономической устойчивости, социального благополучия и экологической стабильности.

### **Основные цели социального отчета**

Ключевым аспектом работы над социальным отчетом является его оценка и верификация\* независимым аудитором, а также использование полученных в ходе создания отчета результатов в дальнейшей практике социальной ответственности компании. Осуществление этой процедуры дает компании гарантию третьей стороны в том, что опубликованные в отчете сведения достоверны и не являются рекламой. В последнее время все большее распространение получают стандартизированные формы отчетности. Готовя свои отчеты в соответствии со стандартами, получившими международное распространение, компания может претендовать на то, что созданный документ будет верифицирован независимым аудитором, имеющим соответствующий сертификат.

«Мы процветаем», – именно в этом старается убедить акционеров, партнеров и конкурентов любая компания.

«Но не за счет разграбления природных богатств, выплаты мизерной заработной платы рабочим и обмана местных властей», – подчеркивает социально ответственный бизнес.

Его послание обществу:

---

\*Верификация – проверка истинности (от лат. *verificare* – проверять, *verus* – истинный, *facio* – делаю).

«Мы процветаем, делая добро» (Doing well by doing good, Doing things right... and doing the right things).

Чтобы донести это послание до адресата, в международной практике используется целый набор инструментов:

- социальная отчетность;
- социальный аудит;
- социальные рейтинги.

С точки зрения общества самые значимые признаки социально ответственного поведения – это [16]:

- производство качественных товаров по разумной цене (79%);
- защита здоровья и обеспечение безопасности сотрудников (76%);
- защита окружающей среды (72%);
- вклад в российскую экономику (62%);
- борьба с бедностью (58%);
- оказание помощи при стихийных бедствиях и катастрофах (57%);
- и, что очень важно, – непричастность к любым формам взяточничества и коррупции (53%).

Менее значимыми оказались направления, на которых делают акцент сами компании, говоря о своей социальной ответственности:

- предоставление адресной социальной помощи (43%);
- поддержка благотворительных организаций (40%);
- поддержка искусства и культуры (34%).

Таким образом, обществом (и, добавим, государством) востребовано более широкое, комплексное представление о социальной ответственности, чем предлагают PR-службы российских компаний, делающие акцент на предоставлении адресной социальной помощи, поддержке благотворительных организаций, культуры и искусства.

Это значит, что от выпуска буклетов, рассказывающих о помощи ветеранам и инвалидам, отремонтированных больницах и красочных детских праздниках, пора переходить к системному освещению социальной ответственности, а значит ориентироваться на международные стандарты социальной отчетности.

*На наш взгляд, библиотекам необходимо понимание своей социальной ответственности в меньшей мере чем бизнесу, а вот усилий по социальной отчетности – больше, поскольку до сих пор они этим не занимались. Вывод для библиотеки возможен также и в плоскости привлечения спонсорской помощи – надо внедряться в значимые для общества направления, во всяком случае так формулировать направления своей деятельности, цели и задачи, что бы это стало привле-*

*кательным для потенциальных спонсоров в русле современных социальных технологий.*

Социальная отчетность нужна, чтобы:

- представить экономические и социальные результаты своей деятельности;
- осуществлять самооценку по этим направлениям;
- вести диалог со всеми группами заинтересованных сторон, выявлять их оценки и ожидания;
- предотвращать возможные обвинения;
- получать дополнительные конкурентные преимущества;
- укреплять доверие сотрудников, партнеров, клиентов, местных сообществ, органов власти, СМИ;
- создавать основу для разработки стратегии развития библиотеки.

К социальной отчетности в широком понимании этого слова относят любые отчеты компаний, содержащие не только информацию о результатах экономической деятельности, но также и социальные показатели. Некоторые компании готовят отчеты исключительно для внутреннего употребления, другие – еще и для внешнего, третьи считают основным именно имиджевый компонент и адресуют отчеты лишь тем группам заинтересованных сторон, которые находятся за пределами компании.

**На первом этапе** социальная отчетность – это своеобразная «рекламная пауза» в освещении основной деятельности. Обычные годовые отчеты дополняются врезками или специальными буклетами, освещающими благотворительную деятельность фирмы. Именно этой тактики придерживаются сегодня многие российские компании.

*Для библиотеки возможны такие врезки в отчеты:*

- отзывы читателей о важной роли библиотеки в их досуге, образовании и социальной адаптации;
- отзывы учредителей, органов власти о социальной значимости библиотеки для данной территории;
- отзывы коллег, почетные грамоты, свидетельства и дипломы, полученные на всевозможных конкурсах, свидетельства об участии в грантах и т.п.

Информационные буклеты об участии в социальных и культурных инициативах производят яркое впечатление, но имеют два недостатка.

**Во-первых**, они отражают слишком узкое представление о социальной ответственности.

**Во-вторых**, в массе своей не пользуются доверием населения.

**Следующий этап** – переход к комплексному освещению корпоративной социальной ответственности перед обществом. Постепенно корпорации начинают оценивать свои программы по работе с персоналом или ресурсосбережению как социально ответственные действия и соответственно их позиционировать. Так действует большинство крупных зарубежных компаний. В нашей стране одним из первых проявлений подобного подхода является Социальный кодекс группы ЛУКОЙЛ (правда, пока он носит статус декларации о намерениях, не подкреплен результатами мониторинга и не может рассматриваться как социальный отчет).

*Для библиотеки возможна реализация корпоративной социальной ответственности основанной на уже созданных библиотечных корпорациях (например, в области корпоративной каталогизации):*

- *создание с помощью корпорации условий доступа к ресурсам удаленных библиотек, национальных и мировых книгохранилищ, следовательно, борьба с информационным неравенством;*

- *участие библиотек в корпоративных программах обучения, компьютерного всеобщего населения – борьба с цифровым неравенством и т.д.;*

- *корпоративные усилия по организации доставки литературы и подписке на периодические издания или на полнотекстовые информационные ресурсы – зарубежную периодику – экономия средств налогоплательщика, борьба с информационным и цифровым неравенством.*

**Наконец**, социальная ответственность интегрируется в основную деятельность компании на всех стадиях – от выстраивания взаимоотношений с поставщиками комплектующих деталей до обеспечения качества продукции (на потребительском рынке некоторые компании строят на этой основе весь свой бизнес).

*Для библиотек в этом плане возможно выстраивание особых отношений с книготорговцами и издателями по насыщению рынка качественной книжной продукцией и решению просветительских задач на своей территории. Возможно выстраивание целой программы просвещения от детского чтения до чтения пожилых людей – «чтение на всю жизнь», поскольку понимание заказчика и продукции в публичных библиотеках может быть двояким:*

- *продукт – это просвещенное население, а заказчик – общество.*
- *продукт – библиотечно-библиографические услуги, а заказчик население территории.*

**Социальный отчет** становится результатом длительного диалога с различными группами заинтересованных сторон, в нем не

**только обобщаются различные мнения, но и фиксируются определенные обязательства компании и их выполнение.**

Движущей силой этого процесса, безусловно, является конкуренция, чем она выше, тем «чувствительнее» компании к общественному мнению, тем более развита социальная отчетность. Определенную регулирующую роль играет также государство, хотя включение в корпоративную отчетность экологических и социальных показателей требуется законом лишь в нескольких странах, в частности во Франции [16].

### **Три формы социальной отчетности**

Различают следующие основные формы подготовки и оформления отчетности:

- **отчет в свободной форме;**
- **комплексный отчет** по методу тройного итога (Triple Bottom-Line), методу Лондонской группы сравнительного анализа (London Benchmarking Group), методу группы корпоративного гражданства (Corporate Social Citizenship) или другому подобному методу;
- **стандартизированный отчет** (AA1000, SA8000, GRI и т.д.).

Самая распространенная **форма отчетности – свободная**, она же наиболее популярна в России (буклеты о благотворительных программах компании, поддержке ею образования, здравоохранения, культуры и спорта). Эта форма очень удобна для компании, однако не может обеспечить достоверность отчета и сравнимость его с другими подобными документами, не способствует оценке и признанию со стороны международных организаций. Отчет в свободной форме обычно предназначен исключительно для внешних аудиторий и не предполагает проведение социального аудита.

**Примером комплексного подхода** является отчет по методу тройного итога (Triple Bottom-Line). Первой корпорацией, объединившей в 1998 году экономические, экологические и социальные показатели в годовой отчетности для акционеров и широкой общественности, стала Royal Dutch Shell. Этот метод в течение нескольких лет был заимствован другими лидерами нефтеперерабатывающей отрасли (BP Amoco, Conoco), а также ведущими компаниями других отраслей (British Telecommunications, Unilever, Novo Nordisk, BC Hydro, Dow Chemical).

Суть метода тройного итога в интегрированном освещении деятельности компании по трем составляющим:



- экономические результаты деятельности – финансово-экономические и производственные показатели (прибыль, объем произведенной продукции, котировки акций и т.п.);

- экологические результаты деятельности – влияние основной деятельности на окружающую среду и здоровье человека, например данные о выбросах и применении природоохранных технологий;

- социальные результаты деятельности – широкий спектр информации, касающейся влияния компании на своих сотрудников, клиентов, местные сообщества, прочие целевые группы, а также национальное/мировое сообщество в целом.

Используются такие индикаторы, как экономическая, экологическая и социально-добавленная выгода (economic, environmental and social value added), широко привлекаются различные кейсы.

Другие способы подготовки отчета в комплексной форме, как уже отмечалось, разработаны Лондонской группой сравнительного анализа (London Benchmarking Group), группой корпоративного гражданства (Corporate Social Citizenship) и др.

Преимущества **отчета в стандартизированной форме:**

- сравним с другими подготовленными по подобной технологии;
- признан в международном деловом сообществе;
- может быть учтен при присвоении социального рейтинга.

Стандарты AA1000 и GRI переведены на русский язык Агентством социальной информации.

В зависимости от потребности компания выбирает наиболее подходящий для нее стандарт отчетности. Например, GRI способствует повышению конкурентоспособности компании в области привлечения инвестиций и участия в тендерах международных организаций. AA1000 носит универсальный характер и подходит больше для компаний, деятельность которых оказывает значительное воздействие на общество (например, табачные компании). SA8000 больше ориентирован на соблюдение трудового законодательства и экологических норм и подходит для компаний, которые хотят получать заказ от государства.

Как и метод тройного итога, эти стандарты используют комплексный подход, но отличаются более высокими требованиями к сбору информации. В их основе лежат некоторые общие принципы:

- готовность компании учитывать, оценивать и обнародовать помимо основных внеэкономические показатели своей деятельности;
- наличие комплексной стратегии развития компании, охватывающей экономические, социальные и экологические компоненты;

- выстраивание постоянного диалогового процесса со всеми группами заинтересованных сторон, учет их интересов и требований, предъявление им результатов отчетности;

- приверженность всех подразделений компании, а не только ее руководства, идеологии социальной отчетности.

Рекомендации по отчетности устойчивого развития 2002 (Sustainability Reporting Guidelines 2002) – это руководство, разработанное Глобальной инициативой по отчетности (Global Reporting Initiative – GRI), история которой началась в 1997 году. В основе данного подхода лежит концепция устойчивого развития, то есть нахождения баланса между потребностями нынешнего поколения в экономическом благосостоянии, благоприятной окружающей среде и социальном благополучии и аналогичными потребностями будущих поколений.

Подготовка отчетности в области устойчивого развития подразумевает анализ экономического, экологического и социального влияния деятельности компании, а также производимых ею товаров и услуг на внешнюю среду. Сегодня стандарт GRI используют в качестве подхода к отчетности сотни крупных компаний во всем мире – от Ford Motor Company и Siemens AG до Body Shop International. Одно из основных отличий и преимуществ GRI состоит в том, что это руководство позволяет использовать рекомендации поэтапно. Компания, которая только встает на путь отчетности об устойчивом развитии, может на первых порах использовать лишь общие принципы документа. Также GRI предусматривает возможность подготовки отчета только по одной или нескольким областям деятельности с постепенным распространением на другие сферы.

### **Стандарт AA1000**

Стандарт социальной отчетности компаний AA1000 разработан британским Институтом социальной и этической отчетности [Institute of Social and Ethical Accountability (<http://www.accountability.org.uk>)] в 1999 году. Стандарт предназначен для измерения результатов деятельности компаний с этических позиций и предоставляет компаниям процедуру и набор критериев, при помощи которых может быть осуществлен социальный и этический аудит их деятельности и предусматривает интеграцию социальных аспектов в организацию бизнеса. Важнейшая идея стандарта – повышение подотчетности бизнеса обществу за счет максимального вовлечения групп заинтересованных сторон, учета их мнения при анализе деятельности компании.

Согласно требованиям стандарта AA1000 основными этапами процесса социальной отчетности являются планирование (идентификация заинтересованных сторон, определение/уточнение ценностей и задач компании и др.), отчетность (выявление наиболее актуальных вопросов, определение индикаторов оценки, сбор и анализ информации), подготовка отчета и проведение аудита внешней организацией.

Основное отличие этого подхода от других существующих стандартов в этой области заключается во внедрении в повседневную практику компании системы постоянного диалога с заинтересованными сторонами, то есть представителями групп или организаций, на которых деятельность компании может оказывать влияние или которые сами влияют на деятельность компании – стейкхолдерами. Стейкхолдером компании может являться любое физическое или юридическое лицо.

Согласно требованиям стандарта AA1000 основными этапами процесса социальной отчетности являются:

- планирование: идентификация стейкхолдеров, определение/уточнение ценностей компании;
- отчетность: выявление наиболее актуальных вопросов, определение индикаторов оценки, сбор и анализ информации;
- подготовка отчета;
- проведение аудита внешней организацией.

Первой компанией, в российских условиях подготовившей социальный отчет в соответствии с данным международным стандартом, является «БАТ Россия». Недавно о своем намерении готовить социальные отчеты в соответствии с этим документом заявили «Российские коммунальные системы».

### **Стандарт SA8000 (1997).**

Был разработан Агентством по аккредитации Совета по экономическим приоритетам [Council on Economic Priorities Accreditation Agency – CEPAA (<http://www.cepaa.org/>)]. Идеологической основой стандарта SA8000 являются принципы, заложенные в 12 международных конвенциях МОТ. Они касаются принудительного и детского труда, равной оплаты мужского и женского труда, техники безопасности, здравоохранения и т.д. SA8000 построен на тех же системных подходах, что и стандарты ИСО9000 (управление качеством) и ИСО14001 (управление охраной окружающей среды), однако существенно отличается от них базовыми значениями применяемых оценочных показателей. SA8000 устанавливает определенные «нормативы», и только при их выполнении компания может быть признана соответствующей

данному стандарту. Первым получателем сертификата соответствия требованиям стандарта SA8000 стала фабрика компании Avon Cosmetics в Нью-Йорке.

**Стандарт GRI**

Один из широко известных на Западе документов по отчетности в области устойчивого развития – руководство, разработанное Глобальной инициативой по отчетности [Global Reporting Initiative, GRI (<http://www.globalreporting.org/>)].

Так же, как и стандарт AA1000, GRI предусматривает подготовку отчета на основе диалогов с представителями заинтересованных сторон (стейкхолдерами). Одно из основных отличий и преимуществ GRI состоит в том, что это руководство позволяет отчитывающейся организации использовать рекомендации поэтапно, то есть компания, которая только встает на путь отчетности по устойчивому развитию, может на первых порах использовать лишь общие принципы документа.

Также GRI предусматривает возможность подготовки отчета только по одной или нескольким областям деятельности организации с постепенным распространением на другие сферы. Однако, по сравнению с AA1000, GRI в целом предлагает более сложную процедуру подготовки отчета.

Автор любого отчета должен отчетливо представлять себе особенности трех основных стилистических типов текста, возможных в отчетах (табл.):

*Таблица*

**Стилистические особенности текстов отчетов**

| Научный стиль                                         | Публицистический стиль                                                 | Стиль, ориентированный на заказчика                 |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Его главные особенности:                              | Отличительные признаки:                                                | Недопустимость специальной терминологии             |
| Использование принятой научной лексики                | Недопустимость специальной терминологии                                | Содержательная обоснованность выводов               |
| Обоснованность выводов (концептуальная и процедурная) | Право автора на субъективное, эмоционально-оценочное толкование фактов | Ярко выраженная практическая направленность текста  |
| Строгость, эмоциональная нейтральность изложения      | Литературная яркость, оригинальность слога, стилистическое своеобразие | Строгость, четкость, простота и внятность изложения |

После того как текст отчета написан, необходимо подготовить его публикацию или публичное выступление с отчетом.

**Культура публикации предполагает корректную подачу информации** с обязательным указанием процедурно-методических характеристик исследования. Минимальный объем необходимых сведений включает в себя следующее:

- библиотека;
- время, за который отчитывается библиотека;
- метод сбора информации.

Для формы опубликованного отчета могут быть взяты основные положения описанных выше рекомендаций по составлению социального отчета. Возможна интеграция этих рекомендаций и форм отчетности, обязательных в данной библиотеке и регламентированных ее учредителями, или вставка в отчет проблемных интересных вставок.

Надо поручить сотрудникам найти записи и переговорить с давнишними читателями, чтобы выяснить, продолжают ли они пользоваться библиотекой или услугой, с современными читателями о том, что их привело в библиотеку. С НЕ читателями – почему они НЕ ходят в библиотеку. В этом смысле доза самокритики не помешает. Нужно отыскать читателей, которые пользуются библиотечными услугами по-своему, для необычных целей или в необычных условиях. Нужно сравнить данные своей библиотеки с данными других в выгодном для себя свете.

**Культура публичного выступления отличается особенной ролью выступающего**

### **Публичные отчеты перед населением**

Публичные выступления, конечно, отличаются от опубликованных отчетов. Публикация может носить более строгий стиль и включать большее количество раскрываемых тем, направлений. Особенно тщательно необходимо выбирать темы. Мы предлагаем следующие темы для публичных выступлений библиотекарей.

### **История библиотеки**

Даже если библиотека организована только вчера, у нее уже есть история. Есть первая знаменательная дата – день начала деятельности. Если же библиотека работает давно, значит, она имеет и более длинную историю, и больше событий, которые послужили памятными вехами в ее деятельности.

Потребуется даты, имена и сведения всех сортов. Необходимо порыться в подшивках, раскопать старые газетные сообщения, старые письма, контракты, фотографии – все, что имеет отношение к библиотеке. Особое внимание следует уделить на необычные или интересные события, связанные с ее возникновением, становлением, изменениями, работавшими в ней людьми.

Чтобы иметь точные сведения и цифры, надо изучить предыдущие отчеты и записи.

