

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М.В. ЛОМОНОСОВА

Научно-исследовательский
институт социальных систем при МГУ им. М.В. Ломоносова

На правах рукописи

Корецкий Александр Сергеевич

**СТРАТЕГИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОГО
РАЗВИТИЯ БИБЛИОТЕКИ
(на примере Российской государственной библиотеки)**

Специальность 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (Экономика
инноваций)

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук,
Директор НИИ СС при МГУ
Журавлев Д.М.

Москва – 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ СТРАТЕГИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ БИБЛИОТЕКИ.....	13
1.1. <i>Роль и значение библиотечного сектора экономики для общества</i>	<i>13</i>
1.2. <i>Понятие, сущность и содержание инноваций в библиотечной деятельности</i> 28	
1.3. <i>Программно-целевой подход к стратегированию библиотечного дела.....</i>	<i>38</i>
ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ БИБЛИОТЕКИ.....	48
2.1. <i>Стратегический потенциал инновационного развития библиотеки</i>	<i>48</i>
2.2. <i>Методика качественной оценки стратегического инновационного потенциала библиотеки.....</i>	<i>59</i>
2.3. <i>Организационно-экономический механизм управления стратегическим развитием библиотеки</i>	<i>65</i>
ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВЕКТОРЫ РАЗВИТИЯ БИБЛИОТЕКИ В ЭКОНОМИКЕ ИННОВАЦИЙ НА ПРИМЕРЕ РОССИЙСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ БИБЛИОТЕКИ.....	79
3.1. <i>Стратегические приоритеты и цели РГБ в рамках развития библиотечного дела России.....</i>	<i>79</i>
3.2. <i>Временное и предметное структурирование стратегических целей развития Российской государственной библиотеки</i>	<i>87</i>
3.3. <i>Индикаторы и технологии инновационного развития библиотеки, оценка эффективности.....</i>	<i>98</i>
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	117
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	122
Приложение А.....	141
Приложение Б	153

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы диссертационного исследования обусловлена социально-политическими, технологическими и прежде всего экономическими преобразованиями последних десятилетий, которые логичным образом приводят к необходимости стратегического планирования деятельности публичных библиотек, являющихся сосредоточением национальных информационных ресурсов (рис. 1).



Рисунок 1. Библиотека¹ в современном обществе как фундамент экономики знаний

Источник: составлено автором с использованием материалов Министерства культуры Российской Федерации²

¹ Библиотека – «культурно-просветительное и научно-вспомогательное учреждение, организующее общественное пользование произведениями печати, систематически занимающееся сбором, хранением, пропагандой и выдачей читателям произведений печати, а также информационно-библиографической работой. Большая советская энциклопедия». – URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/bse/69182/%D0%91%D0%B8%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BA%D0%B0> (дата обращения: 25.08.2023)

² Министерство культуры Российской Федерации. Национальный проект «Культура». – URL: <https://culture.gov.ru/about/national-project/about-project/> (дата обращения: 10.06.2023)

Как субъект хозяйствования библиотеки участвуют в формировании контуров развития региональных и отраслевых экономических систем. Их непосредственный вклад связан с созданием информационной инфраструктуры территориального производства, с обеспечением воспроизводства трудовых ресурсов через предоставление продуктов и услуг, несущих новое знание³.

То есть, библиотека в современном обществе – это не просто учреждение для чтения и исследований, это активный агент экономического развития, призванный решать такие проблемы, как подготовка квалифицированных кадров для цифровой экономики, повышение уровня образования, поддержка малого бизнеса и улучшение качества жизни граждан. Также следует отметить, что основой управления экономикой является совокупность сведений, циркулирующих между агентами экономической деятельности, которая сегодня не представляет собой целостную систему⁴.

Как справедливо отметил Владимир Путин, «в эпоху эффективного развития передовых инновационных технологий библиотеки должны существенно расширить сферу своей деятельности, стать значимой, неотъемлемой составляющей современной информационной инфраструктуры»⁵.

Поэтому существует необходимость формирования такой модели функционирования библиотек, которая помимо непосредственно хранилища, может выступать в качестве инфраструктуры, обеспечивающей информационную поддержку развития национальной экономики. Кроме того, библиотека как социальный институт выполняет системообразующую функцию пропаганды чтения, сохранения, приумножения и распространения накопленного духовного и научно-технического потенциала, выступая при этом гарантом снижения информационного неравенства.

³ Колесникова М.Н. О новых методологических подходах к исследованию библиотечной отрасли региона: Рецензия // Библиотековедение. – 2016. – Т. 1, № 2. – С. 235-237.

⁴ Липунцов Ю.П. Формирование информационного пространства цифровой экономики // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2018. – № 6. – С. 90-102.

⁵ Путин: библиотеки должны стать неотъемлемой составляющей информационной инфраструктуры. – URL: <https://tass.ru/obschestvo/16019509> (дата обращения: 29.02.2024)

Подобное положение библиотек в социально-экономической системе государства предопределяет необходимость разработки новых подходов к управлению их деятельностью, определяемых стратегией инновационного развития, формирующей требования к услугам библиотеки, востребованных обществом и бизнесом. Безусловную актуальность отмеченной проблематике придает изменившийся характер внешней среды, выраженный в значимости ускоренного распространения знаний и возросших потребностях системы производства и образования⁶.