### **История услуги (продукта)**

Надо написать историю продукта или услуги, «закопавшись» в древние времена, чтобы «вырыть» оттуда интересные факты, анекдоты и интересные случаи, связанные с появлением или использованием продукта. Возможно, удастся проследить интересные связи продукта и знаменитых личностей. Может быть, кто-нибудь уже писал на эту тему. Следует также приготовить подборку фактических данных о продукте. Например, появление БД связать с появлением первого компьютера в библиотеке и смешными случаями в этой связи.

### **Финансовые отчеты**

Сведения о финансировании библиотеки – покупке новой техники, увеличении финансирования комплектования, рост зарплаты библиотекарей могут быть очень кстати. Осторожнее надо публиковать сведения о росте цен на платные услуги и рост номенклатуры этих услуг – это может быть неправильно истолковано.

Нужно так проинформировать читателя (слушателя) отчета, чтобы был создан образ **благополучной библиотеки** успешно борющейся с трудностями не за счет читателей, а за счет **активной позиции**, поиску грантов, спонсоров и т.д.

### **Биографические сведения**

Нужно составить список всех руководителей библиотеки (прежних и действующих) или связанных с библиотекой известных людей (в том числе и в качестве читателей), указать их должности и титулы. Используя такой подход, надо собрать биографические данные и на всех остальных, кто может оказаться полезным для реализации программы паблисити с помощью публичного отчета. Следует постараться получить такие же сведения и на тех, кто каким-то образом сыграл заметную роль в истории библиотеки. Начать лучше с ее основателя и двигаться к сотрудникам, работающим сегодня, включить и сведения о читателях, членах Попечительского совета.

Если в библиотеке работало или читало несколько поколений одной семьи, обязательно надо постараться узнать как можно больше о каждом из них. Не надо замыкаться только на начальниках.

Следует получить биографические сведения обо всех, имеющих прямое отношение к какому-либо значительному событию в жизни библиотеки. Среди них могут, например, оказаться архитектор, который проектировал здание, другие люди, внесшие свой вклад в становление библиотечного дела.

Если повезет, может оказаться и так, что люди, которые основали библиотеку и участвовали в ее становлении, сыграли заметную роль и истории местного сообщества.

### **Местоположение библиотеки, здание**

Библиотека может располагаться в историческом месте. Она может занимать исторически важное здание – это еще один плюс.

Географическое расположение, территория, важное культурно-историческое место – все это может помочь в создании уникальной части отчета или самостоятельного отчета посвященного охране наследия, доставшегося библиотеке.

### **Календарь знаменательных дат библиотеки**

Помимо общих праздничных дат в стране, каждая библиотека имеет свои особенные дни, которые по той или иной причине памятливы и значимы именно для нее. Такие даты могут стать хорошей основой, на которой можно удачно построить отчет. Можно приурочить свои действия к очередной годовщине основания библиотеки, дню российских библиотек (27 мая), дню рождения ее основателя и к любому иному значимому событию в истории библиотечного дела или данной территории.

Дополнительные точки привлекательности публичного отчета:

### **Ощущение новизны**

Часто, какие-то вещи, которые работникам библиотеки намозолили глаза и приелись, могут быть интересны как для СМИ, так и для читателей, слушателей и телезрителей.

Лучше всего привлечь кого-нибудь, кто бы взглянул на библиотеку свежими глазами. Проводите экскурсии. Когда экскурсанты будут осматривать библиотеку, нужно обратить внимание на то, что особенно привлекает их, заставляет задержаться или задавать вопросы.

### **Ветераны компании**

Почти в любой библиотеке отыщется по крайней мере один служащий или пенсионер, кто помнит «весь боевой путь с самого начала»,

рождение библиотеки или работает так давно, что все сотрудники «помнят его всю жизнь». Такие люди могут завалить многочисленными рассказами о жизни организации.

### **Авторский коллектив отчета**

Нужно постараться собрать тех сотрудников, которые хорошо говорят, у кого в запасе много интересных историй, кто знает библиотеку вдоль и поперек. Также иногда оказывается полезным пригласить экспертов, профессиональных журналистов.

### **Фотографии**

Работая со старыми документами, следует поискать старые фотографии, которые были сделаны в те времена, когда библиотека только начинала свою деятельность; снимки ее основателей, первого здания, первой книги и т.д. Искать нужно все, что могло бы сделать интересным визуальное восприятие отчета.

Можно также попросить пенсионеров или тех, чья жизнь была связана с библиотекой в течение долгого времени, а иногда и молодых людей, но чьи родственники когда-то работали здесь, поделиться фотографиями, которые, возможно, есть у них дома. Такие кадры могут стать жемчужиной отчета.

Если библиотека достаточно стара, вполне вероятно, что имеется экземпляр первого журнала, газеты, книги, библиографического указателя, книжного шкафа, кафедры выдачи, счетчика посещений. Нужно собрать их фотографии, а также данные о том, когда они появились и когда ими перестали пользоваться. Хорошо бы написать историю сменяющих друг друга образцов.

Стоит сделать профессиональные снимки – пригласить профессионального фотографа.

## **В заключение**

Б.Ф. Володин [36], описывая Национальную стратегию перехода к информационному обществу – «Путь Финляндии к информационному обществу» приводит социальные задачи данного документа (этого стратегического проекта развития национального библиотечного дела):

- достижение сбалансированного социального развития;
- создание наилучших условий для индивидуальной самореализации;
- построение гражданского общества;
- развитие страны как цивилизации, основанной на знании.

Особая ценность данного проекта заключается в аналитической части, которая приводится как «Опасности негативного сценария библиотечного развития»:



- основной акцент при представлении возможных негативных последствий в библиотечном деле Финляндии был сделан на две сферы – демократию и экономику.

Самая большая угроза демократии в Финляндии видится авторам документа в том, что в ряде муниципалитетов библиотеки настолько слабо обеспечены, что они не в состоянии полноценно вести традиционное обслуживание. Если ничего не будет предпринято, то библиотечная система в том виде, в каком она известна пользователям, просто-напросто исчезнет. Может произойти непоправимое: будет пересмотрена система публичных библиотек, и обеспечение равного доступа всех граждан к информации, знаниям и культуре станет невозможным. В результате цель, декларируемая идеологами информационного общества, не будет достигнута.

Подобные последствия представляют собой огромную опасность и потому, что тем самым будет положен конец самой традиции финского библиотечного обслуживания, которая столь успешно и так долго складывалась в этой стране.

Что касается экономического прогноза будущего библиотек в случае негативного варианта развития, то, по мнению авторов документа, будут разрушены сами основы финского информационного общества, а уникальный опыт, накопленный в Финляндии, не будет востребован.

Среди других возможных негативных последствий можно выделить следующие:

- не будет доступна информация о новых тенденциях развития вследствие устаревания библиотечных фондов и несоответствия их потребностям информационного поиска;

- небольшие муниципалитеты не смогут пользоваться возможностями полноценного поиска из-за несоответствия их компьютерных систем стандартам;

- сосредоточение библиотечного и информационного обслуживания только в крупнейших библиотеках будет означать для значительного числа пользователей необходимость поездок на большие расстояния (напомним что речь идет о Финляндии – задумаемся о расстояниях в России).

В заключение отметим, что вышеизложенные прогнозы и выводы правомерны и для других стран, которые декларируют ориентацию на информационное общество, в том числе и России.

В этой связи хочется отметить важность поиска новых стимулов и инструментов позиционирования старейшего социокультурного института общества – библиотеки. Одним из таких новых для нас оснований является философия и практика маркетинга.

## Литература

### Основная литература:

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление. – М., 1989. – 356 с.
2. *Борисова О.О.* Библиотечно-библиографическая реклама: Учеб.-практ. пособие для вузов по специальности 052700 «Библиотековедение и библио-огр.» / О.О. Борисова; Рос. библ. ассоц., Секция по библиогр. и др. – М.: Проф-издат: МГУК, 2002. – 223 с. – (Соврем. б-ка; Вып. 22).
3. *Голубков Е.П.* Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.П. Голубков, 1998. – 414 с.
4. *Клюев В.К.* Маркетинг в системе управления библиотекой: Учеб. пособие / В.К. Клюев, Е.М. Ястребова; Под общ. ред. Клюева В.К.; Моск. гос. ун-т культуры. – М., 1995. – 131 с.
5. *Клюев В.К.* Маркетинговая ориентация библиотечно-информационной деятельности: (Маркетинг в системе упр. б-кой): Учеб. пособие для вузов и колледжей культуры и искусств / В.К. Клюев, Е.М. Ястребова; Под общ. ред. Клюева В.К. – 2-е изд., дораб. и доп. – М.: ИПО ПРОФИЗДАТ, 1999. – 143 с.
6. *Ковалев А.И.* Маркетинговый анализ. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 173 с.
7. *Комплексное взаимодействие библиотеки с общественностью: Метод. пособие* / Рос. науч.-техн. пром. б-ка. – М., 2001. – 8 с.
8. *Котлер Ф.* Основы маркетинга: Крат. курс: Пер. с англ. / Ф. Котлер. – М. и др.: Вильямс, 2002. – 646 с.
9. *Маркетинг.* Принципы и технология маркетинга в свободной рыночной системе: Учеб. для вузов / Под ред. Н.Д. Эриашвили. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 225 с.
10. *Матлина С.Г.* Привлекательная библиотека или Что может реклама: Практ. пособие: Прил. к журн. «Библиотека». Ч. 4). – М.: Либерия, 1997. – 96 с.
11. *Методологические рекомендации по маркетинговым исследованиям.* – М.: Инфра-М, 1993. – 50 с.
12. *Паблик рилейшнз в культуре библиотек* / Сост. Е.М. Ястребова; Отв. за вып. Ю.В. Юров. – М.: ГПНТБ России, 2001. – 31 с.
13. *Паршукова Г.Б.* Стратегическое проектирование деятельности библиотеки: Конспект лекций для библиотеч. спец. / Г.Б. Паршукова. – Новосибирск: ГПНТБ СО РАН, 2002. – 74 с.
14. *Пилко И.С.* Основы библиотечной технологии: Учеб.-метод. пособие / И.С. Пилко. – М.: Профиздат, 2003. – 175 с.
15. *Росситер Дж.Р.* Реклама и продвижение товаров: Пер. с англ. / Под ред. Л.А. Волковой. – СПб.: Питер, 2001. – 656 с.: ил.

16. *Социальная отчетность компаний* // Социальная ответственность бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.soc-otvet.ru/sob2/sob.nsf/AllSoc/\\$first?OpenDocument](http://www.soc-otvet.ru/sob2/sob.nsf/AllSoc/$first?OpenDocument)

17. *Суслова И.М.* Библиотека в системе некоммерческого маркетинга: Учеб.-метод. пособие. – М., 2003. – 160 с.

### ***Дополнительная литература:***

18. *Edsall M.S.* Library Promotion Handbook. – Phoenix: Oryx, 1980. – 244 p.

19. *Greiner J.* Professional Views: Marketing Public Library Services // Public Libraries. – 1990. – № 29 (Jan. –Febr.). – P. 11–17.

20. *Grunenwald J.P.; Felicetti L.A., Stewart K.L.* The Effects of Marketing Seminars on the Attitudes of Librarians // Publ. Libr. Quarterly. – 1990. – № 10. – P. 3–10.

21. *Hamilton-Pennell C.* Bibliography of Library Marketing Articles, 1999–2002 / Colorado Libr. Marketing Council. Available at Intern. Federation of Libr. Assoc. a Institutions // Management a Marketing Section: Formation of the Section. Available at [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.if-la.org/VII/s34/somm.htm>

22. *Kirkup M. H.; Gambles B.R.* The Marketing of Library Services: A Study of Community Behavior, Attitudes and Requirements // Publ. Libr. – 1989. – № 4 (Sept. – Oct.). – P. 93–100.

23. *Morgan E.L.* Marketing Library Services // Computers in Libraries. – 1998. – № 18 (Sept.). – P. 50–51.

24. *Norman O.G.* Marketing Library and Information Services: An Annotated Guide to Recent Trends and Developments // Ref. Services Rev. – 1989. – № 17. – P. 43–64.

25. *Renborg G.* Marketing Library Services: How It All Began // Adapting Marketing to Libraries in a Changing World-Wide Environment: Proc. of the 1997 IFLA Conf. – Munich, 2000. – P. 5–11.

26. *Savard R.* Librarians and Marketing: An Ambiguous Relationship // New Rev. of Inform. a Libr. Research. – 1996. – № 2. – P. 41–55.

27. *Shontz M. L., Parker J.C., Parker R.* What do librarians think about marketing? A survey of public librarians' attitudes toward the marketing of library services // Libr. Quarterly. – 2004. – Vol. 74, № 1. – P. 63–84 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.journals.uchicago.edu/LQ/journal/issues/v74n1/740104/740104.html>

28. *Webber S.* Marketing Library and Information Services // Librarianship and Information Work Worldwide. – London, 1999. – P. 291–317.

29. *Weingand D.E.* Future-Driven Library Marketing. – Chicago: Amer. Libr. Assoc., 1998. – 189 p.

30. *Weingand D.E.* Introduction: Marketing of Library and Information Services // Library Trends 43 (Winter 1995). – P. 289–294.

31. *Weingand D.E.* Marketing / Planning Library and Information Services. – Littleton, Colo. – 1999. – 187 с.
32. *Астратова Г.* Маркетинг как инструмент потребительского рынка продовольственных товаров / Астратова Г., Семин А. // Маркетинг. – 1998. – № 4. – С. 54–59.
33. *Веденеев Д.С.* Формирование портрета среднего потребителя в результате качественных наблюдений // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999 – № 4. – С. 70–88.
34. *Вербицкий А.* Маркетинг некоммерческой организации // Вестн. благотворительности. – 1995. – № 6(22), нояб. – дек. – С. 10–11 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.wildfield.ru/club/c05a001.htm>
35. *Вествуд Дж.* Маркетинговый план. – СПб.: Питер, 2001. – 256 с.: ил.
36. *Володин Б.Ф.* Библиотеки мира: современность // Библ. Дело [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bibliograf.ru/index.php?addcomment=1&id=55>
37. *Гермогенова Л.Ю.* Как сделать рекламу магазина. – М.: РусПартнер Лтд., 1994. – 281 с.
38. *Герчикова И.Н.* Менеджмент. – М.: Юнити, 1995. – 640 с.
39. *Голубков Е.П.* Изучение потребителей // Маркетинг в России и за рубежом. – 1997. – № 5, 6; 1998. – № 1–4.
40. *Голубков Е.П.* Маркетинговые исследования // Маркетинг. – 1996. – № 2. – С. 104–116.
41. *Голубков Е.П.* Исследование рынков // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – № 1. – С. 13–36.
42. *Голубков Е.П.* Маркетинг: выбор лучшего решения / Голубков Е.П., Голубкова Е.Н., Секерин В.Д. – М.: Экономика, 1993. – 289 с.
43. *Гончаров В.В.* Руководство для высшего управленческого персонала: В 2-х т. Т. 1. – М.: МНИИПУ, 1997. – 768 с.
44. *Гончарук В.А.* Маркетинговое консультирование. – М.: Дело, 1998. 248 с.
45. *Гусев Ю.В.* Вузовская библиотека как генератор новых информационных продуктов и услуг / Гусев Ю.В., Бобров Л.К. // VIII Междун. конф. «Крым–2001» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gpntb.ru/win/inter-events/crimea2001/tom/sem2/Doc39.HTML>
46. *Данько Т.П.* Управление маркетингом (методологический аспект): Учеб. пособие. – М.: Инфра-М, 1997. – 280 с.
47. *Диксон Р.П.* Управление маркетингом. – М.: Бином, 1998. – 556 с.
48. *Как составить план по маркетингу производственной компании.* – Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – 80 с.
49. *Канаев Д.А.* Маркетинг и маркетинговые исследования // Sostav.ru: Информ.-аналит. портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.sostav.ru/index/info\\_base/marketing/text\\_stat.shtml?mark1-170902](http://www.sostav.ru/index/info_base/marketing/text_stat.shtml?mark1-170902)

50. *Карлоф Б.* Деловая стратегия / Б. Карлоф; Пер. с англ. О.Д. Горина. – М.: Экономика, 1995. – 265 с.
51. *Ковалев А.И., Войленко В.В.* Маркетинговый анализ. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 176 с.
52. *Крофт М.Дж.* Сегментирование рынка: Пошаговое руководство по созданию прибыльного бизнеса / М.Д. Крофт ; Пер. с англ. Жильцов С. – СПб.: Питер, 2001. – 128 с.
53. *Крылов И.В.* Маркетинг. – М.: Центр, 1998. – 188 с.
54. *Марков А.П.* Основы социокультурного проектирования: Учеб. пособие для вузов по спец. «Социал.-культур. деятельность»/ А.П. Марков, Г.М. Бирженюк; С.-Петерб. гуманит. ун-т профсоюзов. – СПб.: ИГУП, 1998. – 361 с.: табл. – (Б-ка гуманитар. ун-та; Вып. 6).
55. *Огвоздин В.Ю.* Управление качеством. Основы теории и практики: Учеб. пособие. – М.: Дело и Сервис, 1999. – 160 с.
56. *Окрепилов В.В.* Управление качеством: Учеб. для вузов. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ОАО «Изд-во "Экономика"», 1998. – 639 с.
57. *Панкратов Ф.Г., Памбухчиянц В.К.* Коммерция и технология торговли: Учеб. для высш. торг.-экон. заведений. – М.: Информ.-внедренч. центр «Маркетинг», 1994. – 592 с.
58. *Пешкова Е.П.* Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. – М.: Ось-89, 1996. – 80 с.
59. *Пименов Ю.С.* Использование Интернет в системе маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – № 2. – С. 36–48.
60. *Попов Е.В.* Планирование маркетинговых исследований на предприятии // Маркетинг. – 1999. – № 2. – С. 105–112.
61. *Практическое* руководство по организации сбыта продукции (работ, услуг). Т. 1. Методы и методики. – Уфа: Изд-во «Эксперт», 1996. – 303 с.
62. *Предприятие:* стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции / К.А. Волкова, И.П. Дежкина, Ф.К. Казакова, И.А. Сергеева. – М.: ОАО «Изд-во "Экономика"», НОРМА, 1997. – 256 с.
63. *Скворцов В.В.* Информационная функция как главная социальная функция библиотеки // Библиотека в контексте истории: Тез. докл. и сообщ. второй науч. конф. (Москва, 21–23 окт. 1997 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://liber.rsu.ru/Conf/Library1997/skvorcov.htm>
64. *Соловьев Б.А.* Управление маркетингом: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 13. – М.: Инфра-М, 1999. – 336 с.
65. *Справочник* предпринимателя: розничная торговля, оптовая торговля, грузовой транспорт, общественное питание и гостиничное хозяйство. – М.: Наука, 1994. – 592 с.
66. *Суслова И.М.* Библиотека в системе некоммерческого маркетинга // Тр. 11-й Междунар. конф. «Крым–2004» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gpntb.ru/win/inter-events/crimea2004/disk/doc/316.pdf>

67. *Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: Учеб.* – 2-е изд., перераб. и доп. / Под общ. ред. Л.А. Брагина, Т.П.Данько. – М.: Инфра-М, 2000. – 560 с.

68. *Чапарина С.* Что такое Попечительский совет и кому он нужен? // Ассоциация менеджеров культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://acm.org.ru/Situation/articles/Document.2004-02-26.1427/view>

69. *Челенков А.П.* Маркетинговые исследования // Маркетинг. – 1997. – № 3. – С. 121.

70. *Юлдашева О.У.* Бизнес-план в системе планирования предприятия // Энциклопедия маркетинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/read/m14/index.htm>

## Приложения

### Приложение 1

## Практические задания

### *Задание 1. Определение ниши ЦБС Калининского района*

Для выполнения задания используйте кейс 1.

1. Позиционируйте ЦБС. Кто ВЫ?

Для формулировки места и роли, закончите следующие предложения (чем больше вариантов вы придумаете, тем лучше):

- а) Мы те люди, кто...
- б) Мы обеспечиваем...
- с) Мы хотим, чтобы нас воспринимали как...

Из написанного выберите самое подходящее для ЦБС Калининского района.

2. Кто ваши КОНКУРЕНТЫ

Опишите конкурентов ЦБС Калининского района

- а) Кто ваши конкуренты?
- б) За что вы боретесь с ними в этой конкурентной борьбе?
- с) Как ваши организационные способности и опыт могут сравниться с их способностями и опытом?

3. Кто ваши ПАРТНЕРЫ.

Определите (3 – 5 групп людей), чья поддержка абсолютно необходима для вашего будущего успеха и договоритесь с ними встретиться.

### *Задание 2. Проектирование стратегических целей ЦБС Калининского района*

Для выполнения задания используйте кейс 1.

- 1. Сформулируйте стратегические цели.
- 2. Выберите одну цель и конкретизируйте задачи для ее выполнения.
- 3. Сформулируйте конкретные задания для задач и укажите сотрудников (должности), которые должны будут выполнить задания, укажите сроки выполнения – заполните таблицу:

| Задание | Сотрудник<br>(должность) | Сроки<br>(месяцы) |
|---------|--------------------------|-------------------|
|         |                          |                   |
|         |                          |                   |
|         |                          |                   |

### ***Задание 3. Анализ структуры отдела маркетинга***

Для выполнения задания используйте кейс 1, 2.

1. Проанализируйте структуру и заявленные функции маркетингового подразделения Государственной публичной исторической библиотеки (<http://www.shpl.ru/shpage.php?menu=8>). Насколько они соответствуют основным направлениям маркетинга?

Отдел библиотечного маркетинга.

Отдел маркетинга создан в 1991 году – это структурное подразделение библиотеки, деятельность которого направлена на удовлетворение потребностей читателей и населения в исторической книге и исторических знаниях в зависимости от требований рыночного спроса и тенденций его развития.

В сферу деятельности отдела входят следующие вопросы:

- сотрудничество с библиотеками всех уровней, отделами книжных и рукописных фондов исторических и краеведческих музеев, а также заинтересованными организациями и частными лицами;
- посреднические функции при заключении библиотекой договоров с государственными, кооперативными, общественными предприятиями, учреждениями, организациями и частными лицами;
- проведение и участие в работе теоретических семинаров, совещаний конференций;
- издательская деятельность;
- подготовка рекламы и сбыт издательской продукции;
- оказание информационных и библиотечно-библиографических услуг;
- выполнение и оформление платных услуг оказываемых библиотекой.

2. Разработайте структуру отдела маркетинга ЦБС, укажите задачи и функции сотрудников.

### ***Задание 4. Анализ исследовательской маркетинговой инфраструктуры ЦБС Калининского района***

Для выполнения задания используйте кейс 1.

Опишите модель исследовательской инфраструктуры ЦБС Калининского района :

- специалисты;
- интервьюеры, а также система управления и контроля за их работой;
- методические разработки по обеспечению процедур сбора, обработки информации;
- материальная база;
- вспомогательные информационные массивы.



### ***Задание 5. Маркетинговое исследование ЦБС Калининского района***

Для выполнения задания используйте кейс 1.

Спланируйте маркетинговое исследование ЦБС. Рекомендуемая последовательность работы:

1. Определите вид исследования:
  - исследование рынка и потребителей;
  - исследование конкурентов;
  - изучение фирменной структуры рынка;
  - исследование товаров и цены;
  - исследование товародвижения и продаж;
  - исследование систем стимулирования сбыта и рекламы;
  - исследование внутренней среды предприятия.
2. Подготовьте техническое задание на исследование.
3. Разработайте анкету для опроса или сценарий интервью (5 вопросов).
4. Смоделируйте результаты ответов.
5. Сделайте выводы о потребителях на основе смоделированных результатов опросов.

### ***Задание 6. Разработка плана маркетингового исследования ЦБС Калининского района***

Для выполнения задания используйте кейс 1.

Определите тип исследования (кабинетное или полевое). Последовательно заполните все пункты плана исследования:

1. Проблема.
2. Цели исследования.
3. Какая информация необходима для исследования.
4. Кто исполнители исполнителей.
5. Размеры и источник финансирования исследования.
6. Определите каналы получения и тип информации для данного исследования.

### ***Задание 7. Разработка плана рекламно-имиджевой кампании ЦБС Калининского района***

Для выполнения задания используйте кейс 1.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Каков среднестатистический читатель ЦБС Калининского района? В двух-трех предложениях опишите обычного, среднестатистического **человека, на которого направлена реклама** ЦБС Калининского района. Каковы его особенности, жизненные обстоятельства, привычки и характеристики?
2. К какому конкретному действию вы хотите побудить своих потребителей в результате рекламы?

3. Какие препятствия могут возникнуть на пути вашего рекламного сообщения к данной группе потребителей и как их преодолеть?

4. Какую выгоду и пользу вы обещаете своим потребителям?

В порядке убывания напишите 3 вида вознаграждения, которые вы предлагаете потребителю. На основании этих ответов составьте текст вашего рекламного сообщения.

### ***Задание 8. Разработка листовки о ЦБС Калининского района***

Для выполнения задания используйте кейс 1.

1. Сформулируйте цель листовки.
2. Опишите целевую группу. Определите тираж.
3. Наметьте, как вы будете распространять листовку.
4. Создайте листовку.

### ***Задание 9. Подготовка пресс-релиза об обучающем семинаре (по теме «Интернет-технологии в библиотеках») в рамках повышения квалификации библиотекарей ЦБС Калининского района***

Для выполнения задания используйте кейс 1.

1. Укажите СМИ, для которого вы разрабатываете пресс-релиз.
2. Укажите все необходимые реквизиты.
3. Придумайте заголовок.
4. Сформулируйте текст.

### ***Задание 10. Разработать бизнес-план «Интернет-зал Центральной библиотеки»***

Для выполнения задания используйте кейс 1, 3.

Тезисно изложите следующие пункты бизнес-плана:

1. Вводная часть.
2. Анализ положения дел в отрасли.
3. Существо предлагаемого проекта.
4. Анализ рынка.
10. Приложения (укажите, что будет в приложениях).

### ***Задание 11. Проектирование Попечительского совета ЦБС Калининского района***

Для выполнения задания используйте кейс 1, 4.

Исходя из ниши ЦБС Калининского района (см. задание 1) сформируйте Попечительский совет ЦБС. Укажите предприятие и должности людей, которых вы предполагаете включить в совет. Укажите цели деятельности совета, предположительные мотивы вступления в Попечительский совет ваших кандидатов.

Нужно постараться ответить на следующий вопрос, встав на место члена Попечительского совета «Для чего мы (наша библиотека) нужны попечителям?»:

- для увеличения своего общественного имиджа;

- удовлетворения личностных мотиваций («...мама читала в этой библиотеке (мама работала в этой библиотеке), поэтому сын, помня ее рассказы, помня как "ходил пешком под библиотечную кафедру" помогает библиотеке»);
- эффективного использования своих спонсорских средств (хочется знать, куда идут средства и иметь возможность влиять на их вложение, распределение и т.п.). Контроль за вложенными средствами;
  - быть причастным к решению важных социальных проблем (соучастие);
  - получения политических дивидендов;
  - развития своей собственной организации (повышение работоспособности сотрудников. Я сегодня помогаю библиотеке по месту жительства, зная, что большинство моих сотрудников живут там, и их дети ходят в эту библиотеку);
  - получения новой информации, новых навыков.
  - стандартизации личности (мода) (понимание того, что должен иметь определенный стандарт жилья, досуга, обучения и состоять в Попечительском совете некоммерческой организации).

### ***Задание 12. План публичного отчета ЦБС Калининского района***

Для выполнения задания используйте кейс 1, 5.

1. Укажите вид отчета:
  - «рекламная пауза» в освещении основной деятельности. Обычные годовые отчеты дополняются врезками или специальными буклетами, освещающими направление деятельности;
  - комплексное освещение корпоративной социальной ответственности ЦБС перед обществом;
  - освещение основной деятельности ЦБС на всех стадиях – от выстраивания взаимоотношений с поставщиками до обеспечения качественных библиотечно-библиографических услуг.
2. Сформулируйте цель отчета.
3. Представьте аудиторию.
4. Выберите тип отчета:
  - полный отчет, документирующий содержательную и методическую части деятельности библиотеки;
  - краткий отчет, включающий в себя важнейшие результаты деятельности и допускающие ограниченное количество таблиц и статистического материала (в пределах, необходимых для раскрытия доказательства основных выводов);
  - отчет-резюме, содержащий только четко и лаконично сформулированные выводы анализа деятельности.
5. Укажите форму отчета (публикация или публичное выступление).
6. Создайте план разделов отчета (какие темы включите в отчет).
7. Запланируйте приложения (таблицы, схемы, диаграммы).
8. Запланируйте иллюстрации и дополнения.

## Кейсы для выполнения практических заданий

### *Кейс 1. Библиотечная ситуация городского района крупного мегаполиса*

#### **Город Новосибирск\***

Новосибирск – третий по размерам город в России. Общая территория его составляет более 47,7 тыс. га, из них 24,5 тыс. га находится под городской застройкой, а 20,8 тыс. га занимают зеленые насаждения. Протяженность улиц – 1,4 тыс. км. Население Новосибирска – более 1,5 млн жителей.

Город разделен на 10 административных районов: Дзержинский, Железнодорожный, Засельцовский, Калининский, Кировский, Ленинский, Октябрьский, Первомайский, Советский и Центральный.

Новосибирск является одним из крупнейших **индустриальных центров** на востоке России. В городе действуют более 200 крупных и средних промышленных предприятий. В Новосибирске выпускается практически все – от литья, проката, самолетов до электроники и трикотажа, а также свыше 70% всего объема промышленной продукции области. Здесь находятся такие уникальные производственные предприятия, как авиационное объединение имени Чкалова, оловокомбинат, заводы «Сибсельмаш», «Сибтекстильмаш», химконцентратов, «Элсиб», металлургический, низковольтной аппаратуры, «Промстальконструкция», радиодеталей, стрелочный, электровозоремонтный и др. В городе функционирует мощный энергетический комплекс, состоящий из четырех тепловых электростанций, Новосибирской ГЭС, котельной тепло-сети ТЭЦ-1 и более 200 котельных.

Новосибирск относится к числу важнейших **транспортных узлов** страны. Здесь пересекаются Транссибирская железнодорожная магистраль и железные дороги, ведущие на Алтай и Кузбасс, в Казахстан и Среднюю Азию, проходят автодороги федерального значения Челябинск – Иркутск («Байкал») и Новосибирск – Ташанта, действуют аэропорты «Толмачево» и «Новосибирск», обслуживающие международные, внутрироссийские и внутриобластные линии, речная магистраль – по р. Обь.

Внутригородской транспорт включает железнодорожный, водный, автомобильный, электрический (трамвай, троллейбус, метро). В 1985 году начал действовать первый за Уралом Новосибирский метрополитен (функционируют 10 станций).

Новосибирск – уникальный центр **науки и образования**. Его научно-образовательный комплекс является третьим по масштабам в России и представляет собой уникальное сочетание научных организаций и образовательных учреждений Сибирских отделений Российской академии наук, Россий-

---

\* Использована информация с сайта – <http://www.nso.ru>

ской академии медицинских наук и Российской академии сельскохозяйственных наук, Государственного научного центра вирусологии и биотехнологии «Вектор», более 60 отраслевых научно-исследовательских, конструкторско-технологических и проектных институтов, около сотни малых форм предприятий в научно-технической сфере, 33 государственных и негосударственных высших учебных заведения, 63 средних профессиональных учебных заведения, около 100 учреждений дополнительного профессионального образования (переподготовки и повышения квалификации специалистов) и др. В городе функционируют 214 дневных общеобразовательных и 20 вечерних школ.

Богата и разнообразна **театральная и музыкальная жизнь** Новосибирска.

В городе действуют восемь профессиональных театров. Один из самых крупных – Новосибирский государственный академический театр оперы и балета – широко известен как в нашей стране, так и за рубежом. В городе сильны театральные традиции. Далеко за пределами Новосибирска известен государственный академический драматический театр «Красный факел». Радуют своими спектаклями один из первых театров в России для детей ТЮЗ (ныне носящий имя Новосибирский молодежный театр «Глобус»), Новосибирский драматический театр «Старый дом», Театр музыкальной комедии, Новосибирский областной государственный театр кукол.

Музыкальную жизнь города направляет Новосибирская государственная филармония, в штате которой 18 коллективов профессиональных музыкантов-исполнителей. В городе работают такие известные в стране коллективы как Государственный академический сибирский русский народный хор, Государственный ансамбль песни и танца «Чалдоны».

История города и области отражена в экспозициях музеев с числом экспонатов основного фонда свыше 4 тыс. В них широко представлены живопись, предметы археологии, нумизматики, фотографии и документы.

Среди музеев ведущими являются Новосибирский областной краеведческий музей с филиалами и Новосибирская картинная галерея. В городе под охраной государства находятся 145 памятников архитектуры, истории, монументального искусства и археологии, среди них есть интересные образцы деревянного и каменного зодчества, формирующие облик современного Новосибирска.

В городе располагаются **104 библиотеки** с книжным фондом 6,8 млн экземпляров. Это 11% всех библиотек области и в них находится 36% областного фонда книг и журналов.

В 1966 году в городе открыта самая крупная в Сибири Государственная публичная научно-техническая библиотека Сибирского отделения Российской академии наук, в читальных залах которой может одновременно работать тысяча человек. В фондах ГПНТБ СО РАН хранится 14 млн единиц печатных изданий, это богатейшее собрание научной, производственно-технической и учебной литературы, каждое четвертое издание – на иностранном языке.

Библиотека получает бесплатный обязательный экземпляр документов, включая патенты, которые в таком же объеме имеются только во Всероссийской патентной технической библиотеке (г. Москва), а также обязательный экземпляр электронных изданий, поступающий из Информрегистра. По объему фонда и основным показателям работы ГПНТБ СО РАН сравнима с Российской национальной и Российской государственной библиотеками.

Любимыми местами проведения досуга новосибирцев являются **Новосибирский зоологический парк и Новосибирский цирк.**

**Здравоохранение** в городе включает 71 больничное учреждение Министерства здравоохранения, санаторий «Заельцовский бор».

В городе 7 стадионов, 354 спортивных зала, 16 плавательных бассейнов. Многие новосибирцы добились самых высоких вершин **спортивного мастерства** и навечно вписали свои имена в галерею чемпионов, призеров Олимпийских игр. Профилирующими видами спорта в городе являются биатлон, фехтование, греко-римская борьба.

Новосибирск является **центром деловой активности** и концентрации капиталов. Здесь расположены штаб-квартиры многих региональных организаций: Ассоциации сибирских и дальневосточных городов, Ассоциации «Сибирское Соглашение», Сибирского отделения Международной ассоциации руководителей предприятий.

В городе действуют **70 банков**, включая филиалы, более 100 инвестиционно-финансовых и страховых компаний, работает фондовая и валютная биржи. Участниками валютных торгов на Сибирской межбанковской валютной бирже являются 90 банков из 33 городов. Действует аукционный центр, созданный при областном Фонде имущества.

Мощным стимулом предпринимательской активности города являются **промышленные выставки** и торговые ярмарки. Устроителем большинства из них является выставочное общество «Сибирская Ярмарка». За период с 1995 по 1998 год оно провело 600 выставочных мероприятий с участием около 4000 иностранных фирм.

В Новосибирске открыт единственный за Уралом **Центр Международной торговли** (штаб-квартира находится в Нью-Йорке).

В городе аккредитованы 40 представительств иностранных фирм из 11 стран мира. Открыто Генконсульство ФРГ в Новосибирске.

В Новосибирске свыше 170 совместных предприятий (с 42 странами дальнего и ближнего зарубежья), больше половины из них занимаются торговлей и общественным питанием, пятая часть – промышленным производством. Лидирующее положение по числу созданных совместных предприятий занимают Китай, США, Германия.

### **Калининский район г. Новосибирска**

Для района характерна концентрация высокотехнологичных и наукоемких производств: в районе находится более 2 тыс. предприятий различных

форм собственности, из них девять крупных. Доля выпускаемой предприятиями Калининского района продукции составляет 1/4 от общего городского.

Флагман промышленности района – **Новосибирский завод химконцентратов (НЗХК)**, лидер в области наукоемких производств не только в Сибири, но и в России: он выпускает продукцию мирового уровня, разрабатывает технологии завтрашнего дня. НЗХК производит топливные элементы для атомных электростанций и исследовательских реакторов, литий и его соединения, занимается переработкой соединений урана. Этой продукцией оснащены исследовательские реакторы в государствах СНГ, ряде стран Европы и Ближнего Востока. Выпускаемое НЗХК топливо для реакторов обеспечивает 8% производства электроэнергии в СНГ и 25% общего производства электроэнергии Болгарии. К тому же качество продукции по многим показателям остается вне конкуренции на протяжении многих лет. Не случайно завод постоянно выбирают в партнеры многие зарубежные компании и правительственные организации, что служит хорошей гарантией его бесперебойной работы не только в настоящее время, но и в будущем.