Таким образом, ключевым становится вопрос определения стратегических векторов развития библиотеки, формирующих долгосрочную стратегию реализации государственной культурной политики, в том числе в части создания единого информационного пространства для авторов, читателей, издательств, предприятий книжной торговли, и выделения в нем приоритетного места по обеспечению государственных интересов в развитии науки, технологий, промышленного производства и подготовки кадров нового поколения для индустрии 4.0⁷. Приоритетным является и стратегическое изменение поведенческих моделей читателей в части максимизации доли получаемой ими информации через официальные каналы.

Степень разработанности темы научного исследования.

Основу для общеметодологического, теоретического и прикладного характера понимания автором исследуемой проблемы составили фундаментальные труды как зарубежных (R. Ackoff, I. Ansoff, W. Isard, P. Drucker, P. Krugman, D. Maillat, H. Mintzberg, P. Nolan, M. Porter, M. Streit, E. Phelps, J. Schumpeter, R. Thaler), так и российских ученых, работы которых получили мировую известность: А.И. Абалкин, А.Г. Аганбегян, А.А. Акаев, А.А. Аузан, А.Р. Бахтизин, С.Д. Бодрунов, С.Ю. Глазьев, А.Г. Гранберг,

⁶ Общество будущего и переход к нему / В.А. Садовничий, А.А. Акаев, И.В. Ильин [и др.] // История и современность. – 2023. – № 1(47). – С. 88-106. – DOI: [10.30884/iis/2023.01.04](https://doi.org/10.30884/iis/2023.01.04).

⁷ Садовничий В.А. Высшая школа России: вектор развития // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Проблемы высшего образования. – 2023. – № 2. – С. 5-11.

С.А. Дятлов, В.Л. Квинт (сформировавший основы методологии стратегирования), В.Л. Макаров, А.Д. Некипелов, В.В. Окрепилов.

Позиционирование библиотеки в структуре общественного производства как субъекта экономических отношений в экономике инноваций и как культурно-просветительного центра рассматривается в трудах В.В. Дуды, Е.Н. Гусевой, В.К. Ключева, Л.А. Кожевниковой, А.В. Красавиной, О.В. Макеевой, С.Г. Матлиной, И.М. Суловой, В.Р. Фирсова, Л.И. Якобсона, L.A. Stuart, W. Evans, оценка возможностей эффективного функционирования библиотек в условиях экономики инноваций дается в работах М.И. Акилиной, О.А. Арменковой, Е.В. Бескаравайной, В.В. Зверевич, Р.А. Дунаева, А.М. Елизарова, Л.А. Кожевниковой, Е.Л. Кудриной, О.А. Лавреновой, Е.К. Липачева, К.В. Ивина, И.А. Митрошина, Е.В. Никаноровой, Я.Л. Шрайберга.

Представления об уровне информационной потребности и мотивациях потребителей инновационных библиотечных услуг исследованы Ю.А. Горшковым, И.В. Домбровской, Ю.Н. Дрешер, Е.Б. Ногиной, Ю.Н. Столяровым, В.М. Суворовой, И.П. Тикуновой, В.А. Фокеевым. Вопросы, связанные с прикладными аспектами теории стратегического менеджмента, разрабатывались такими учеными как: О.С. Виханский, Е.М. Бухвальд, Н.П. Иващенко, Д.М. Журавлев, С.В. Ковалев, Г.Б. Клейнер, Д.В. Кузин, И.В. Манаева, П.А. Минакир, О.П. Молчанова, И.В. Новикова, С.Н. Растворцева, Н.И. Сасаев, А.М. Фадеев, В.А. Шамахов в том числе в библиотечном секторе экономики: Г.М. Вихрева, Б.Ф. Володин, Е.Н. Волхонская, В.И. Гнездилов, Н.Р. Давыдова, М.Я. Дворкина, О.Н. Крыжановская, М.Е. Шварцман.

Аналізу проблемных областей функционирования организаций в условиях высокой неопределенности и изменчивости внешних факторов, вопросам оценки инновационного потенциала, необходимых для успешного проведения преобразований, посвящены труды И.В. Антоненко, А.В. Бабкина,

В.Д. Богатырева, В.В. Герасименко, К.Б. Герасимова, Д.В. Гильманова, Н.П. Конанковой, Ю.П. Липунцова, Р.А. Мусаева, В.А. Морозова, С.В. Тихонова, Л.Ф. Шайбакова И.В. Шацкой, С.Н. Яшина и др.

Тем не менее, несмотря на существенный объем аналитических и научно-практических работ по теме формирования стратегических направлений развития организаций, предоставляющих услуги социально-культурного характера, комплексные исследования по теме настоящего исследования, с учетом последних изменений нормативно-правового поля, появления доступных цифровых технологий и нового знания, практически отсутствуют.

В связи с изложенным, отмеченная проблематика требует тщательной проработки и дополнительного изучения, что определило выбор темы диссертационного исследования, предмета, объекта, цели и задач.

Целью диссертационной работы является разработка теоретико-методологических положений формирования и реализации стратегии развития библиотеки в экономике инноваций.

Для достижения цели были решены следующие задачи:

- сформированы теоретико-методологические и практические принципы стратегирования инновационного развития библиотеки как полноправного субъекта экономической деятельности;
- проведена оценка влияния библиотечного сектора на различные аспекты общественного производства, являющиеся приоритетными для стратегического развития экономики инноваций;
- выполнен OTSW-анализ библиотечного сектора экономики в целом и для Российской государственной библиотеки в частности, позволивший обоснованно определить стратегические приоритеты опережающего инновационного развития библиотеки;

– разработана методика количественной и качественной оценки состояния инновационного потенциала библиотеки, определяющей ее готовность к реализации «catch up strategy»⁸;

– разработана концепция стратегии инновационного развития Российской государственной библиотеки, определяющая стратегические приоритеты, принципы, подходы и технологии создания единого информационного пространства книжного дела;

– дана экономическая оценка существенных факторов⁹ и индикаторов¹⁰ эффективности практической реализации определенных концепцией стратегических мероприятий и приоритетов.