**Производственное объединение «Север»:** приборное предприятие, действует с июня 1957 года. Параллельно со строительством завода осуществлялась и сдача в эксплуатацию объектов соцкультбыта: детский оздоровительный лагерь «Тимуровец»; детская дача «Сказка»; санаторий-профилакторий «Березка»; спортивно-оздоровительный комплекс «Север»; базы отдыха, горнолыжная база; заводская поликлиника. По итогам 1999 года объем производства увеличился в 2,6 раза. Наряду с выпуском ТНХП предприятие успешно выполняет государственный заказ на изготовление сложных изделий оборонной тематики и осваивает выпуск новых изделий.

**Производственное монтажно-строительное объединение (ПМСО) «Электрон»** – многозвенное и многопрофильное производство. Объем выполняемых им работ превышает 500 млн рублей в год.

В состав ПМСО «Электрон» входят: промышленные и электромонтажные предприятия; пусконаладочное управление; управление механизации и автотранспорта; предприятие производственно-технической комплектации; строительно-монтажная лаборатория. Это 17 предприятий, занятых производством электромонтажных работ любой сложности, изготовлением электротехнической и электромонтажной продукции, пиротехнических инструментов, кабельно-проводной продукции и других подобных изделий. Все это расположено в районах Восточной, Западной Сибири и Урала (штаб-квартира находится в Новосибирске).

Коллектив предприятия участвовал в строительстве важнейших объектов Минатома, химической, нефтехимической, оборонной промышленности, практически во всех регионах страны и за рубежом. Предприятие причастно к созданию робота для изучения грунта поверхности Луны. Коллектив был награжден орденом Трудового Красного Знамени, дипломами, почетными грамотами. Участие в международной программе «Партнерство во имя прогресса» принесло предприятию в июне 2000 года приз «Хрустальная Ника».

**Акционерное общество «Промстальконструкция»** (АО «ПСК») принадлежит Министерству РФ по атомной энергии (с 1951 до 1990 года Министерство среднего машиностроения). АО «ПСК» выпускает конструкции и оборудование для строительной индустрии, в том числе и для объектов атомной промышленности, а также продукцию, как для массового потребления, так и индивидуального заказчика с географией поставок от российских городов до Китая, Монголии, Кубы, Болгарии, Швейцарии, Йемена.

В 1990-е годы предприятие удостоено Гран-при Америки за качество и услуги, Международного приза за качество, золотых призов Европы за качество и «За коммерческий престиж».

Завод внес вклад и в развитие соцкультбыта района. Это 10 034 кв. метров жилья, 4 общежития, 8 детских дошкольных учреждений, детская дача «Полянка», база отдыха «Теремки», летний детский лагерь «Дзержинец».

В годы экономической нестабильности АО «ПСК» сохранил почти весь перечень выпускаемой продукции. Продолжается взаимодействие с большинством старых заказчиков, а также приобретены новые. Среди них – Норильск-никель, Ижорские заводы, Новосибирскэнерго, Западно-Сибирская железная дорога, шахтеры Кузбасса и многие другие.

**Новосибирский механический завод «Искра»** начал строиться и производить продукцию в годы Великой Отечественной войны. Механический завод «Искра» – крупнейшее за Уралом предприятие, которое специализируется на производстве механизмов взрывания для горнорудной и угольной промышленности, строительства, геологоразведки, обработки металлов. На Российском рынке предприятие занимает одно из лидирующих мест. Специфика его работы связана с использованием последних достижений науки и техники, высокоточной механики и современной спецхимии. В настоящее время «Искра» – самое мощное и соответствующее мировым стандартам производство различных типов детонирующих шнуров. Основные потребители его продукции – крупнейшие угольные и горнодобывающие предприятия Сибири, Урала, Дальнего Востока и стран ближнего зарубежья.

Наряду с промышленными предприятиями, имеющими давнюю историю, в Калининском районе есть немало представителей новейшей постреформенной российской экономики.

Лидер – **Открытое акционерное общество «Белон»**, образованное в 1991 году угледобывающими и углеперерабатывающими предприятиями Кузбасса, промышленными предприятиями Новосибирска: АО «Промстальконструкция», ПМСО «Электрон»; Новолипецким металлургическим комбинатом.

ОАО «Белон» – это крупный поставщик угольного концентрата на металлургические комбинаты России, официальный представитель Новолипецкого металлургического комбината в Западно-Сибирском регионе, поставщик металла на российский рынок, экспортер металла на мировой рынок, дистрибьютор завода холодильников «STINOL» в Западно-Сибирском регионе, дилер многих российских и зарубежных производителей.



ОАО «Белон» вносит свой вклад и в развитие инфраструктуры столицы Сибири. Новосибирцам хорошо известна торговая сеть «Best», ресторанный комплекс «Хмельная застава», сеть кафе-кондитерских «Морсо». В числе дочерних компаний ОАО «Белон»: трубный завод «Промет», коммерческий банк «Белон», инвестиционная компания «Икси», Торговый дом «Белон» и другие предприятия.

Калининский район производит около 22% товаров и услуг Новосибирска.

### **Характеристика библиотечного обслуживания населения Калининского района г. Новосибирска\***

Для всех жителей Калининского района предоставляет свои услуги Централизованная библиотечная система (ЦБС) Калининского района, которая была образована в 1998 году и включает Центральную библиотеку (ЦБ) и шесть филиалов.

Среди филиалов три детские библиотеки, кроме того, в ЦБ имеется специализированный детский отдел, на 6-м микрорайоне «Родники» работает филиал ЦБ.

Население Калининского района в 2001 году составило 167 500 человек, в среднем на 1 библиотеку приходится по 24 тыс. человек, что полностью соответствует «Модельному стандарту...» (22–25 тыс. читателей на библиотеку (филиал).

Расположение библиотек в черте города, кроме трех библиотек – им. Кассиля, им. Горького и № 79, которые находятся в поселке Пашино, за чертой города. В центре района, на главной улице Б. Хмельницкого, расположена ЦБ, ее удобное местоположение и возможность доехать до библиотеки на любом виде транспорта (кроме метро), дают возможность посещать ЦБ не только жителям центральной части района, но и жителям соседних районов (Заельцовский, Дзержинский). На окраинной части района, а это 4-й микрорайон, микрорайоны «Родники», «Снегири», поселок «Северный», жителей обслуживает взрослая библиотека им. Лермонтова и две детских библиотеки. Здесь передвижение жителей района ограничивается только автобусным сообщением, но все библиотеки находятся вблизи транспортных сообщений, а значит, доступны для всего населения Калининского района.

Все библиотеки работают ежедневно, часы работы и выходные дни у всех разные, однако санитарный день, во всех библиотеках, кроме одной, выпадает на последнюю среду каждого месяца. В этот день, когда все библиотеки района, кроме одной, оказываются закрытыми, жителям района приходится либо ехать в эту единственную открытую библиотеку, либо в библиотеки соседних районов.

---

\*Кочкина Н.М. Библиотечная ситуация как фактор социально-культурного развития территории: Дипломная работа / КемГАКИ, ГПНТБ СО РАН. – Новосибирск, 2002. – 62 с.

Размещаются библиотеки в различных помещениях: специальное, отдельно стоящее здание занимают только ЦБ и библиотека им. Лермонтова остальные библиотеки – в специально приспособленных помещениях в жилых зданиях. Все филиалы расположены на 1 этаже и имеют удобный и свободный подход для читателей.

Анализ данных ЦБС при сравнении с нормативами «Модельного стандарта деятельности публичной библиотеки» показал:

1. Наличие в районе количества библиотек и профиль их обслуживания полностью соответствует «Модельному стандарту...». В микрорайонах филиалы размещаются достаточно равномерно и пространственно доступно.

2. Книгообеспеченность жителей не достигает нормативов «Модельного стандарта...» по обеспечению населения литературой (расхождение в 1,5–2 раза), что показывает на недостаточность комплектования библиотек ЦБС.

3. Также недостаточно обеспечены жители района периодической литературой. «Модельный стандарт...» предписывает объем фонда периодических изданий определять из расчета 10 изданий на 1000 жителей, в ЦБС обеспеченность периодическими изданиями составляет 10 изданий на 10 600 жителей. Тем не менее, спрос на периодику возрастает, а значит нужно увеличить финансирование на подписку.

4. Размеры площадей в некоторых библиотеках ЦБС не соответствуют нормам «Модельного стандарта...».

5. Штатное расписание ЦБС практически соответствует «Модельному стандарту...» (63 и 67 человек соответственно), но фактически в библиотеках работает значительно меньшее количество – 39 человек, значит, объем работы на каждого человека увеличивается почти вдвое. Если по «Модельному стандарту...» на 1 работника должно приходиться 2500 жителей, то в ЦБС на 1 работника приходится вдвое больше.

*Таблица 1*

### **Сводная характеристика ЦБС Калининского района**

| Библиотеки       | Фонд библиотек |         |         | Количество читателей |        |        | Количество сотрудников |            |
|------------------|----------------|---------|---------|----------------------|--------|--------|------------------------|------------|
|                  | 1999           | 2000    | 2001    | 1999                 | 2000   | 2001   | по штату               | фактически |
| Центральная б-ка | 318,191        | 322,901 | 326,516 | 24,436               | 23,534 | 22,970 | 43                     | 24         |
| Б-ка № 1         | 58,481         | 57,501  | 57,041  | 5,024                | 4,604  | 4,528  | 6                      | 5          |
| Б-ка № 2         | 24,001         | 24,167  | 24,185  | 2,470                | 2,491  | 2,551  | 4                      | 2          |
| Б-ка № 3         | 16,542         | 16,033  | 16,047  | 1,865                | 1,829  | 1,874  | 3                      | 2          |
| Б-ка № 4         | 23,083         | 23,322  | 23,328  | 1,803                | 1,821  | 1,827  | 2                      | 1          |
| Б-ка № 5         | 13,913         | 14,165  | 14,493  | 1,877                | 1,878  | 1,752  | 3                      | 3          |
| Б-ка № 6         | 14,966         | 15,127  | 15,428  | 0,444                | 1,204  | 1,204  | 2                      | 2          |
| <i>Итого</i>     | 469,177        | 473,216 | 477,038 | 37,919               | 37,361 | 36,706 | 63                     | 39         |

Таблица 2

**Массовая работа ЦБС Калининского района**

| Формы массовой работы                                 | План<br>2001 | Выпол-<br>нено<br>2001 | ЦБ  | №1 | №2 | №3  | №4 | №5 | №6 |
|-------------------------------------------------------|--------------|------------------------|-----|----|----|-----|----|----|----|
| Литературные вечера, утрен-<br>ники, поэтические часы | 17           | 30                     | 11  | 2  | 1  | 12  | 3  | -  | 1  |
| Тематические вечера                                   | 27           | 29                     | 19  | 3  | 2  | 2   | 1  | -  | 2  |
| Театрализованные праздники                            | 22           | 37                     | 9   | 6  | 4  | 10  | 6  | -  | 2  |
| Обзоры, беседы                                        | 281          | 343                    | 192 | 12 | 19 | 55  | 35 | 9  | 21 |
| Викторины                                             | 31           | 49                     | 19  | 4  | 8  | 8   | 7  | 2  | 1  |
| Интеллектуальные игры                                 | 42           | 49                     | 24  | 6  | 10 | 3   | 6  | -  | -  |
| Конкурсы, КВН, турниры                                | 21           | 25                     | 11  | 2  | 2  | 2   | 5  | -  | 3  |
| Уроки знаний                                          | 19           | 26                     | 18  | 2  | -  | 2   | 2  | 2  | -  |
| Уроки нравственности и куль-<br>туры                  | 76           | 87                     | 83  | 1  | -  | -   | 2  | -  | 1  |
| Уроки мужества                                        | 9            | 21                     | 19  | -  | -  | -   | 1  | -  | 1  |
| Книжные выставки                                      | 373          | 539                    | 340 | 48 | 37 | 49  | 19 | 25 | 21 |
| Просмотры литературы                                  | 22           | 49                     | 25  | 4  | 2  | 6   | 5  | 4  | 3  |
| Экскурсии                                             | 50           | 110                    | 85  | 3  | -  | 20  | -  | 2  | -  |
| Тестирование, анкетирование                           | 18           | 28                     | 28  | -  | -  | -   | -  | -  | -  |
| Итого (без книжной выставки<br>и просмотров)          | 613          | 834                    | 518 | 41 | 46 | 114 | 68 | 15 | 32 |

Таблица 3

**Информационно-библиографическая работа**

| Информационно-<br>библиографическая работа | План<br>2001 | Выпол-<br>нено<br>2001 | ЦБ   | № 1 | № 2 | № 3 | № 4 | № 5 | № 6 |
|--------------------------------------------|--------------|------------------------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Дни и недели библиографии                  | 5            | 9                      | 4    | -   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   |
| Дни и недели информации                    | 17           | 26                     | 10   | 4   | 2   | 3   | 2   | 2   | 3   |
| Дни журнала                                | 11           | 14                     | 8    | -   | -   | 3   | 3   | -   | -   |
| Библиотечные уроки                         | 73           | 102                    | 28   | 3   | 22  | 19  | 20  | 2   | 8   |
| Выставки библиографических<br>пособий      | 16           | 19                     | 13   | 4   | -   | -   | 1   | -   | 1   |
| Обзор библиографических<br>пособий         | 11           | 15                     | 10   | 4   | -   | -   | 1   | -   | -   |
| Рекомендательные списки<br>литературы      | 15           | 16                     | 16   | -   | -   | -   | -   | -   | -   |
| Выдано библиографических<br>пособий        | 320          | 404                    | 404  | -   | -   | -   | -   | -   | -   |
| Групповые беседы по ББЗ                    | 520          | 803                    | 638  | 50  | -   | 105 | 10  | -   | -   |
| Выдано библиографических<br>справок        | 6900         | 9288                   | 8013 | 253 | 304 | 200 | 136 | 206 | 176 |

Таблица 4

**Образование библиотечных работников**

| Образование                      | Количество сотрудников |     |     |     |     |     |     |
|----------------------------------|------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|                                  | ЦБ                     | № 1 | № 2 | № 3 | № 4 | № 5 | № 6 |
| Высшее библиотечное              | 14                     |     |     |     |     |     |     |
| другое                           | 3                      |     |     | 1   |     |     |     |
| Среднее специальное библиотечное | 6                      | 2   | 1   |     | 1   | 3   | 2   |
| другое                           |                        |     |     |     |     |     |     |
| Общее среднее                    | 1                      | 1   | 1   |     |     |     |     |
| Незаконченное высшее             |                        | 2   |     | 1   |     |     |     |
| Неполное среднее                 |                        |     |     |     |     |     |     |

Таблица 5

**Режим работы ЦБС Калининского района**

| Библиотеки           | Часы работы                                                                                        | Выходные, санитарные дни                                  |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| ЦБ<br>Взрослый отдел | 11 <sup>00</sup> – 19 <sup>00</sup><br>суббота, воскресенье<br>12 <sup>00</sup> – 18 <sup>00</sup> | пятница                                                   |
| ЦБ<br>Детский отдел  | 10 <sup>00</sup> – 18 <sup>00</sup><br>воскресенье<br>12 <sup>00</sup> – 18 <sup>00</sup>          | суббота<br>последняя среда каждого<br>месяца              |
| Библиотека № 1       | 11 <sup>30</sup> – 19 <sup>00</sup><br>воскресенье<br>12 <sup>00</sup> – 18 <sup>00</sup>          | суббота<br>последний день каждого<br>месяца               |
| Библиотека № 2       | 10 <sup>00</sup> – 17 <sup>00</sup><br>пятница<br>10 <sup>00</sup> – 16 <sup>00</sup>              | суббота, воскресенье<br>последняя среда каждого<br>месяца |
| Библиотека № 3       | 10 <sup>00</sup> – 17 <sup>30</sup><br>пятница, суббота<br>10 <sup>00</sup> – 16 <sup>30</sup>     | воскресенье<br>последняя среда каждого<br>месяца          |
| Библиотека № 4       | 12 <sup>00</sup> – 18 <sup>30</sup><br>воскресенье<br>12 <sup>00</sup> – 18 <sup>00</sup>          | суббота<br>последняя среда каждого<br>месяца              |
| Библиотека № 5       | 10 <sup>00</sup> – 18 <sup>00</sup>                                                                | воскресенье<br>последняя среда каждого<br>месяца          |
| Библиотека № 6       | 11 <sup>00</sup> – 19 <sup>00</sup>                                                                | понедельник<br>последняя среда каждого<br>месяца          |

## Кейс 2. Отделы маркетинга\* (фрагмент публикации)

В условиях быстро растущего рынка и диверсификации производства, руководители стали понимать, что для освоения новых рынков необходима большая аналитическая работа, организация новых каналов распределения и разработка новых методов привлечения клиентов. Так, маркетинг из фоновой функции, выполняемой периодически сотрудниками отдела сбыта или сторонними организациями (реклама, исследование потребительских предпочтений), превратился в самостоятельную отрасль деятельности, а в рамках службы сбыта появился сектор маркетинга (рис. 1 а). Первоначально он не являлся самостоятельным подразделением, подчинялся <сбытовому> и был лишь инструментом этой службы.

Однако с расширением направлений деятельности и ростом рынков объем работы у маркетологов прибавлялся, рос штат, и руководитель службы сбыта уже не мог эффективно организовывать и контролировать работу своих подчиненных. В результате функции маркетинга, не связанные непосредственно с продажами, были вынесены за пределы службы сбыта

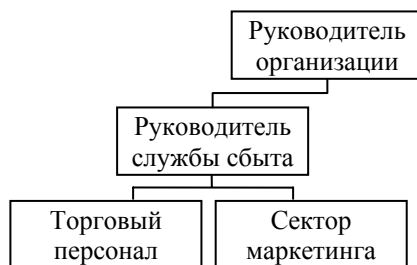


Рис. 1 а

и переданы обособленному подразделению – отделу маркетинга (рис. 1 б).

Необходимо заметить, что на данном этапе зарождается организационная структура маркетинга, но единой системы еще нет.

По мере увеличения значимости и усиления влияния службы маркетинга, между этим подразделением и отделом сбыта стали возникать конфликты: во-первых, <сбытовик> не всегда может оценить степень важности аналитической работы, проводимой отделом маркетинга; во-вторых, он всегда заинтересован в занижении прогнозных объемов реализации, чтобы их легче было достичь. Для решения подобных конфликтов была введена новая должность – директор по маркетингу и сбыту (рис. 1 в).



Рис. 1 б

\*Ловчиков Д. Принципы построения маркетинговой системы // «ITeam – технологии корпоративного управления» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru/>.

На ведущих отечественных предприятиях решение подобных проблем было найдено в подчинении отдела маркетинга и отдела сбыта либо коммерческому директору, не заинтересованному в лоббировании интересов определенных сотрудников, либо маркетологу с большим опытом управленческой работы, который бы взял на себя и руководство маркетингом, и руководство сбытом.

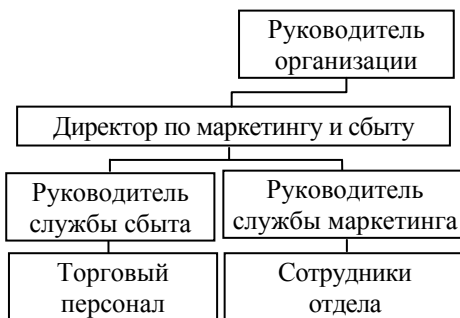


Рис. 1 в

С момента становления такой организационной структуры начался четвертый этап развития маркетинга – рождение единой маркетинговой системы – появилось понятие интегрированного маркетинга.

Необходимо помнить, что этот переход содержит в себе серьезную проблему – поиск сотрудника на должность директора по маркетингу. Если сотрудник будет из отдела маркетинга, то возникнет недовольство <сбытовиков>, если из отдела сбыта, то – маркетологов. Многие предприятия решают эту проблему путем привлечения специалистов извне.

Вышеприведенные этапы отражают эволюцию структуры маркетинга, как на западных, так и на отечественных предприятиях. Единственное различие между западным и отечественным подходом заключается в том, что большинство российских предприятий остановились в своем организационном развитии на стадии <б>, характеризующейся конфликтными ситуациями и отсутствием совместной работы между отделами маркетинга и сбыта.

Для решения этих проблем и перехода к маркетинг-ориентированному бизнесу необходимо провести изменения организационной и информационной структуры предприятия. Подобная реорганизация, как уже говорилось выше, может быть осуществлена только сверху, опираясь на логику построения идеальной маркетинговой системы.

Системе маркетинга отводятся три глобальные функции: аналитическая, производственная и функция продвижения. Заметим, что это лишь общие функции маркетинговой системы, которые для каждого конкретного случая по-своему дробятся и закладываются в основу должностных инструкций и положений об отделах. Также необходимо помнить об основных функциях управления (планирование, организация, контроль), без реализации которых управление невозможно, в том числе и маркетингом. Поэтому, в данном случае, говоря об оргструктуре и наделяя ее элементы (отделы) определенными функциональными обязанностями, мы имеем в виду функции управления в рамках поставленных задач. То есть, если за отделом сбыта закрепляется функция сервиса, это не значит, что он должен его производить. Но, возложив осуществление данной функции на другой отдел, службе сбыта необходимо

выполнять все функции управления по отношению к данному подразделению: спланировать и организовать производство сервиса, проконтролировать качество работ и оценить степень удовлетворенности клиента.

И в теории управления, и в российской практике существует два подхода к определению и построению маркетинговых структур. Суть первого заключается в том, что службы сбыта и маркетинга – это две принципиально разные службы и совмещение их нецелесообразно (рис. 2 а). Приверженцы же второго подхода утверждают, что маркетинг и сбыт неразделимы, так как последний является всего лишь одной из функций маркетинга (рис. 2 б).

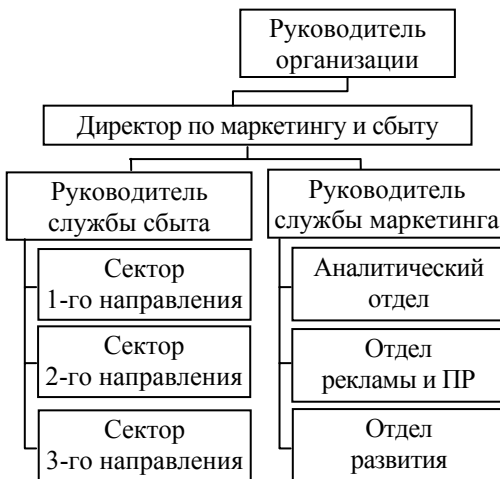


Рис. 2 а



Рис. 2 б

Возникает вопрос, какой из вышеуказанных подходов считать правильным? Необходимо помнить, что принципиальная разница между сбытом и маркетингом заключается в том, что сбыт – это оперативная работа. Маркетинг же решает стратегические задачи. Если сбытовики думают, как продать товар в настоящий момент, то маркетологи – что необходимо для эффективного

сбыта в будущем. В связи с тем, что отдача от затраченных маркетологами усилий появляется лишь через определенное время.

Как показывает практика, разделение служб маркетинга и сбыта на среднем уровне управления (рис. 2 а) целесообразно проводить в том случае, если предприятие выпускает товары широкого потребления и имеет множество крупных и мелких потребителей.

В случаях, когда круг потребителей ограничен, и они преимущественно закупают продукцию крупным оптом, а также, когда предприятие реализует продукцию в единичных экземплярах, подобное деление нецелесообразно, так как работа с клиентами будет включать не только чисто техническую функцию по заключению договоров, но и прочие функции маркетинга: изучение потребностей клиентов, стимулирование сбыта, информирование и т.п. (рис. 2 б).

Иными словами, если принцип и объем работы в отделе сбыта не требует индивидуальных коммуникаций с клиентами, то его необходимо вынести за пределы службы маркетинга и отдать ему лишь <технические> функции реализации: оформление необходимых документов, организация отгрузки и доставки товара, контроль качества и комплектности реализуемого товара.

Если работа с клиентами предполагает индивидуальный подход, то следует объединить эти два подразделения.

Рассмотрим наиболее часто встречающуюся структуру маркетинговых служб (рис. 2 а) – служба маркетинга и служба сбыта подчиняются непосредственно замдиректору по маркетингу, который, в свою очередь, подчиняется директору предприятия.

На схеме показаны отделы, которые целесообразно включать в службу маркетинга. Структура же службы сбыта полностью зависит от того, по каким признакам происходит сегментирование рынка организации – по географическому расположению, по товарной позиции, по типу потребителей.

Так, если предприятие реализует свой товар в нескольких регионах, причем количество клиентов в каждом из них достаточно велико, то, скорее всего, целесообразно создать представительства в данных регионах.

Даже если таких представительств у организации нет (это характерно для предприятий, реализующих продукцию крупным оптом сравнительно небольшому числу постоянных клиентов), то целесообразно выделить сотрудников, отвечающих за связь с определенными регионами. За каждым сотрудником может быть закреплен один или несколько регионов.

В этом случае служба сбыта будет иметь географическую структуру, а на рис. 2 а в секторах по направлениям будут значиться либо региональные представительства, либо конкретные сотрудники (группы сотрудников), ответственные за работу с данным регионом.

Если предприятие выпускает достаточно большое число наименований продукции, то имеет смысл ввести товарную специализацию, при которой каждый сотрудник отвечает за определенные номенклатурные позиции. При



таком подходе в секторах по направлениям (рис. 2 а) будут значиться сотрудники, отвечающие за сбыт определенной группы товаров.

При делении по типу потребителей основными факторами могут выступать: социальный статус клиента; объем закупаемой им продукции (крупный, мелкий опт, розница); уровень, который он занимает в сети распределения (посредник, розничный торговец, потребитель) и т.п.

Выбор конкретного типа структуры также определяется тем, что эффективнее для организации, чтобы сотрудник очень хорошо знал особенности своих клиентов при региональной специализации, прекрасно разбирался в характеристиках продукции (товарная специализация), знал особенности работы с крупнооптовыми клиентами или, наоборот, с розницей. В некоторых случаях может потребоваться смешанная специализация, например, географическая плюс товарная. В этом случае необходимо решить, какая специализация будет ведущей.

На рис. 2 а показаны три основных структурных элемента, относимых непосредственно к маркетингу. Заметим, что наличие тех или иных отделов для каждой организации строго индивидуально. Некоторые работники (в зависимости от степени их загруженности и профессиональных навыков) могут выполнять сразу несколько функций, следовательно, и организационная структура будет несколько иной. Но, в целом принципы построения будут неизменными.

## **Врезка 2. Функции отделов маркетинга**

### **1. Аналитический отдел**

*Цель:* Обеспечение потребности организации в информации о внешней среде.

*Задачи:*

- разработка плана маркетинга;
- разработка стандартов проведения маркетинговых исследований на уровне фирмы;
- разработка бюджета, организация и проведение маркетинговых исследований;
- консультирование различных служб предприятия по вопросам разработки нового товара, направлений усовершенствования старого продукта, планирования объема производства и т.д.;
- работа в области анализа внутриорганизационных показателей (ценообразование, эффективность продвижения продуктов и услуг, эффективность системы распределения, оценкой эффективности рекламы, и т.п.)

- прогнозирование объемов сбыта;

- выработка предложений по стратегии организации.

### **2. Отдел развития**

*Цель:* Определение и развитие целевых сегментов, развитие продукции предприятия.

#### *Задачи:*

- определение потенциальных покупателей;
- разработка маркетинговых программ по определенным рынкам или продуктам;
- анализ тенденций в изменении потребительских предпочтений;
- контакты с текущими и потенциальными клиентами с целью определения перспективных направлений развития производства;
- организация разработок новых продуктов и услуг, усовершенствования старых товаров;
- поддержка отраслевой базы данных по новым проектным и технологическим достижениям;
- анализ продуктов и услуг конкурентов;
- разработка бюджетов на маркетинговых программах и НИОКР;
- разработка и анализ программ тестирования продуктов и услуг;
- контроль качества выпускаемой продукции.

### **3. Отдел рекламы и PR**

*Цель:* Осуществление коммуникаций с потенциальными потребителями.

#### *Задачи:*

- разработка стандартов ведения рекламных кампаний на внешнем уровне и внутри организации;
- разработка медиапланов;
- организация проведения и контроль качества рекламных кампаний;
- оценка эффективности рекламных кампаний;
- организация работ по созданию фирменного стиля и имиджа компании;
- оценка отношения внешней среды к компании;
- организация пресс-конференций, выставок, ярмарок и т.п.;
- подготовка и редактирование внутрифирменных публикаций и прочих информационных материалов;
- создание и поддержание корпоративного духа внутри коллектива;
- переговоры с подрядчиками по вопросам цены и качества оказываемых услуг;
- определение рекламных расценок для организаций и частных лиц, желающих разместить рекламу на производственных и информационных площадях фирмы, или используя ее продукты и услуги;
- организация разработки печатных, аудио- и видеорекламных материалов собственными силами или силами сторонних организаций;
- обучение специалистов отдела сбыта по технике работы с рекламными материалами.

В соответствии с утвержденной структурой, на предприятии должны быть разработаны положения об отделах и должностные инструкции. Функции не должны дублироваться различными отделами, это основной момент, который необходимо учесть. Во врезке 2 представлен приблизительный список задач по каждому из отделов службы маркетинга.

### ***Кейс 3. Пример бизнес-плана***

#### **Построение телекоммуникационной сети Кемеровского банка Сбербанка России\***

##### **Вступление (резюме)**

Кемеровский территориальный банк Сбербанка России на протяжении последних лет активно развивается, занимая лидирующие позиции в общей структуре Сбербанка России.

Сберегательный банк играет очень важную роль в экономике России, поскольку является самым крупным инвестором рынка ГКО-ОФЗ.

В настоящее время стратегия роста Сбербанка направлена на развитие рублевого рынка пластиковых карт и внедрение передовых автоматизированных систем позволяющих банку работать в режиме реального времени. Решив эту не простую задачу, банк значительно повысит возможности эффективного управления финансовыми ресурсами.

Обслуживание клиентов в режиме реального времени, предоставления качественных услуг позволит банку привлечь еще больше клиентов.

Несмотря на разветвленную сеть Сбербанка, для эффективной работы всех подразделений банку предстоит решить вопросы организации высококачественных, современных, надежных коммуникационных сетей. Современная система связи для банка является основным средством производства, помогая менеджеру быстро решать вопросы управления.

От успешного решения перечисленных вопросов зависит завтрашняя судьба самой крупной финансовой системы России.

В нашем бизнес-плане предлагается создать современную телекоммуникационную сеть Сбербанка на базе технологии ISDN. Данная технология максимально удовлетворяет потребности современных бизнес-систем, так как специально разрабатывалась для этих целей. Результаты расчетов бизнес-плана доказывают возможность построения ведомственной цифровой сети связи. Создав один раз такую сеть, организация на многие годы получает конкурентное преимущество в виде единого информационного пространства. Современная телекоммуникационная сеть полностью исключает зависимость банка от внешней среды.

При благоприятных обстоятельствах цена проекта для территориального банка в лучшем случае составит \$2782,38 тыс. В худшем же случае максимальная цена проекта составит \$5 млн. При любых обстоятельствах проект привлекателен тем, что при наличии собственной сети банк приобретает большие преимущества, экономя время, самый дорогой и невосполнимый ресурс.

---

\* По материалам сайта <http://www.bportal.ru/invest/article.asp?type=analytic&id=379>

В зависимости от различных ситуаций влияющих на проект срок окупаемости колеблется от 3 до 5 лет.

Экономические показатели, такие как рентабельность, чистая текущая стоимость свидетельствуют в пользу проекта (подробный расчет в разделе 2.7 финансового плана).

Создаваемая цифровая сеть связи позволит банку экономить на транспортных, почтовых расходах, на расходах на междугороднюю связь.

Внедрение проекта рекомендуется выполнять тремя частями:

- в первой части проекта рекомендуется связать тербанк в г. Кемерово и отделение 2363 в г. Новокузнецке через промежуточные отделения Сбербанка (рис. 5);
- во второй части проекта рекомендуется связать тербанк в г. Кемерово с отделениями на севере области (рис. 5);
- в третьей части проекта рекомендуется связать отделение 2363 г. Новокузнецк с отделениями на юге области (рис. 5).

Ведомственная сеть открывает перспективы для перехода к мультимедиа связи (MMC). самого современного на сегодняшний день вида связи.

На базе ISDN-технологии сегодня развиваются самые передовые компании «Ростелеком», «Связьинвест», центральный аппарат Сбербанка России и т.д.

## 2. Описание услуги, обоснование выбора

### 2.2.1. Описание технологии

Информационная инфраструктура современного предприятия как правило состоит из нескольких независимых сетей: телефонной сети, локальной вычислительной сети, глобальной вычислительной сети и т.д.

В практике это не просто независимые сети, это разные сети. Каждая сеть имеет свои физические каналы, свое оборудование, работающее по индивидуальным протоколам и обслуживаемое конкретными специалистами. В данном проекте предусмотрено создание цифровой сети интеграции служб (ISDN). В таких сетях способны работать одновременно компьютеры, телефонные аппараты, телефаксы, передаваться видеоизображение.

К важным особенностям ISDN-сетей относится также практически мгновенное установление соединения (максимальная задержка не превышает 30 мс.). На практике это означает, что даже в больших сетях время установления соединения не превышает 0,2 с.

Еще одно важное свойство ISDN – автоматическая маршрутизация соединения – это позволяет станции самостоятельно определять пути соединения в тех случаях, когда между двумя станциями есть несколько альтернативных путей.

Технология ISDN позволяет программно разделять телекоммуникационный ресурс. В одной сети может независимо существовать несколько само-

стоятельных систем. Связь между удаленными станциями организуется по цифровым трактам (общеканальной сигнализации № 7 (ОКС-7), (российский аналог – 2 Мбит/с ИКМ канал) со скоростью канала 2 Мбит/с. Связывать станции можно как по проводным, так и по радиорелейным каналам с максимальной дальностью (до 70 км). Поскольку прокладывать собственные кабельные сети очень дорогое мероприятие, банку в данной ситуации выгодней использовать радиорелейную связь для объединения отделений. В практике имеются случаи, когда связь по радиорелейным станциям осуществляется на удалении до 130 км и более, для этого необходимо выполнять главное условие – прямая видимость между антеннами. На рисунке 2 представлены различные способы объединения оборудования в сеть.

Характерные особенности ISDN-сетей:

**МОДУЛЬНОСТЬ** – отдельные элементы системы легко наращиваются, обновляются или заменяются более производительным оборудованием (upgrade);

**ВЫСОКАЯ НАДЕЖНОСТЬ** – выход из строя одного из компонентов не приводит к сбою всей сети;

**ОТКРЫТОСТЬ** – все оборудование соответствует международным стандартам, что гарантирует не только качество, но и возможность выбора альтернативных производителей данной технологии;

**ИНТЕГРАЦИЯ** – позволяющая иметь пользователю несколько услуг одновременно. ISDN-сеть объединяет фирму в одно информационное пространство;

**ЗРЕЛОСТЬ** – фирмы-производители заботятся о сбыте товара, занимаются адаптацией оборудования к национальным стандартам.

В соответствии со ст. 5 Закона РФ «О банках и банковской деятельности в Российской Федерации» банкам запрещается заниматься иной деятельностью, кроме банковской. Это значит, что банк может строить и эксплуатировать ведомственную сеть связи, но без получения лицензии на оказание услуг связи.

Учитывая масштабы Сбербанка России, а это более 19000 тысяч подразделений, объединить такую распределенную сеть непростая задача. Поэтому менеджеры разработали стратегический план, на основании которого территориальные банки развивают собственную инфраструктуру региональной сети, объединяя подчиненные филиалы с отделениями, отделения с территориальным банком, территориальные банки связаны со Сбербанком России.

Единая цифровая сеть связи позволит Кемеровскому банку осуществлять операции в режиме реального времени, экономить на транспортных расходах, повысить защищенность банковской информации. Архитектуру распределенной сети банка можно представить в виде элементарных частиц, состоящих из радиорелейных и телефонных станций. Объединение этих частиц образует единую учрежденческую сеть цифровой связи банка. На рисунке 5 представлена топология будущей сети состоящей из Кемеровского банка, 20 отделений, трех филиалов. Связь с 503 отделением будет осуществлена по выделенным каналам ГТС г. Кемерово. Из-за сложных горных условий отделение в г. Таштаголе целесообразней подключить через сеть спутниковой связи «Сберком».

### 3. Оценка рынков сбыта услуги

Сберегательный банк действует на местном рынке, охватывающем территорию Кемеровской области. Создаваемая телекоммуникационная сеть банка должна связать в единое целое 21 отделение. Для ясности введем два понятия:

- телекоммуникационная сеть магистрального уровня, объединяющая территориальный банк и отделения;
- телекоммуникационная сеть кустового уровня, связывающего отделения с филиалами.

Наш бизнес-план описывает методы создания телекоммуникационной сети магистрального уровня, связывающего территориальный банк и отделения (рис. 5).