Объект исследования – методология и инструментарий стратегирования процессов инновационного развития библиотеки.

Предмет исследования – организационно-управленческие и экономические отношения, возникающие при стратегировании процессов инновационного развития библиотеки.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили научные труды отечественных и зарубежных специалистов в области экономической теории, теории инноваций, теории управления, методологии стратегирования, теории институциональных трансформаций и инновационного менеджмента, а также научно-практические наработки в области развития хозяйствующих субъектов на основе сквозных цифровых технологий.

Методологическая основа диссертационного исследования сформирована общенаучными принципами системного подхода. Были использованы методы сравнения и обобщения, статистический анализ, метод экспертной оценки, в

⁸ «Catch up strategy» – «хватающая стратегия, то есть вы ухватываете новые достижения и на их основе строите стратегию опережающего развития. Альтернативный перевод «catch up» – догонять, к стратегии не имеет никакого отношения». Академик В.Л. Квинт – URL: <https://kemsu.ru/news/5895-akademik-ran-vladimir-ivovich-kvint-o-rol-i-strategii-dlya-gosudarstva-i-cheloveka/> (дата обращения: 10.07.2023)

⁹ Факторы – система управляемых показателей, изменение которых в перспективе приводит к достижению стратегических целей библиотеки.

¹⁰ Индикаторы – система результирующих показателей деятельности библиотеки.

частности, PEST- и OTSW-анализ, методы экономико-математического и имитационного моделирования, количественного и качественного исследования основных тенденций и направлений цифровизации экономики.

Совокупность и выборочное применение каждого из отдельных методов при решении поставленных задач, упорядоченное общим алгоритмом исследования, обеспечило качество, надежность, аргументированность и достоверность полученных выводов.

Информационной базой научного исследования послужили официальные данные Федеральной службы государственной статистики, опубликованные результаты работ научно-исследовательских учреждений и рейтинговых агентств, информация, содержащаяся в периодических деловых и научных изданиях, в том числе ресурсы информационной сети Интернет, материалы исследований, выполненных независимыми аналитическими агентствами, законодательные и нормативные акты, регламентирующие вопросы цифровизации экономики, инновационную и научно-техническую деятельность в Российской Федерации, исследования международных организаций, собственные исследования автора.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности.

Диссертация выполнена в соответствии с паспортом специальности Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации: 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика (Экономика инноваций): 7.3. Инновационный потенциал стран, регионов, отраслей и хозяйствующих субъектов; 7.12. Методы определения оптимальных направлений инновационной деятельности на корпоративном, отраслевом и национальном уровне.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в развитии теоретико-методологических основ и разработке практических рекомендаций по стратегированию инновационной деятельности библиотеки, задающих принципы создания и предоставления общественно и экономически

значимых услуг, формирующих тренды развития информационного общества. Наиболее существенные результаты, характеризующие научную новизну и личный вклад автора в проведенное исследование, следующие:

– обоснована комплексная значимость современной библиотеки в различных аспектах общественного производства, выполнена количественная оценка влияния библиотеки как социально-экономического института на общественные экономические отношения;

– сформулированы авторские определения «инновация» и «инновационная деятельность» в отношении библиотеки, позволившие формализовать систему стратегирования инновационной деятельности библиотеки;

– идентифицированы особенности, специфика и компонентный состав инновационного потенциала библиотеки, отражающий его основные системные характеристики: функциональность, структурность и динамичность;

– разработаны методологические принципы оценки уровня инновационного потенциала библиотеки, позволяющие определить ее готовность к реализации «catch up strategy» и обоснованно подготовить предложения по формированию стратегических приоритетных программ развития и механизмам их практической реализации;

– в рамках построения концепции стратегии инновационного развития Российской государственной библиотеки формализована целостная организационно-экономическая модель книжного дела России;

– проведено внедрение отдельных стратегических приоритетных мероприятий, дана оценка их результативности.

Положения, обладающие научной новизной, выносимые на защиту:

1. Статистически значимые зависимости состояния различных аспектов общественного производства от количественного и качественного состояния библиотечного фонда позволяют обоснованно подходить к формированию стратегических приоритетов развития библиотеки в экономике инноваций.

2. Авторское определение термина инновации для библиотеки, конкретизированное с учетом представленных в академической литературе теоретико-методологических подходов, позволяет точнее конкретизировать сущность инновационного процесса в контексте его влияния на формализацию системы стратегирования инновационной деятельности библиотеки.

3. Особенности, специфика и компонентный состав инновационного потенциала библиотеки, характеризующего ее интегральную способность к сохранению, приумножению, обмену и распространению накопленных знаний.

4. Авторская методика количественной и качественной оценки инновационного потенциала библиотеки, включающая в себя поиск, выбор и обоснование приоритетных направлений стратегии инновационного развития, обеспечивающая возможность подготовить обоснованное заключение о способности объекта стратегирования к разработке и реализации «catch up strategy».

5. Концепция стратегии инновационного развития Российской государственной библиотеки, формирующая план действий по достижению поставленных целей в соответствии с приоритетами и имеющимися ресурсами.

Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в развитии существующих в экономической науке теоретико-методологических положений инновационной деятельности. Полученные в процессе работы результаты могут быть использованы в качестве теоретической базы для предметно-технологического, организационного и экономического обоснования программных мероприятий стратегий библиотечного сектора экономики.

Практическая значимость. Полученные автором результаты могут быть использованы для проведения оценки качественного состояния инновационного потенциала организаций различных секторов экономики. В частности, материалы диссертационной работы используются при принятии стратегических решений в области цифровизации и инновационного развития Российской государственной библиотеки, что подтверждено справкой о внедрении. Также

материалы работы могут быть использованы в учебном процессе для преподавания курсов «Теория стратегии и методология стратегирования», «Организация и современные технологии работы библиотек», «Библиотечный менеджмент» и др.

Апробация результатов исследования. Научные положения и практические разработки диссертационной работы докладывались и обсуждались на научно-практических конференциях, в том числе: Всероссийской научной конференции перспективных разработок «Инновационный потенциал развития общества: взгляд молодых ученых» (Курск, 2020); Международной научно-практической конференции «Современные тенденции развития науки и мирового сообщества в эпоху цифровизации» (Москва, 2020); Международном конкурсе «Инновационные стратегии развития» (Санкт-Петербург, 2021); Международной конференции «Communications Management – Com-M-2021» (Москва, 2021); Международной научно-практической конференции «Современные проблемы социально-экономических систем в условиях глобализации» (Белгород, 2023); Международной научно-практической конференции «Теория и практика стратегирования» (Москва, 2022, 2023, 2024) и др.

Публикации. Основные научные результаты диссертационного исследования опубликованы в 12 научных работах, в том числе: 1 статья в научном издании, индексируемом в базе данных RSCI, 5 статей в научных изданиях из перечня, рекомендованного Минобрнауки России, по соответствующим специальностям и отраслям наук на основании решения Ученого совета МГУ и 1 монография, общим объемом 12,64 п.л.

Структура и объем работы.

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и приложения; в работу включены 6 таблиц, 34 рисунка и список использованной литературы из 274 наименований.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ СТРАТЕГИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ БИБЛИОТЕКИ

1.1. Роль и значение библиотечного сектора экономики для общества

В современных условиях движущей силой развития экономики является информация, обеспечивающая прирост дополнительной стоимости национального продукта¹¹. Процессы экономики знаний, где основными факторами развития являются информация и человеческий капитал, ориентированы на повышение качества жизни, производство высоких технологий, инноваций и высококачественных услуг¹². Появление принципиально новых технологий управления производством и социумом привело к тому, что «генерирование, обработка и передача информации стали источниками производительности и власти»¹³.

Ключевым субъектом социально-экономической деятельности в экономике знаний, основными функциями которого являются хранение и распространение, является библиотека. «Библиотека – своеобразная модель общества, ведь её деятельность направлена на создание условий социокультурного самоутверждения личности и различных групп в системе экономических, политических, правовых отношений. Она непосредственно участвует в формировании «индекса человеческого развития», куда входят наиболее значимые характеристики уровня и условий жизни населения. В структуре общественного производства библиотечные ресурсы являются особым сегментом – они создают информационную инфраструктуру и одновременно обеспечивают воспроизводство трудовых ресурсов через

¹¹ Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы».

¹² Макаров В.Л., Клейнер Г.Б. Микроэкономика знаний. – Москва: Экономика, 2007. – 203 с.

¹³ Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура. – Москва: Изд-во ГУ ВШЭ, 2000. – 606 с. [с. 16]

предоставление продуктов и услуг, несущих новое знание. Ниша, которую занимают библиотеки на рынках продуктов, услуг, трудовых ресурсов, определяется институциональным и социально профессиональным статусом библиотечной экономики»¹⁴ (рис. 2).



Рисунок 2. Библиотека как информационная инфраструктура для управления экономикой и обществом

Источник: составлено автором

¹⁴ Кожевникова Л.А. Социально-экономическая проблематика в исследованиях библиотечной отрасли. Состояние и перспективы развития // Библиотечное дело. – 2017. – № 18(300). – С. 22-24.

«Библиотека может и должна участвовать в содействии инновационному развитию секторов экономики, что будет способствовать повышению предельной полезности того социального блага, которое библиотеки предоставляют обществу в целом и читателям конкретно»¹⁵. Библиотеки используются для проведения и организации академических, социальных и культурных мероприятий, служат общественными центрами с творческими пространствами, поддерживают цели устойчивого развития государства¹⁶. «Именно чтение качественной, серьёзной литературы оказывает непосредственное влияние на уровень просвещения и образования людей, задаёт общественные тренды, формирует настрой нации на прорыв в науке, экономике, других областях и, значит, в огромной степени определяет стартовые позиции и конкурентные возможности всей нашей страны»¹⁷.

Развитие библиотечных услуг способствует удовлетворению как профессиональных, так и социокультурных потребностей читателей библиотек¹⁸, а характеристики движения труда при их производстве и оказании выступают как экономическая категория, формирующая стоимость.

«Если взять за основу организационную структуру библиотековедения, то общее библиотековедение является базой для научных обобщений и выводов относительно библиотеки как социально-экономического института. Оно позволяет рассматривать библиотечную экономическую деятельность с точки зрения ее сущностных свойств, содержания, средств реализации,

¹⁵ Гусева Е.Н. Инновации и традиции как основа феномена модернизации общества // Журнал высоких гуманитарных технологий. – 2023. – № 2(2). – С. 103-113.