Организационно Сбербанк построен по продуктовой структуре (рисунок 6), состоящей из трех уровней. Нижний уровень представлен сетью филиалов. Средний уровень – отделения. Верхний уровень – собственно управление Кемеровского Сбербанка.

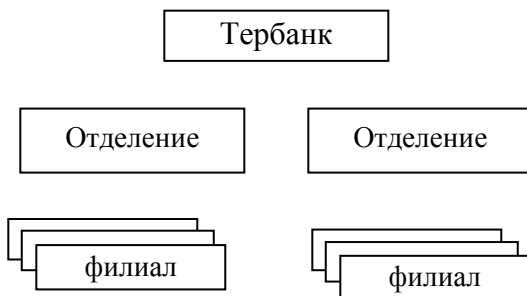


Рис. 6. Структура Кемеровского Сбербанка

Банк не имеет собственной системы связи, и поэтому вынужден арендовать услуги связи у «Электросвязи». Самыми развитыми услугами на рынке являются: городская телефонная связь, междугородняя телефонная связь, телеграфная связь и передача данных. «Электросвязь» на Кузбасском рынке выступает как монополист. Ведущая роль компании позволяет диктовать на рынке свои правила игры. Поэтому телекоммуникационный рынок Кузбасса долгие годы представляет собой частный клуб, члены которого в узком кругу решают, какое оборудование покупать, какие услуги, по какой цене предоставлять, не заботясь при этом о качестве самих услуг. Доминирующий оператор связи на кузбасском рынке позволяет себе «роскошь» приобретать (АТС МТ-20/25) дешевое коммутационное оборудование у второстепенных компаний-производителей с большим сроком окупаемости и низкими тактико-

техническими характеристиками. В последнее время «Электросвязь» изменил подход в выборе аппаратуры, закупая средства связи у мировых лидеров.

По различным оценкам специалистов в начале 1992 года в России насчитывалось около 22 миллионов линий связи, которые охватывали примерно 15% населения. Для изменения этой ситуации газета Financial Times считает, что странам Восточной Европы, включая СНГ, потребуется около 200 миллиардов долларов для того, чтобы увеличить среднюю телефонную плотность с 15 до 35 линий на 100 человек.

Отечественные операторы связи прилагают много усилий для развития телефонных услуг. На протяжении многих лет российский рынок связи остается самым быстро развивающимся и высокодоходным. Но несмотря на образование большого количества телекоммуникационных компаний, конкуренция на рынке отсутствует. Например, в городе Кемерово аналоговый телефонный номер продается по коммерческой цене за 8 миллионов рублей для организаций и 4 миллиона рублей для частных лиц. Современный компьютер можно купить за 4 миллиона рублей. Получается аналоговый телефонный номер обходится дороже компьютера – высокотехнологичного цифрового устройства. При этом нет никакой гарантии качественной связи.

Вновь образовавшиеся компании предлагают услуги сотовой связи за 6 миллионов. Но высокая стоимость разговоров по сотовой связи отпугивает население, поэтому спрос на сотовый телефон остается низким. Потребности рынка в телефонизации еще долгое время будут оставаться неудовлетворенными.

Другим бурно развивающимся и высокодоходным считается рынок услуг сети Internet. На сегодня стоимость услуг сети Internet в 1,5–2 раза выше мировых цен. С развитием региональной инфраструктуры и образованием новых компаний, предоставляющих услуги Internet, стоимость услуги будет постепенно снижаться, стремясь к среднемировому уровню...

... В настоящее время банку ежедневно требуется оперативно передавать до 10 мегабайт данных (между отделением и тербанком), при этом финансирование идет за счет отделений. В будущем по мере внедрения автоматизированной системы объемы передаваемой информации возрастут минимум в два раза. Потребности управления банка в междугородней телефонной связи составляют в среднем 30 телефоно-часов в сутки. Потребности отделений в междугородней телефонной связи составляют в среднем 4,5 телефоно-часа в сутки (на каждое отделение). Потребности на телефонную связь также будут расти.

Учитывая, что в деятельности банка СВЯЗЬ одна из главных составляющих успешного функционирования, банку уже сегодня необходимо заняться созданием собственных сетей. Тем более, что стоимость на построение собственных цифровых сетей с лихвой окупит все издержки и позволит отказаться от аренды услуг низкого качества.

Обстоятельства уже заставили банк частично решать проблемы связи, разворачивая в отделениях внутренние автоматические станции, экономя на внутренних телефонных переговорах. В настоящее время их уже 6 штук. Если эти АТС объединить в общую сеть, то можно вести телефонные переговоры с распределенных офисов по внутренней телефонной сети, но для этого необходимо иметь каналы.

### ***Оценка конкурентов на рынке***

Современный Российский рынок телекоммуникационных услуг можно охарактеризовать как олигополистический.

«Ростелеком» – крупнейшая телекоммуникационная компания России.

Основные виды деятельности:

- обеспечивает автоматическую телефонную связь как внутри страны, так и с зарубежьем;
- передача данных и факсимильных сообщений;
- предоставление в аренду линейных, групповых и сетевых трактов;
- предоставление в аренду каналов тональной частоты, каналов и средств звукового и телевизионного вещания;
- организация новых международных каналов связи;
- участие в международных проектах развития связи;
- эксплуатация, строительство и развитие действующих кабельных и радиорелейных линий связи.

Доля компании на рынке услуг междугородней связи России составляет 95%, а международной связи России – 85%. Общая протяженность междугородных и международных телефонных каналов на конец 1996 года составила 380,6 млн канало-километров, в том числе цифровых – 139,8 млн канало-километров. Компания взаимодействует с международными операторами в более чем двухстах странах мира и более чем с сотней операторов местной связи и частных компаний.

#### **2.4.1. Структура компании**

«Ростелеком» осуществляет свою деятельность через 22 филиала (главный центр управления междугородними связями и телевидением, филиал по строительству объектов междугородней и международной электросвязи, филиал «Международная связь», две автоматических междугородних телефонных станций и 17 территориальных центров междугородних связей и телевидения). Каждый филиал имеет сеть подразделений – территориальные узлы магистральных связей. Во всей сети компании действуют 119 таких подразделений, каждое из них поддерживает фрагмент сети в пределах одного региона.

Интересы «Ростелекома» представляют также ряд дочерних и совместных предприятий. Услуги клиентам сети подвижной связи стандарта GSM в Ростове-на-Дону предоставляются ОАО «Донтелеком» (доля «Ростелекома»



в уставном капитале – 33%), а в Самаре – ЗАО «СМАРТС» (25%). ЗАО «Калининградские мобильные сети» (33,5%) и ЗАО «Смоленские мобильные сети» (33,5%) предоставляют услуги сети подвижной связи стандарта NMT-450. В Екатеринбурге совместно с американской компанией «МСТ-инвесторс» и другими партнерами создано ЗАО «Уралтел», которое приступило к опытной эксплуатации сети сотовой связи стандарта GSM. Совместно с региональными операторами созданы предприятия для проектирования и строительства сетей сотовой связи в Благовещенске, Хабаровске, Новосибирске, Ижевске, Саранске, Краснодаре. Кроме того, «Ростелекому» принадлежат значительные пакеты акций компаний «Роспак» (90,8%), «Глобалтел-Космические Телекоммуникации» (51%), «Вестелеком» (50%), «Телмос» (20%), занимающихся развитием сотовой и спутниковой связи.

#### **2.4.2. Развитие и модернизация**

В 1993–1996 годы приоритетным направлением развития компании являлось развитие международной связи. За этот период были построены и введены в эксплуатацию международные цифровые системы связи Дания – Россия протяженностью 1210 км, Россия – Япония – Корея (1762 км), Италия – Турция – Украина – Россия (ITUR) (3420 км), волоконно-оптические линии связи (ВОЛС) Хабаровск – Находка (935 км) и Москва – Новороссийск (1683 км), цифровые радиорелейные линии (ЦРЛ) Москва – Кингисеп – Санкт-Петербург (875 км), Москва – Хабаровск (7998 км) и ряд других объектов.

Приоритетными направлениями развития компании в 1997–1999 годы являются строительство новых цифровых магистральных линий связи, автоматизация междугородней связи, создание сети мультимедиа связи.

В 1997 году планируется сдача объектов в эксплуатацию по линиям связи Москва – Хабаровск, Москва – Санкт-Петербург, Самара – Челябинск, РРЛ Пермь – Екатеринбург, проектирование и строительство ВОЛС Екатеринбург – Новосибирск, ВОЛС Новосибирск – Хабаровск.

В 1997–1998 годах планируется строительство международных ВОЛС и ЦРРЛ, обеспечивающих прямые выходы на Китай, Беларусь, Украину, Казахстан. На 1999 год намечено завершение строительства ВОЛС от Москвы до Хабаровска. «Ростелеком» совместно с Globalstar объявили о создании системы спутниковой связи, которая будет действовать через всемирную спутниковую систему мобильной связи (48 низкоорбитальных спутников). Коммерческая эксплуатация системы начнется в 1998 году, а все регионы будут полностью охвачены в первой половине 1999 года. Затраты «Ростелекома» на запуск системы в эксплуатацию – 50 млн долларов. В 1997 году «Ростелеком» получил статус сервис-провайдера Internet и подписал соглашение с американской компанией MCI (один из основных провайдеров сети Internet) о создании крупнейшей в России системы доступа в Internet. В этом году «Ростелеком» и MCI проложат 4 канала, подключив к основному каналу MCI

через линию Москва – Копенгаген, и 2 канала – через линию ITUR. В 1998 году будут подключены еще 2 канала через линию Россия – Япония – Корея. Через территорию Кемеровской области проходит ЦРЛ Москва – Хабаровск, благодаря этому Кемеровская область имеет выход на международные сети.

Обобщая информацию можно сказать, что связь в Кемеровской области развита в крупных городах и районных центрах, в сельской местности связь развита плохо.

В последнее время на территорию области стали проникать новые компании: БИ ЛАЙН и СОТЕЛ, предлагая услуги сотовой связи в городах Кемерово и Новокузнецке. Но доля их на столько мала, что пока они не способны коренным образом изменить ситуацию на рынке.

Доминирующий оператор связи имеет массу возможностей, чтобы не пустить на свое поле новых игроков. Например, он может запросить непомерно высокую плату за подключение сети нового оператора к своей сети, обслуживающей основную массу населения. Без такого подключения деятельность нового оператора практически бессмысленна. Никто не будет покупать телефон, с которого можно позвонить всего сотне абонентов.

Журнал Communications International сообщает, что подобным оружием воспользовалась, например компания Telecom New Zealand, отказавшая компании Clear Communications в подключении к своей сети на справедливой основе.

Изучая опыт подключения компании БИ ЛАЙН к Кемеровской ГТС хочется отметить трудности, которые пришлось преодолеть компании, прежде чем было получено разрешение на подключение коммутационного оборудования. По техническим условиям ГТС г. Кемерово оборудование БИ ЛАЙН было подключено к 37 АТС, хотя компания находится в зоне действия 55 АТС. При этом компания обязана участвовать в строительстве 38 АТС в микрорайоне Южный. Выдавая технические условия ГТС прежде всего преследует свои цели максимизируя свои выгоды.

Самая большая доля рынка 95%, принадлежит АО «Электросвязь». На рынке услуг городской телефонной связи компания занимает 99%, на рынке междугородней связи 98%, на рынке услуг передачи данных 99%.

#### **4. План маркетинга**

Сберегательный банк РФ является крупнейшим финансовым посредником на Российском рынке. Ведущая роль банка на рынке стала возможной благодаря обширной сети, насчитывающей около 19 тыс. филиалов. Банку принадлежит более 74% рублевых депозитов физических лиц, привлеченных всеми банками страны. Одновременно Сбербанк является основным инвестором рынка ГКО-ОФЗ.

В середине 1997 года кредитные вложения Сбербанка составляли 18 процентов его активов (а доходы по ним – 19 процентов всех доходов за первое полугодие). По мнению экспертов Центра экономического анализа агентства

«Интерфакс», Сбербанк должен увеличить объем кредитования для увеличения своих прибылей, поскольку ставки по некоторым вкладам в Сбербанке превышают максимальную доходность ГКО. Для того чтобы увеличить объем кредитования хотя бы в два раза, Сбербанку придется провести гигантскую работу, которая потребует значительных временных и финансовых затрат.

Стратегическая цель маркетинга Сбербанка заключается в создании репутации САМОГО НАДЕЖНОГО БАНКА РОССИИ.

Стратегия роста банка основывается на увеличении возможностей организации при существующих масштабах, в совершенствовании банковской технологии обеспечивающей получение ежедневного консолидированного баланса Сбербанка. В связи с этим с 1994 года Сбербанк проводит структурную перестройку и техническое перевооружение. По мнению специалистов, накопленный потенциал позволит банку круто изменить свою кредитную политику, содействуя возрождению российской экономики, требующей огромных инвестиций.

Оценивая маркетинговую политику других банков, например СБС-АГРО, ОНЕКСИМ банка и т.д. необходимо отметить, что эти банки представляют собой кредитно-расчетные центры финансово-промышленных холдингов. Поэтому они направляют деньги вкладчиков не на низкодоходный рынок правительственных облигаций, а на кредитование компаний собственной группы. Объединение кредиторов и заемщиков отношениями собственности (особенно когда банк фактически является владельцем кредитополучателя) существенно снижает кредитные риски и позволяет зарабатывать на ссудных операциях значительные прибыли. Это, в свою очередь, дает возможность платить по привлекаемым ресурсам высокие проценты в сравнении с банками, размещающими основные средства в ГКО.

В таблице сформулированы цели и стратегии маркетинга Сбербанка

| Цели маркетинга               | Стратегии по маркетингу                             | Сроки реализации | Ответственное лицо |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------|--------------------|
| 1. Увеличение прибылей.       | 1. Расширение спектра банковских услуг для клиентов | 1988 год         | Председатель       |
|                               | 2. Улучшение качества обслуживания клиентов         | 1988 год         | Директор РКО       |
| 2. Техническое перевооружение | 3. Применение новейших, особенно гибких, технологий | 2000 год         | Директор УА        |
|                               | 4. Внедрение передовых банковских технологий        | 2000 год         | Директор УА        |

С 1995 года менеджеры банка решают задачи по созданию современной, эффективно действующей, гибкой банковской структуры. Приоритетными направлениями в стратегии обновления на сегодняшний день являются полная автоматизация банковских операций и развитие рынка рублевых пластиковых карт.

На обновление компьютерного парка, прокладку ЛВС отделений, закупку УАТС Кемеровский банк в 1997–1998 годы планирует израсходовать \$5 миллионов. Для объединения распределенных ЛВС 22-х отделений Кемеровскому банку необходимо инвестировать еще минимум \$5 миллионов для построения учрежденческой автоматической телефонной сети. При сложившейся ситуации на рынке связи Кузбасса можно сказать, что внутри филиалы компьютеризированы на уровне XXI века, а за пределами качество связи остается на уровне середины XX века. Особенно важно отметить плохое качество междугородней связи с Крапивинским, Ижморским, Яйским, Тяжинским, Тисульским, Осиниковским, Беловским, Прокопьевским районами Кемеровской области. В названных населенных пунктах очень плохо развита и городская телефонная сеть.

Все усилия АО «Электросвязь» по модернизации АТС в области не приводят к улучшению общей негативной ситуации. Усугубляет эту ситуацию ставшая традиционной в последние годы задолженность по заработной плате. Участились случаи демонтажа кабелей связи с целью сдачи меди во вторичное сырье. Поэтому в некоторых районах вместо развития связи по сути, ведется латание дыр.

На финансовое положение АО «Электросвязь» большое влияние оказывает отвлечение средств в дебиторскую задолженность за предоставленные услуги связи, которая на 01.01.97 года составляла более 151 млрд рублей.

От плохого состояния связи в банковском электронном документообороте постоянно возникают коллизии, затрудняющие оперативную передачу информации. Иногда выгоднее в качестве средства обмена информацией использовать автомобиль вместо каналов связи. После полного внедрения в 1999 году автоматизированного аппаратно-программного комплекса, ситуация со связью перерастет в критическую. Следовательно успешная работа в звене территориальный банк – отделения будет полностью зависеть от качества арендуемых услуг. Не развивая собственной системы связи банк рискует попасть в очень жесткую зависимость от внешней среды, ситуация может обернуться так, что банк будет вынужден заплатить любые деньги лишь бы получить связь.

Изучая предложение МТС на организацию передачи данных по выделенным каналам Банку выделенная связь с 22-я отделениями будет стоить более 4-х миллиардов рублей (в старом масштабе цен). Это в 3 раза дороже затрат банка в 1997 году на аналогичный вид связи.

Ситуация приближается к той грани, за которой банку становится экономически выгодно сократить издержки на услуги связи, построив собственную, независимую систему (Расчеты приведены в финансовом плане).

Средства связи каких производителей целесообразно использовать при построении собственной сети? Какую технологию выбрать за основу?

Для принятия решения необходима исходная информация по техническим характеристикам и стоимости оборудования. С этой целью была изучена информация от фирм: ERICSSON «Николо Тесла» г. Загреб, Стек г. Томск, ДЭЙТЛАЙН г. Москва, Нийрон г. Кемерово, Руслан Коммуникейшинз г. Москва. Дополнительно изучалась информация в сети Internet, техническая литература.

Учитывая цели стоящие перед банком, данные задачи целесообразней решать на базе технологии ISDN. В таблице названы основные телекоммуникационные технологии и описано назначение технологий. При этом важно еще раз напомнить, что все сертифицированные технологии способны взаимодействовать между собой.

| Таблица названия сети | Предназначение                                                                       |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| ATM                   | Для высокоскоростных магистральных сетей страны («Ростелеком»)                       |
| Frame Relay           | Для высокоскоростных магистральных и внутри-зоновых сетей                            |
| ISDN                  | Цифровых сетей интеграции служб на базе УАТС (учрежденческих автоматических станций) |
| X.25                  | Создание цифровых сетей передачи данных, устаревшая технология                       |

Фирма DATAPRO в 1997 году опубликовала тестовые данные УАТС семи разных производителей. Станции тестировались по 13 параметрам по 5-балльной системе (подробности в приложении ...). Согласно общим характеристикам места распределились:

| Место | Название фирмы                    | Марка оборудования  | Средний балл |
|-------|-----------------------------------|---------------------|--------------|
| 1     | ERICSSON                          | MD 110              | 3,72         |
| 2     | NORTEL                            | Meridian 1          | 3,55         |
| 3     | Lucent Ttchnologies (AT&T)<br>GPT | Definity G3<br>iSDX | 3,51<br>3,51 |
| 4     | Siemens                           | Hicom 300           | 3,43         |
| 5     | Mitel                             | SX 200 LIGHT        | 3,37         |

### 2.6.1 Квалификационные требования к персоналу

Весь персонал отдела должен иметь высшее образование по специальности цифровые системы и сети связи. Учитывая специфику радиорелейной связи, в каждом подразделении минимум два человека должны иметь допуск на проведение высотных работ. Для качественного обслуживания техники персонал должен дополнительно пройти обучение на фирме, производителе оборудования.

Форма работы персонала – постоянная, 8-часовой рабочий день, шестидневная рабочая неделя.

Учитывая высокую ответственность персонала за поддержание системы связи в рабочем состоянии, заработная плата по категориям распределяется:

- |                                       |                |
|---------------------------------------|----------------|
| • начальник отдела связи              | 1500–1800 руб. |
| • заместитель начальника отдела связи | 1400–1700 руб. |
| • главный специалист                  | 1300–1600 руб. |
| • ведущий специалист                  | 1000–1300 руб. |

Такая форма оплаты труда, по моему мнению, обеспечивает руководителю гибкую систему стимулирования труда. Качество работы специалистов оценивается по бесперебойной работе системы связи.

### 2.6.2 Кадровая политика

Отбор сотрудников проводить на конкурсной основе, предлагая контракт на 3 года, с испытательным сроком в течение 3-х месяцев. Один раз в три года проводить переподготовку специалистов отдела в Академии Сбербанка России. Один раз в 3 года специалисты отдела подвергаются аттестации.

## 2.7 Финансовый план

В предыдущих главах речь шла в основном о необходимости создания цифровой сети связи Кемеровского банка, разъяснялись возможности получаемые в результате построения ведомственной сети, объяснялись конкурентные преимущества приобретаемые банком благодаря учрежденческой автоматизированной телефонной сети.

В финансовом плане на основании анализа издержек банка на услуги связи приведенных в таблице 20 рассчитаем основные экономические показатели:

- текущую стоимость денег;
- срок окупаемости проекта;
- рентабельность проекта.

Перед тем как приступить к расчетам еще раз вспомним о том, что проектируемая сеть будет полностью цифровой, и в общем случае не совсем корректно сравнивать цифровую сеть с аналоговой, так как аналоговая сеть уступает цифровой по всем показателям. С другой стороны такое сравнение подчеркивает особым образом преимущества цифровых систем относящихся

к уровню более высокого порядка. При расчете экономической эффективности цифровой сети будем использовать показатели затрат на аренду услуг аналоговой сети. В таблице приведена динамика роста затрат за три года. Тербанк и отделения на услуги связи за прошедшие три года израсходовали:

| Расходы                 | 1995 г.   | 1996 г.    | 1997 г.    |
|-------------------------|-----------|------------|------------|
| Телефонные переговоры   | 300365000 | 2278365000 | 4038000000 |
| Передача данных         | 69996000  | 969996000  | 1501000000 |
| Передача данных Искра-2 |           |            | 335246000  |
| Тарифы на услуги связи  | 2300      | 6000       | 6000       |
| <i>Итого</i>            | 370361000 | 3248361000 | 5874246000 |

В пересчете с рублей на доллары (\$1=6000 руб.) затраты в 1997 году составили:  $5874246000:6000 = \$ 979041$ .

В графике представлена динамика роста затрат в сравнении с тарифами на услуги междугородней связи. В 1995 году затраты на связь составляли 370361000 руб. при тарифе 2300 руб. за минуту разговора. В 1996–1997 годах тарифы на услуги выросли до 6000 руб. за минуту. Рост общих затрат произошел за счет возрастания платы за услуги и за счет увеличения объемов передаваемой информации.

В разделе 2.2 бизнес-плана отмечалось, что расчет затрат на построение сети необходимо проводить для: территориального банка и 21 отделения. Поскольку между некоторыми отделениями расстояние превышает 70 км, то для функционирования всей сети необходимо использование 3-х филиалов.

При изучении рынка коммуникаций специалистами была собрана достоверная информация по стоимости оборудования, по затратам на производство работ, получены инструктивно методические материалы от госсвязьнадзора, санэпидемнадзора, изучены юридические аспекты земельного законодательства.

На основании имеющегося опыта и действующего законодательства в таблице 21 перечислены основные мероприятия и затраты связанные с проектированием будущей сети, приобретением оборудования, вводом его в эксплуатацию.

На основании таблицы 21 в таблицах 23, 24 приведем смету затрат на развертывание сети. При этом в таблице 22 приведены затраты при 5% таможенном налоге, а в таблице 23 при 20% таможенном налоге.

**Все расчеты экономических показателей приведем к текущей стоимости денег.**

1. Предположим, что затраты на услуги связи в последующие годы останутся на уровне 1997 года равные \$ 979041.

2. Сметная стоимость проекта для тербанка, 21 отделения, 3 филиалов по таблице 23 равна \$ 27823800.

3. Вычислим среднюю стоимость издержек отделения на услуги связи за месяц. Для этого затраты на услуги связи 1997 года, \$ 979041 разделим на 21 отделение, полученный результат разделим на 12 месяцев, получим среднюю стоимость издержек на услуги связи одного отделения за один месяц:

$$(\$ 979041:21):12 = \$ 3885,1$$

|   | Перечень работ                         | Единица измерения             | Стоимость оборудования связи |
|---|----------------------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| 1 | PPC                                    | 23 шт.                        | PPC (Mini-Link) – \$ 45.000  |
| 2 | ТЛФ                                    |                               |                              |
|   | УАТС                                   | 11 шт.                        | (MD 100) – \$ 30,000         |
|   | Мультиплексоры                         | 8 шт.                         | PCM Multiplex – \$ 12,000    |
|   | Групповой комплект                     | 1 шт.                         | GS (тербанкбанк) – \$ 20,000 |
|   | VSAT станция Таштагол                  | 1 шт.                         | \$ 40,000                    |
| 3 | Топографические работы для 24 объектов | 200 000 000 руб.              | \$33333: 22 = \$1,5152       |
| 4 | Закупка антенн                         | 23 шт. 2 000 000 руб. за 1 м. | 1 м. – \$ 333                |
| 5 | Монтаж антенн                          | 23 шт.                        | От стоимости антенны – 30%   |

## 2.8 Оценка риска

Рассмотрим основные возможности риска:

1. Риск резкого изменения экономической ситуации в стране.

В результате резкого ухудшения экономической ситуации доходы банка могут уменьшиться и реализация проекта будет под угрозой.

2. Риск изменения законодательства.

При покупке MD 110 в 1995 году банк вместо 20% заплатил пошлины в размере 25%.

3. Риск увеличения стоимости платы за пользование землей.

В 1998 году ожидается принятие в Государственной думе земельного кодекса и налогового кодекса.

Для уменьшения влияния рисков в проекте предусмотрен резерв на покрытие непредвиденных расходов. В размере \$ 2 217 620 000

$$\$ 5\,000\,000\,000 - 2\,782\,380\,000 = \$ 2\,217\,620\,000$$

## Заключение

Создание телекоммуникационной сети для банка экономически целесообразно, так как начиная с третьего года данный проект полностью окупится и начнет приносить доход в виде экономии издержек на междугороднюю связь.



В случае положительного решения внедрение проекта желательно начать во втором полугодии 1998 года и предварительную подготовку провести в следующие сроки:

- получение ГСПИ РТВ за ЭМС РРС – до 30 мая 1998 года;
- работы по отводу земли – до 30 июня 1998 года;
- разработка проектно-сметной документации – до 30 июня 1998 года.

Параллельно с подготовительными мероприятиями заключить контракт с фирмой ERICSSON на поставку и монтаж оборудования связи.

### **Бизнес-план по созданию Центра деловой информации на базе Центральной библиотеки ЦБС\***

[Искитимская централизованная библиотечная система (Новосибирская обл.)]

#### ***1. Резюме***

Основная проблема, решаемая с помощью данной программы: В связи с большой скоростью наполнения информационного рынка, с отсутствием связи библиотек с крупными хранителями информации возрастает проблема создания в городе единого информационного пространства, которое могло бы обеспечить взаимообмен информацией между библиотекой и пользователем, между библиотекой и региональными центрами информации.

Сейчас в городе отсутствует механизм организации и координации информационной деятельности. Отсутствие такого единого информационного пространства и механизма его создания приведет к полному отчуждению потребителя от информации, к разрушению общеобразовательного и культурного потенциала города в целом.

В настоящее время в Искитиме нет широко доступных информационных центров.

#### ***2. Характеристика и потенциал организации***

Центр деловой информации (ЦДИ) создается на базе Искитимской центральной библиотеки.

Цели и задачи Центра:

Цель программы – создание единого центра, работающего на потребности в деловой информации граждан, предпринимателей, организаций, для формирования условий подключения к региональным и федеральным информационным сетям.

В числе задач ЦДИ следующие:

а) помощь предпринимателям в установлении деловых контактов (с партнерами, покупателями, поставщиками, средствами массовой информации);

---

\* По материалам сайта <http://www.library.ru/> – Деловые библиотеки России: от проектов к внедрению [http://www.library.ru/1/kb/books/businesslibs/pl\\_iskitimsk.htm](http://www.library.ru/1/kb/books/businesslibs/pl_iskitimsk.htm)

б) помощь в осуществлении бизнеса, содействие внутрифирменному управлению (подбор и обработка необходимой информации, подбор консультантов по интересующим проблемам, предоставление техники);

в) помощь населению в реализации потребностей в социально-бытовой информации;

г) предоставление населению книжного фонда, фонда периодических изданий, справочных изданий и баз данных, фонда аудио- и видеоматериалов, CD-ROM, дисков по проблемам, связанным с предпринимательством;

д) обучение сотрудников предпринимательских структур навыкам поиска, анализа и формирования рыночной информации;

е) организация комплексных консалтинговых услуг для предпринимательских структур (индивидуальные и групповые консультации специалистов: юриста, психолога, переводчика, патентоведа).

### ***3. Краткая история проблемы***

Централизованная сеть библиотек на территории Искитима сформировалась в конце 1970-х годов.

В 1994 году в Центральной библиотеке г. Искитима был организован молодежный бизнес-клуб, на основе которого реализовывалась воскресная образовательная программа «Основы экономического образа мышления» для старшеклассников, включающая лекции, деловые игры, встречи с предпринимателями города.

Здесь мы впервые столкнулись с проблемой нехватки нужной экономической и правовой информации. Многие предприниматели, с которыми мы встречались, в основном, представители малого и среднего бизнеса, сетовали на то, что очень трудно найти нужную информацию. Для многих она недоступна. Проведение опроса представителей деловой части города подтвердило это.

### ***4. Продукты и услуги***

В результате реализации проекта при Центральной библиотеке Искитима будет создана постоянно действующая служба информации, в рамках которой предусмотрено:

- создание информационной системы, включающей базы данных по законодательству, библиографическую, адресную информацию о производителях товаров и услуг;

- создание собственного банка данных «Услуги г. Искитима», «предприятия и организации г. Искитима». Данная информационная система обеспечит доступ к информации широкого круга пользователей;

- создание консультационно-просветительского центра, включающего организацию консультаций по темам: гражданское законодательство, экономическое образование, психология бизнеса;

- создание условий для самообразования;

- создание аудио-, видео- и медиатеки по вопросам экономического образования (учебные фильмы, компьютерные деловые игры).

В результате реализации проекта в г. Искитиме появится локальный информационный узел, который позволит подключиться к информационным сетям.

В 1996 году в Новосибирской областной научной библиотеке открылся центр «Интернет». Эта библиотека для ЦГБ – главный координационный и методический центр. С ее помощью мы получили бы доступ по модемной связи к базам данных региональных библиотек и к ресурсам Интернета.

### ***5. В чем новизна идеи?***

Прежде в г. Искитиме компьютеризация библиотечного дела не осуществлялась, отсутствовали возможности создания локального узла, являющегося непременным условием для подключения к информационным сетям и доступа населения к информации.

### ***6. Ресурсы библиотеки. Что сделано по программе***

Наличие помещения в центре города, возможность широкого доступа городского населения к библиотечным ресурсам, удобное для населения время работы (в том числе и в выходные дни), универсальный книжный фонд и справочный аппарат, квалифицированные специалисты в области сбора, поиска и обработки информации, результаты проведенных выборочных маркетинговых исследований – все это позволяет говорить о том, что централизованная библиотечная система готова в комплексе удовлетворять потребности населения в бизнес-информации.

С ноября 1995 года Центральная библиотека начала первый этап маркетингового исследования по созданию центра. В феврале 1996 года при Центральной библиотеке города был создан информационно-библиографический отдел. За год работники отдела создали «Картотеку законодательства Российской Федерации», адресную картотеку предприятий и организаций г. Искитима, организовали ведение тематических пресс-досье «Я начинаю свое дело», «Все о пенсиях», «Рынок ценных бумаг», «Нормативные документы органов власти г. Искитима и Новосибирской области», разработали анкеты для трех категорий пользователей (предприниматели, читатели библиотеки, представители местной администрации). Распространены и обработаны данные по этим категориям пользователей.

Проведены: анализы рынка поставщиков информационных услуг и владельцев данных, читательского спроса на периодические издания в г. Искитиме. Сейчас острейшая проблема – техническое оснащение Центра.

## **7. Конкуренция**

Среди множества фирм, работающих на территории г. Искитима почти нет таких, которые занимались бы удовлетворением потребностей населения в деловой информации.

В городской администрации есть информационно-правовая БД «Консультант-плюс», но она предназначена для служебного пользования.

Несколько крупных фирм города приобрели для себя аналогичные БД. Но они недоступны для средних и мелких предпринимателей. Лишь рекламно-информационный еженедельник «Конкурент» предоставляет населению платные услуги по законодательной информации (с помощью БД «Гарант»). Библиотека могла бы предоставить более широкий спектр информационных услуг и по меньшим расценкам (за счет налоговых льгот учреждениям культуры).

## **8. Оценка эффективности работы Центра**

Оценка эффективности функционирования Центра деловой информации будет вестись по следующим показателям:

- количество людей, обратившихся в Центр;
- количество участников индивидуальных и групповых консультаций;
- увеличение числа партнеров и организаций, поддерживающих работу

Центра.

Спрос на услуги Центра также является показателем достижения намеченных результатов.

## **9. Маркетинг**

Для создания ЦДИ требуется значительная предварительная работа:

1. Выявление потребностей в его услугах, оценка величины и интенсивности спроса на различные услуги.

1.1. Определение баз обследования и выявление объектов обследования: подготовка адресно-реквизитной картотеки индивидуальных (без образования юридического лица) и групповых (юридические лица) пользователей коммерческой информацией. Проектирование выборки. Подготовка опросного листа.

1.2. Составление по данным адресно-реквизитной картотеки бизнес-карты города:

а) нанесение на план города основных организаций и выделение основных очагов концентрации предпринимательской активности,

б) группировка данных адресно-реквизитной картотеки.

1.3. Проведение исследования потенциального спроса на информационные услуги. Проведение опроса. Обработка опросных листов.

1.4. Анализ контактных сред (поставщиков информационных услуг и владельцев баз данных).

2. Анализ читательского спроса на деловую периодику в библиотеках г. Искитима для последующей подписки.
3. Комплектование фонда деловой литературы.
4. Разработка фирменного стиля Центра.
5. Разработка системы платных и бесплатных услуг, определение цены, скидок, льгот, техники выполнения заявок, документальное оформление нового подразделения и форм оплаты услуг.
6. Подготовка публикаций в СМИ о Центре.

## **10. Кадры**

В состав Центра планируется включить 4 штатные единицы:

- библиограф,
- библиотекарь,
- автоматизатор,
- маркетолог (специалист по работе с внешней средой).

Обязательно обучение персонала на компьютере.

В обязанности библиотекаря и библиографа входит работа с информационными БД, создание собственных БД, подготовка справок по запросам, выполнение тематических обзоров.

Автоматизатор будет заниматься техническим обслуживанием электронной техники.

Маркетолог будет отвечать за связь с организациями, дальнейшие маркетинговые исследования, рекламу услуг ЦДИ, организацию и проведение консультаций, семинаров.

Оплата сотрудников Центра предполагается за счет муниципального предприятия «Искитимская централизованная библиотечная система».

## **11. Финансовая сторона проекта (см. Разд. «Описание бюджета»)**

## **12. Заключение**

При разработке концепции Центра мы учитывали интересы производителей и потребителей товаров и услуг.

В круг пользователей Центра должно войти большинство дееспособного населения города.

Сохранился универсальный фонд книг и периодических изданий. Издания по экономике, маркетингу, менеджменту, праву выделяются особо. Доступ к информации для всех равный, но сложный информационный поиск оплачивается коммерческими структурами в рамках договора.

Сотрудничество Центра и администрации города может вырасти в социально значимую программу, цель которой – формирование информационного взаимодействия между населением и местной властью.

### 13. Описание бюджета (приводится таблица – сост.)

| Категории | Общая сумма расходов /дол./ |
|-----------|-----------------------------|
|-----------|-----------------------------|

#### 1. Оборудование и сопутствующие расходы (приводится таблица – сост.)

| Вид оборудования | Количество | Стоимость каждого предмета | Общая стоимость |
|------------------|------------|----------------------------|-----------------|
|------------------|------------|----------------------------|-----------------|

Комментарии по расходам:

Компьютеры и принтеры, факс-модем нужны для создания автоматизированных рабочих мест библиотекаря и библиографа ЦДИ, сканер – для сохранения наиболее ценных печатных изданий из фонда библиотеки, копировальный аппарат – для выдачи пользователям копий печатных изданий, видеомагнитофон и телевизор – для создания видеотеки.

Программное обеспечение: библиотечная программа «Либер», программы для работы с БД, программы для электронной почты, справочные материалы на CD-ROM. Цены на программное обеспечение были установлены после консультации с Новосибирской областной библиотекой, которая продает библиотечную программу «Либер», и новосибирскими фирмами, продающими законодательные и фактографические БД.

#### 2. Административные и сопутствующие расходы (приводится таблица – сост.).

| Вид расходов | Ежемесячная стоимость /дол./ | Общая стоимость /дол./ |
|--------------|------------------------------|------------------------|
|--------------|------------------------------|------------------------|

Комментарии по расходам:

Телефон: услуги электронной почты, установка дополнительного телефона для работы в режиме факс-модем, регистрация канала под модем и факс на местном телефонном узле.

Библиотечные материалы: приобретение учебных аудио-, видеоматериалов. Под непредвиденными расходами понимается уровень инфляции (удорожание оборудования, услуг связи и т.д.).