¹⁶ Доступ и возможности для всех. Вклад библиотек в реализацию повестки дня ООН до 2030 года. URL: <https://www.ifla.org/wp-content/uploads/2019/05/assets/hq/topics/libraries-development/documents/access-and-opportunity-for-all-ru.pdf> (дата обращения: 16.09.2023)

¹⁷ Государственная политика в области развития библиотек. Доклад В.В. Путина на VII съезде Российского книжного союза. URL: http://rusla.ru/rsba/provision/gov_polit.php (дата обращения: 08.06.2022)

¹⁸ Корецкий А.С. Роль современной библиотеки при формировании глобального объективного информационного поля // Коммуникационный вектор - 2022. Материалы симпозиума: сборник статей, Москва, 17-18 мая 2022 года / Под редакцией А.Н. Чумикова, Э.Э. Шульца; Московский государственный лингвистический университет; Иняз им. Мориса Тореза. – Москва: «Проспект», 2022. – С. 32-37.

характеризовать библиотечные продукты, ресурсы, услуги как экономические категории; описывать методы исследования библиотечной экономики»¹⁹.

Задачи, выполняемые библиотеками в целях содействия развитию современного информационного общества, можно сгруппировать по следующим основным категориям:

1. Получение образования и повышение квалификации:

– создание и поддержка порталов для преодоления «цифрового разрыва»²⁰ путем предоставления равного доступа к информации и базам данных для всех пользователей, независимо от их статуса или дохода;

– проведение семинаров, вебинаров, хакатонов, конференций, выступлений представителей научного сообщества, практикующих специалистов для получения знаний и рекомендаций.

2. Самообразование:

– развитие способностей к предметному поиску, критическому анализу и синтезу информации;

– помощь в использовании системного подхода для решения поставленных задач.

3. Культурно-досуговая деятельность:

– организация тематических мероприятий (мастер-классов), направленных на вовлечение аудитории в творческий процесс, задаваемый субъектами этой активности;

– проведение вернисажей, выставок и других мероприятий, популяризирующих различные целевые аспекты формирования здорового гражданского общества.

4. Социально-просветительская деятельность:

– сохранение знаний для будущих поколений;

¹⁹ Кожевникова Л.А. Экономика библиотечной деятельности. – Издание 2-е, дополненное. – Новосибирск: Государственная публичная научно-техническая библиотека СО РАН, 2005. – 199 с. [с. 15]

²⁰ Цифровой разрыв – разница в доступности информации для различных слоев населения.

– коммуникация представителей органов власти и управления с населением.

Наиболее известными и крупными библиотеками мира являются:

– Библиотека Конгресса в США (англ. Library of congress), позиционируемая как национальный универсальный источник знаний и ориентированная на достижение четырех целей: расширение доступа, улучшение услуг, оптимизация ресурсов и оценка результатов²¹.

– Национальная библиотека Великобритании (англ. British Library), стратегические приоритеты цифровой трансформации которой заключаются в максимальной оцифровке единиц хранения и создании инфраструктуры цифрового хранилища²².

– Ватиканская апостольская библиотека²³ (лат. Bibliotheca Apostolica Vaticana), обладающая самой большой коллекцией рукописей различных исторических эпох²⁴.

В Российской Федерации национальной публичной библиотекой, одной из крупнейших в мире, является Федеральное государственное бюджетное учреждение «Российская государственная библиотека». В состав ее фонда входят книги, периодические издания, ноты, звукозаписи, изобразительные, картографические и электронные издания, научные работы, документы и др. Общий объем фонда составляет более 50 млн единиц²⁵.

Позиционирование библиотеки в структуре общественного производства одновременно как субъекта экономических отношений и как культурно-просветительного центра, в совокупности формирующего представление о уровне

²¹ Digital Strategy for the Li of Congress. URL: https://www.loc.gov/static/portals/strategic-plan/documents/LOC_Strat_Plan_2018.pdf (дата обращения: 29.11.2023)

²² British Library. Our digital preservation strategy. URL: <https://www.bl.uk/digital-preservation/strategy> (дата обращения: 30.11.2023)

²³ Bibliotheca Apostolica Vaticana. The digital project. URL: <https://www.vaticanlibrary.va/> (дата обращения: 30.11.2023)

²⁴ Bibliotheca Apostolica Vaticana. URL: <https://www.vaticanlibrary.va/en/the-collections/the-digital-project.html> (дата обращения: 30.11.2023)

²⁵ Российская государственная библиотека. Годовой отчет 2021. URL: https://www.rsl.ru/photo/!_ORS/1-O-BIBLIOTEKE/7-documenty/year-report/rgb_2021.pdf (дата обращения: 12.08.2023)

информационной потребности и мотивациях потребителей библиотечных услуг и сервисов, рассматривается в трудах Л.А. Кожевниковой, И.М. Суловой, В.К. Ключева, Л.И. Якобсона, L.A. Stuart, W. Evans, в том числе дается оценка возможностей их эффективного функционирования в условиях цифровой экономики.

Проведя анализ трудов как отмеченных выше исследователей, так и ряда других, специализирующихся на различных аспектах деятельности общественного сектора, сформулируем основные компоненты библиотечного дела, представляющие собой существенный потенциал развития национальной экономики:

– сохранение и приумножение технических, естественно-научных, историко-политических и других знаний, обеспечивающих рост деловой активности общества;

– обеспечение недискриминационного доступа к архивной и актуальной информации, в том числе обмен знаниями между субъектами экономической деятельности;

– распространение объективной и достоверной информации о культурных, нормотворческих, законодательных и других аспектах функционирования органов власти и управления²⁶.

²⁶ Корецкий А.С. Индустрия 4.0. Стратегирование опережающего развития современной библиотеки. – Новосибирск: Академиздат, 2022. – 116 с.

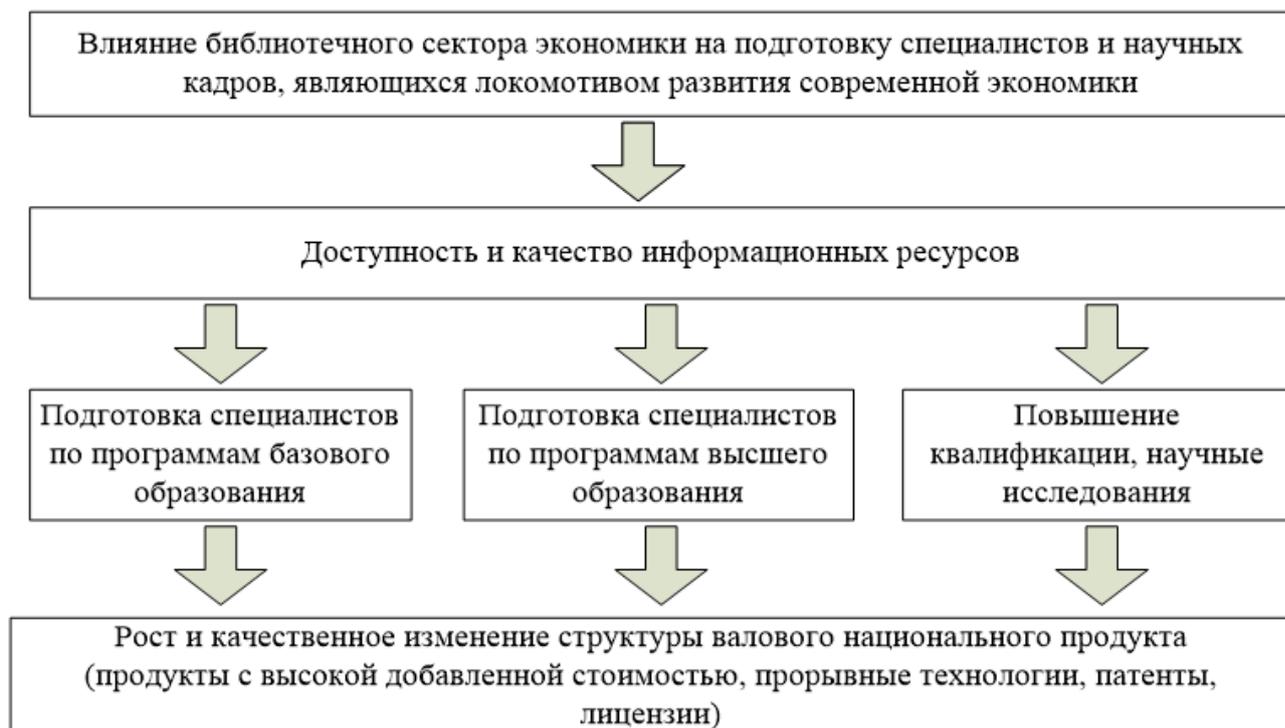


Рисунок 3. Влияние библиотечной деятельности на различные аспекты общественного производства

Источник: составлено автором

В целях формирования доказательной базы высказанных тезисов проведем анализ влияния библиотечной деятельности на различные аспекты общественного производства (рис. 3). Проведение подобного анализа требует выделения ряда факторов (показатели, оказывающие наибольшее влияние на реперные результаты функционирования национальной экономики) и индикаторов (показатели, характеризующие уровень достигнутых результатов в зависимости от изменения влияющих факторов). Используя для выявления таких показателей положения теории диффузии инноваций, теории стратегического менеджмента, теории распространения информации, эмпирическим путем были выделены следующие факторы (X), влияющие на развитие общества и экономики²⁷:

1. Библиотечный фонд, млн экз.

²⁷ Корецкий А.С. Оценка влияния библиотечного сектора экономики на общественное производство // Экономика устойчивого развития. – 2022. – № 2(50). – С. 100-105. – DOI [10.37124/20799136_2022_2_50_100](https://doi.org/10.37124/20799136_2022_2_50_100).

2. Число абонентов мобильного широкополосного доступа в Интернет на 100 человек населения.

В качестве базовых индикаторов (Y), характеризующих качество человеческого, научного и инновационного потенциала страны, были выбраны:

1. Удельный вес студентов, обучающихся по программам подготовки квалифицированных рабочих, служащих, в общей численности населения, %

2. Численность студентов, обучающихся по образовательным программам высшего образования – бакалавриата, специалитета, магистратуры, на 10000 человек населения, чел.

3. Число защищенных диссертаций на соискание ученой степени кандидата и доктора наук, ед.

4. Число разработанных передовых производственных технологий, ед.

В качестве метода, позволяющего связать характеристики общего экономического пространства с библиотечным сектором, был выбран метод корреляционно-регрессионного анализа, позволяющий провести статистический анализ данных и на его основе построить экономико-математические модели в форме алгебраических уравнений, формирующих зависимость индикатора (Y) от определяющего фактора (X). Информационной базой исследования послужили официальные данные Федеральной службы государственной статистики за период с 2003 по 2022 годы²⁸, из которых следует, что в рассматриваемый период в России произошло сокращение библиотечного фонда на 178 млн экз.