#### 3. Расходы на поездки (приводится таблица – сост.)

| Маршрут откуда/куда | Срок | Количество человек | Проезд | Прочие расходы | Общая стоимость |
|---------------------|------|--------------------|--------|----------------|-----------------|
|---------------------|------|--------------------|--------|----------------|-----------------|

Комментарии по расходам:

Командировка в Москву в Научно-внедренческий центр «Библиомаркет» на учебный семинар «публичная библиотека как информационный центр для населения».

*Материал подготовлен  
заместителем директора Искитимской ЦБС М. Саевой*

## **Кейс 4. Попечительские советы**

### **О работе Попечительского совета Архангельского государственного технического университета, Архангельск<sup>\*</sup>**

Соколов О.М.

Попечительский совет Архангельского государственного технического университета создан в 1999 году в связи с 70-летием вуза, когда группа выпускников АЛТИ-АГТУ, ряд руководителей промышленных предприятий, ученый совет университета выступили с инициативой по созданию совета с целью объединить усилия всех выпускников, учреждений и организаций по оказанию помощи университету в его дальнейшем развитии, в формировании его как центра на Европейском Севере.

Инициатива была поддержана главой администрации Архангельской области А.А. Ефремовым специальным постановлением № 211 от 27 июля 1999 г.

Целью создания Попечительского совета было оказание содействия университету в повышении его роли в экономических и социальных преобразованиях в области реализации в университете общегосударственной стратегии высшего образования, повышении спроса на инженерные специальности, помощи в организации подготовки новых специальностей с учетом развития новых отраслей экономики области и рыночных отношений для развертывания работы по привлечению предприятий и организаций к укреплению материальной базы университета, формированию АГТУ как единого учебно-научно-производственного центра на Европейском Севере.

В соответствии с этим определены следующие задачи Попечительского совета:

- содействовать осуществлению концепции развития Архангельского государственного технического университета;
- объединить усилия университета, администрации области, муниципальных образований, хозяйственных органов, предприятий и учреждений, выпускников АЛТИ-АГТУ по развитию университета в единый учебно-научно-производственный центр (комплекс) на Европейском Севере;
- организовать привлечение спонсорских средств на развитие материальной базы университета в том числе учебно-производственной, создание мощностей для изготовления приборов и оборудования, необходимых для учебных целей, НИР и выпуска опытных образцов;

---

<sup>\*</sup>Соколов О.М. О работе Попечительского совета Архангельского государственного технического университета // Попечительские советы: становление, развитие, опыт: Интернет-конференция. Секция 4. Участие Попечительских советов в решении вузовских проблем и их влияние на жизнь вузов: Портал auditorium.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.auditorium.ru/aud/>

- обеспечить контроль за расходованием средств, выделяемых предприятиями-спонсорами.

Состав Попечительского совета университета формируется из авторитетных в области выпускников АЛТИ-АГТУ, ученых, руководителей предприятий, организаций, в которых работают выпускники АЛТИ-АГТУ в количестве 15–17 человек сроком на два года.

Состав Попечительского совета утверждается на заседании ученого совета университета.

Члены Попечительского совета имеют право:

- участвовать в заседаниях ученого совета, ректората университета, в заседаниях приемных комиссий с правом совещательного голоса;
- вносить предложения на присвоение звания «Почетный доктор Архангельского государственного технического университета»;
- участвовать в переговорах по международному сотрудничеству университета;
- вносить предложения при выборе ректората университета.

Попечительский совет был создан в составе 16 человек, в том числе:

А.А. Ефремов – глава администрации Архангельской области, председатель совета;

О.М. Соколов – ректор Архангельского государственного технического университета, заместитель председателя совета;

В.М. Третьяков – экс-председатель Архангельского облисполкома, заместитель председателя совета.

В состав совета в качестве членов вошли: председатель областного Собрания депутатов, мэр г. Архангельска, генеральный директор департамента лесопромышленного комплекса, генеральный директор крупных АО, начальники управлений автомобильными дорогами и лесами Архангельской области.

Попечительский совет обратился к предприятиям, организациям и выпускникам АЛТИ-АГТУ со словами благодарности и признательности вузу за полученные знания, за развитие навыков трудовой деятельности, общения с людьми.

Одновременно с этим совет отметил, что по состоянию корпусов, аудиторий, лабораторий, общежитии, по оснащению оборудованием и техникой университет отстает от зарубежных университетов.

Совет обратился ко всем выпускникам АЛТИ-АГТУ с просьбой о помощи родному университету, проведении реконструкции и ремонта помещений, оснащению их современным оборудованием – усилия многократно окупятся через будущих высокообразованных, высококультурных специалистов, которых подготовит университет.



Выпускники вуза, спонсоры (145 организаций) в ответ на обращение оказали университету помощь в сумме 2150 тыс. руб. От промышленных предприятий для ремонта получены пиломатериалы, столярные изделия.

Проведены строительные работы: в корпусе № 1 отремонтирован центральный вход, фойе, зрительный зал, коридор второго этажа; проведен косметический ремонт в корпусах № 1–3; реконструирована площадь около памятника М.В. Ломоносову; снесено аварийное здание учебно-производственных мастерских.

Попечительский совет на своих заседаниях рассматривал разные стороны развития вуза:

1. Проект концепции развития АГТУ.
2. О формировании экспозиции музея университета.
3. О рекомендациях Попечительского совета по присвоению звания «Почетный доктор Архангельского государственного технического университета» и награждению золотым значком университета руководителей государственных органов и хозяйственных организаций, выпускников АЛТИ-АГТУ, внесших большой вклад в развитие области и университета.
4. О видеофильме, посвященном 70-летию АЛТИ-АГТУ.
5. О расширении учебно-опытного лесхоза.
6. О совершенствовании учебной практики студентов АГТУ на предприятиях лесопромышленного комплекса.
7. О создании ОАО «Архангельский технополис».
8. Обобщение опыта движения студенческих строительных отрядов и перспективах развития.

Информация о работе Попечительского совета освещается средствами массовой информации: телеканалами «Поморье», «АТК-Медиа», радио «Поморье», радиоканалом «Архангельск»; газетами «Правда Севера», «Архангельск», «Наш темп», «Поиск», журналом «Welcome».

### **Положение о Попечительском совете<sup>\*</sup>**

Для осуществления надзора за деятельностью Фонда, принятием Советом Фонда решений и обеспечением их исполнения, использованием средств Фонда, соблюдением Фондом законодательства, а также для оказания помощи Совету и Президенту Фонда в оперативном поиске средств для осуществления уставных целей Советом Фонда избирается Попечительский совет, сроком на 1 год.

---

<sup>\*</sup>Фонд «Дети отечества»: Положение о Попечительском совете [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://child.org.ru/pages/doc-5.html>

В состав Попечительского совета могут входить по усмотрению Собрания Фонда юридические лица, оказывающие регулярную существенную помощь Фонду в осуществлении его уставных целей, с вступительным взносом 100 000 рублей и 250 000 рублей.

Физические лица, передавшие Фонду имущество на сумму, более чем 1000 (одна тысяча) МРОТ, имеют безусловное право на участие в Попечительском совете или по решению Собрания учредителей.

В состав Попечительского совета не могут входить должностные лица Фонда и материально-ответственные лица.

Попечительский совет Фонда осуществляет свою деятельность на общественных началах.

Попечительский совет избирает из своего состава председателя сроком на 1 год, который созывает Попечительский совет по мере необходимости.

Попечительский совет имеет право:

- вносить на рассмотрение руководящих органов Фонда предложения по вопросам деятельности Фонда в письменном виде;
- вносить на рассмотрение руководящих органов Фонда предложение о назначении ревизии деятельности Фонда;
- осуществлять надзор за деятельностью должностных лиц Фонда, контролировать порядок и целесообразность использования средств Фонда.

Решение Попечительского совета является правомочным, если на заседании присутствуют не менее 3/4 членов Попечительского совета.

Решения Попечительского совета принимаются простым большинством голосов от числа присутствующих членов Попечительского совета.

Каждый член Попечительского совета наделен правом одного решающего голоса.

Попечительский совет самостоятельно определяет порядок созыва и проведения своих заседаний.

Решения Попечительского совета носят рекомендательный характер, за исключением вопросов, касающихся отчуждения имущества и использования денежных средств Фонда на сумму свыше 5000 (пяти тысяч) минимальных размеров оплаты труда, установленного на дату принятия решения, а также распоряжение объектами недвижимости, возможно только с согласия Попечительского совета.

## **Кейс 5. Социальные отчеты**

### **Рекомендаций по отчетности устойчивого развития (Global Reporting Initiative – GRI) (Фрагмент)\***

#### **Прозрачность**

Чтобы отчет был достоин доверия, необходимо полное раскрытие процессов, процедур и допущений, связанных с его подготовкой.

Прозрачность – это всеобъемлющий принцип и центральный элемент отчетности. Он требует, чтобы независимо от формата и содержания отчета пользователи были полностью проинформированы о процессах, процедурах и допущениях при подготовке отчета. В частности, в отчете должно быть указано, как происходило взаимодействие с заинтересованными сторонами в ходе его подготовки, как использовались методы сбора данных и результаты внутренних проверок, какие научные гипотезы и допущения лежат в основе представленной информации. Прозрачность в отчете – это ясное и открытое объяснение своих действий тем, кто имеет право требовать таких объяснений.

Прозрачность является главным принципом в любом виде отчетности и представления информации. В финансовой отчетности в течение многих десятилетий правительствами и другими организациями создавались и продолжают совершенствоваться правила представления финансовой информации, призванные повысить прозрачность отчетов. Общепринятые принципы бухгалтерского учета и формирующиеся международные бухгалтерские стандарты призваны обеспечить инвесторов полной информацией (включая процесс ее формирования) о финансовом состоянии организации.

GRI стремится продвинуть отчетность по экономическим, экологическим и социальным показателям в том же направлении путем создания общепринятой системы представления информации об экономических, экологических и социальных показателях. Эта система быстро развивается, а параллельно с ней распространяется соответствующая практика, основанная на лучших примерах, самых точных научных данных и самых достоверных оценках потребностей пользователей. В этом динамичном процессе важно, чтобы отчитывающиеся организации соблюдали прозрачность в отношении процедур и допущений, которые лежат в основе их отчетности, и чтобы пользователи могли доверять этой информации и интерпретировать ее. В этом смысле прозрачность стоит выше всех остальных принципов и оказывает влияние на них.

#### **Учет интересов всех сторон**

Отчитывающаяся организация должна систематически взаимодействовать с заинтересованными сторонами, чтобы не упускать из виду важные вопросы и постоянно улучшать качество своих отчетов.

---

\* Дополнительную информацию о GRI и Рекомендациях по отчетности устойчивого развития можно получить по адресу: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

Принцип учета интересов всех сторон основан на предпосылке, что для серьезного отчета необходимо знать мнение заинтересованных сторон и его следует учитывать в процессе составления отчета. Отчитывающаяся организация должна наладить взаимодействие с заинтересованными сторонами, как прямо, так и косвенно связанными с ее деятельностью. Некоторые аспекты отчетности особенно выигрывают от консультаций с заинтересованными сторонами – например, определение границ отчетности, выбор показателей, формата отчета и подхода к повышению достоверности информации. Организация процесса консультаций с заинтересованными сторонами зависит от специфики производимой продукции и услуг, от структурных особенностей организации и географического охвата ее деятельности. Взаимодействие с заинтересованными сторонами, как и сама отчетность, является динамичным процессом. Будучи правильно организованным, этот процесс способствует постоянному совершенствованию знаний и опыта как внутри, так и за пределами организации и укрепляет доверие между отчитывающейся организацией и получателем отчета. Доверие к организации, в свою очередь, укрепляет доверие к ее отчетам, что является одной из основных целей всей системы отчетности GRI.

Принцип учета интересов пользователей отчетов по устойчивому развитию также направлен на удовлетворение запросов заинтересованных сторон. Круг людей, которые пользуются отчетами устойчивого развития, шире, чем круг пользователей финансовых отчетов. У каждой группы свои ожидания в отношении информации – иногда они пересекаются с ожиданиями других групп, а иногда отличаются от них. Если заинтересованные стороны не определены и с ними не проведены консультации, это может негативно повлиять на отчет, снизив его актуальность для пользователей и, соответственно, доверие к нему. Напротив, систематическое взаимодействие с заинтересованными сторонами способствует лучшему принятию отчета различными группами пользователей и повышению его ценности для них. Кроме того, в рамках такого взаимодействия можно узнать мнение заинтересованных сторон о полезности и достоверности публикуемых организацией отчетов устойчивого развития.

GRI признает, что у многих отчитывающихся организаций широкий круг потенциально заинтересованных сторон. Для систематического учета их интересов требуется, чтобы организация определила свои группы заинтересованных сторон и их приоритетность для целей взаимодействия. Следуя принципам учета интересов пользователей отчетов и прозрачности, организация должна четко определить, с кем и каким образом взаимодействовать.

### **Возможность проверки**

Данные отчета должны быть зафиксированы, систематизированы, проанализированы и представлены таким образом, чтобы их достоверность можно было подтвердить путем внутренней проверки или внешней верификации.

Принцип возможности проверки определяет возможность для внутренних или внешних контролеров проверить адекватность системы управления информацией и практики информационного взаимодействия. Отчеты, подготовленные с использованием Рекомендаций, содержат как качественные, так и количественные данные. Поэтому при разработке систем сбора данных и обмена информацией организации должны предусмотреть возможность проведения внутренних проверок и внешней верификации в будущем.

При подготовке отчетов организация должна постоянно задавать себе вопрос: может ли представленная информация быть проверена внутренним или внешним контролером на предмет точности, полноты, логической согласованности и достоверности? Не поддающиеся проверке заявления или данные, существенные для отчета с использованием Рекомендаций, подрывают достоверность такого отчета. Помимо точности и достоверности, на способность контролера вынести свое суждение может повлиять и полнота информации.

### **Полнота представления информации**

Вся существенная информация, позволяющая пользователям оценить экономические, экологические и социальные показатели отчитывающейся организации, должна быть представлена в отчете в соответствии с заявленными границами, областью применения и периодом отчетности.

Этот принцип относится к представлению всей существенной для заинтересованных сторон информации в пределах заявленных границ (в отношении операционных границ, области применения и времени деятельности) данного отчета. То, насколько информация отвечает критерию значимости, определяется как путем консультаций с заинтересованными сторонами, так и на основе знания более общих вопросов, которые не всегда выявляются в процессе консультаций. Такие вопросы могут быть связаны, в частности, с государственной политикой и международными конвенциями.

Принцип полноты представления информации имеет три аспекта.

Операционные границы. Информация в отчете должна быть полной в отношении операционных границ отчитывающейся организации, иными словами, охватывать все единицы и структуры, по которым организация собирает информацию. Эти границы должны быть выбраны с учетом экономического, экологического и социального воздействия организации на внешнюю среду. Основой для определения таких границ может быть финансовый контроль, юридическое право собственности, деловые взаимоотношения и другие соображения. Эти границы могут варьироваться в зависимости от характера сообщаемой информации. В некоторых случаях для соответствия отчета принципам, определенным в Рекомендациях GRI, его границы должны быть шире, чем в традиционной финансовой отчетности.

**Стандарт верификации отчетов AA1000 Института социальной и этической отчетности (Institute of Social and Ethical Accountability – «AccountAbility») (Фрагмент)\***

**Отчетность как принятое обязательство**



Организации, использующие какую-либо часть стандартов Серии AA1000, включая *Стандарт верификации AA1000*, берут на себя обязательство *учитывать интересы всех сторон*, т.е. организации обязуются:

- *выявлять и изучать* оказываемое ими социальное, экологическое и экономическое воздействие и соответствующие показатели своей деятельности, а также мнение об этом заинтересованных сторон;
- *учитывать* запросы и потребности заинтересованных сторон и *соответствующим образом реагировать* на них в политике и практической деятельности организации;
- *предоставлять* заинтересованным сторонам *отчет* о своих решениях, действиях и их последствиях.

Приводимые ниже принципы составляют основу для подтверждения выполнения организацией этих общих обязательств по отчетности\*\*.

**Обязательство и принципы**

**Принципы AA1000**

---

\* Публикации «AccountAbility» можно получить по адресу: <http://www.accountability.org.uk/resources>

\*\* Первоначальный вариант принципов отчетности приведен в опубликованном проекте документа (Exposure Draft): AccountAbility (1999) AA1000 AccountAbility Framework: Standards, Guidelines and Professional Qualifications – Exposure Draft, AccountAbility, Лондон ([www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)).

В процессе верификации в соответствии со *Стандартом верификации AA1000* должны соблюдаться следующие принципы:

- Принцип 1 (П.1) – Существенность;
- Принцип 2 (П.2) – Полнота представления информации;
- Принцип 3 (П.3) – Реагирование.

Эти принципы являются общими для всех аспектов Серии AA1000, но в данном случае рассматривается их применение в процессе верификации.

Применение принципов и уровни верификации:

• Все принципы AA1000 должны применяться вне зависимости от назначения проведения верификации. То, каким образом они применяются, зависит от устанавливаемого уровня верификации.

Уровни верификации зависят от объема и качества<sup>\*</sup>:

- имеющейся информации;
- необходимого фактического материала;
- основных систем и процессов;
- внутренних систем верификации;
- существующей верификации конкретных данных отчетности о показателях деятельности;
- ресурсов, выделенных отчитывающейся организацией на верификацию;
- правовых или коммерческих ограничений;
- компетентности верифицирующей организации.

Предполагается, хотя и не во всех случаях, что уровень верификации будет повышаться по мере уточнения информации и усовершенствования систем и процессов отчетности по устойчивому развитию.

---

<sup>\*</sup> Список не предполагает какой-либо иерархии уровней верификации.

Учебное издание

**Паршукова Галина Борисовна**

**МАРКЕТИНГОВЫЕ ОСНОВАНИЯ  
В БИБЛИОТЕЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Учебное пособие

Редактор *Р.К. Суханова*

Корректор *А.В. Овечкина*

Верстка *Н.А. Айгаровой*

Изд. лиц. ИД № 04108 от 27.02.2001 г.

Подписано в печать 19.04.05. Формат 60х84/16.

Бумага писчая. Гарнитура «Таймс». Печать офсетная.

Усл. печ. л. 8,8. Уч.-изд. л. 7,7. Тираж 500 экз. Заказ № 124.

Редакционно-издательский отдел ГПНТБ СО РАН.

630200, Новосибирск-200, ул. Восход, 15.

E-mail: [rio@spsl.nsc.ru](mailto:rio@spsl.nsc.ru)

Полиграфический участок ГПНТБ СО РАН.

630200, Новосибирск-200, ул. Восход, 15.