Темпы перевода библиотечных каталогов в электронный вид (только метаданных изданий, без оцифровки их содержания) явно недостаточны для компенсации количества убыли библиотечного фонда качественным содержанием (рис. 4).

²⁸ Федеральная служба государственной статистики. Статистика. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/infocommunity> (дата обращения: 12.08.2023)

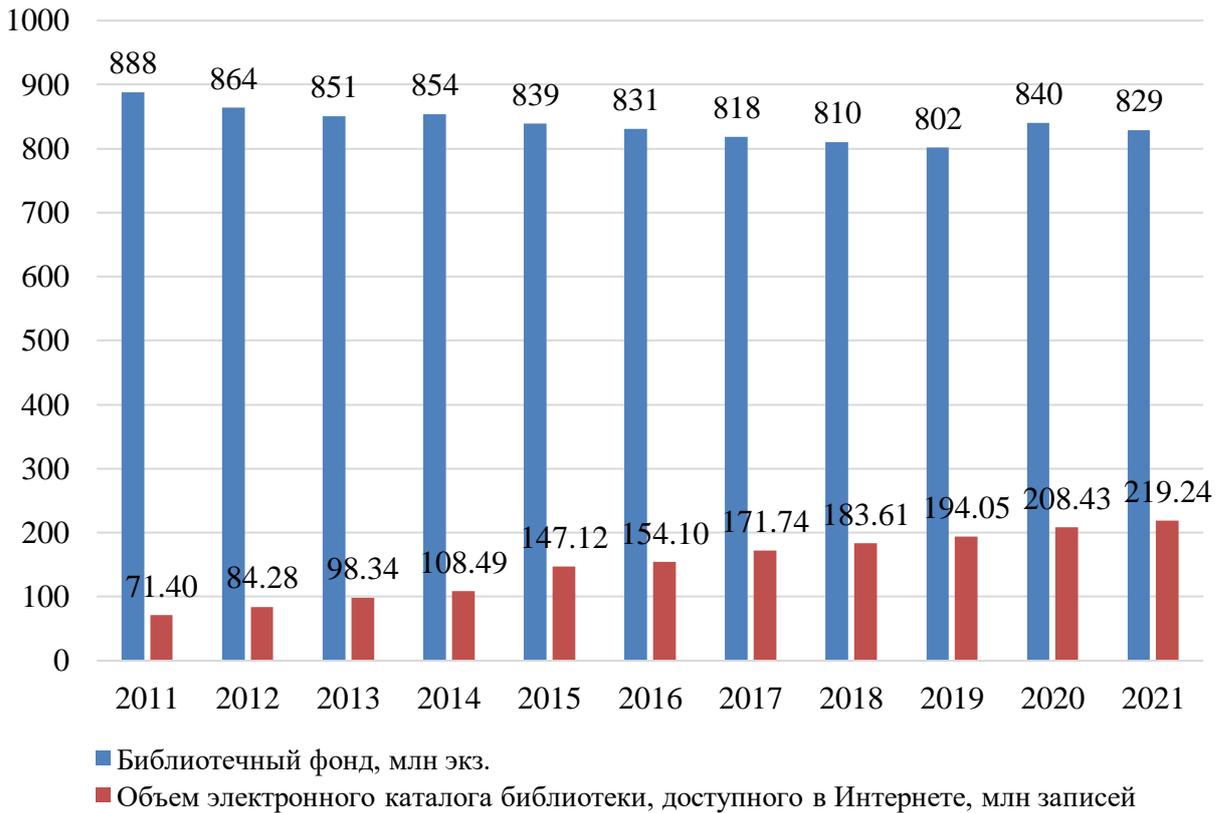


Рисунок 4. Соотношение числа экземпляров библиотечного фонда страны и числа каталожных записей, переведенных в электронный вид
Источник: разработано автором

Следствия подобной ситуации проанализированы на рис. 5, 6 и 7.

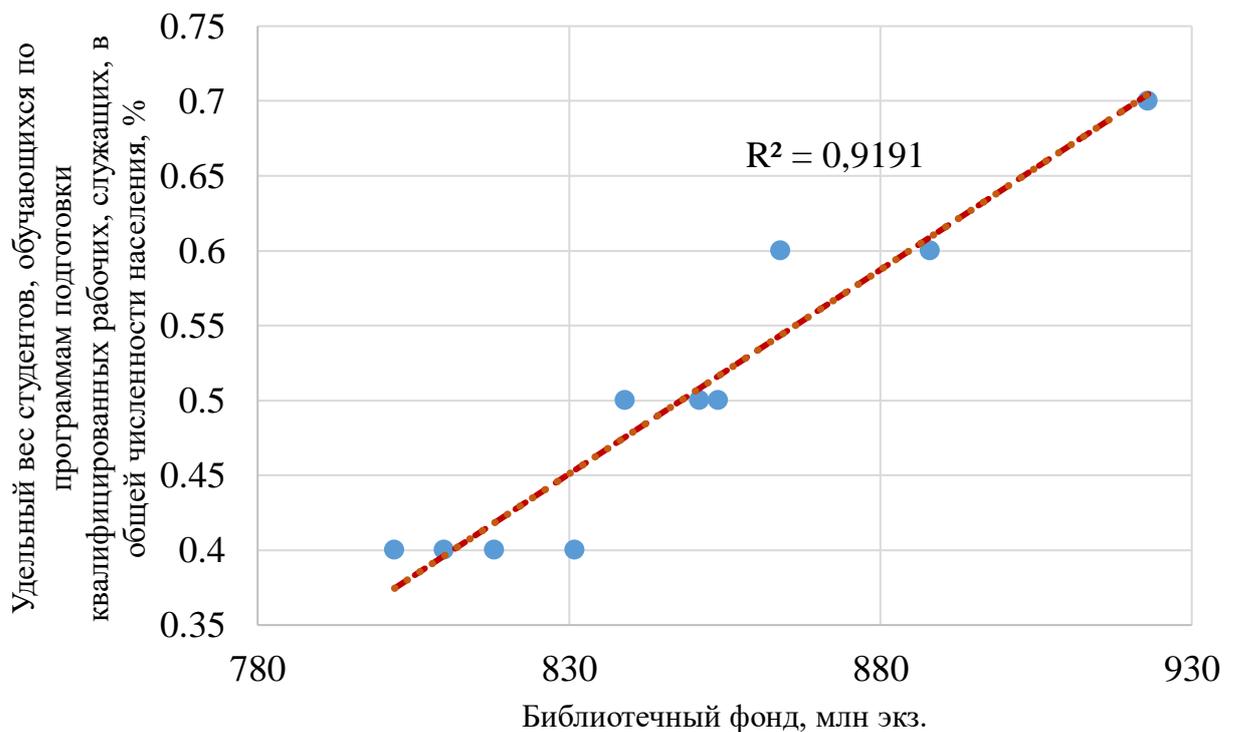


Рисунок 5. Регрессионная модель подготовки специалистов базового уровня, 2011-2021 гг.

Источник: разработано автором.

Как видно из построенной регрессионной модели (рис. 5), обладающей высокой степенью статистической значимости ($R^2=0,91$)²⁹, наблюдается практически линейная зависимость количества подготовленных квалифицированных рабочих и служащих, проявивших желание (имеющих мотивацию) для получения специальностей, востребованных в условиях необходимости роста национальной экономики от размера библиотечного фонда. Как показал предметный анализ, данная тенденция наиболее характерна для регионов страны, поскольку возрастные категории населения, соответствующие временному периоду для получения образования, проживающие в городах-столицах субъектов Федерации, имеют более расширенные возможности по доступу к академическим источникам информации. Вывод напрашивается вполне очевидный – необходима максимальная цифровизация и организация открытого доступа к структурированной по интересам пользователей информации с минимальными издержками на ее поиск и обработку.

Сравнивая результаты моделирования с исследованиями предметников³⁰, можно отметить, что проблемы информированности участников системы высшего образования, кроме собственно дефицита информации, заключаются в следующем:

– отсутствие унификации доступа к публичным базам данным и типизации форматов размещения информации на официальных сайтах библиотек;

²⁹ R^2_{xy} – коэффициент детерминации, определяющий статистическую значимость модели регрессии. Данный показатель определяет уровень влияния исследуемого фактора X на изменение индикатора Y по отношению к соответствующим уровням потенциального влияния иных, не учитываемых в модели факторов; в частности, регрессионная модель считается значимой при значениях $R^2_{xy} > 0.5$

³⁰ Куклин В.Ж., Виноградов В.А. О состоянии информационного обеспечения в системе высшего образования // Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – № 21(1). – С. 108-114. – DOI: [10.15826/umpa.2017.01.010](https://doi.org/10.15826/umpa.2017.01.010).

– отсутствие принятых сообществом и исполняемых регламентов периодичности представления информации.

Сделанное заключение подтверждается выполненным статистическим анализом результатов системы высшего профессионального образования, графически представленным на рис. 6.

Так, на рис. 6 видно, что в период с 2011 по 2021 годы, когда происходило не только количественное, но и качественное сокращение библиотечного фонда, одновременно происходило и сокращение численности студентов, обучающихся по образовательным программам высшего образования, то есть наблюдалось снижение мотивации к его получению. Отчасти это могло быть следствием того, что именно в этот период времени получили широкое распространение технологии сети интернет (мобильный и широкополосный доступ) и кратно вырос объем доступной информации³¹. Как следствие – рост и фейковой информации (недостоверной и содержащей заведомо ложные данные), распространяемой сомнительными интернет-ресурсами и тиражируемой в социальных сетях, что в итоге приводит к ее однообразию и обесцениванию³². Использование подобной информации существенно снижает кругозор пользователя, критичность восприятия, возникают трудности с идентификацией первоисточника, что в целом снижает мотивацию к обработке и анализу, а в итоге ведет к невостребованности программ высшего образования. В результате по состоянию на сегодняшний день национальная экономика испытывает серьезный дефицит квалифицированных кадров³³.

³¹ Digital 2021: главная статистика по России и всему миру. – URL: <https://exlibris.ru/news/digital-2021-glavnaya-statistika-po-rossii-i-vsemu-miru/> (дата обращения: 12.08.2023)

³² Fake news: мировая проблема и пути ее решения. – URL: <https://legalacademy.ru/sphere/post/fake-news-mirovaya-problema-i-puti-ee-resheniya> (дата обращения: 27.10.2023)

³³ Уровень дефицита кадров достиг максимальных значений за всю историю наблюдений. – URL: <https://hh.ru/article/31716> (дата обращения: 27.10.2023)

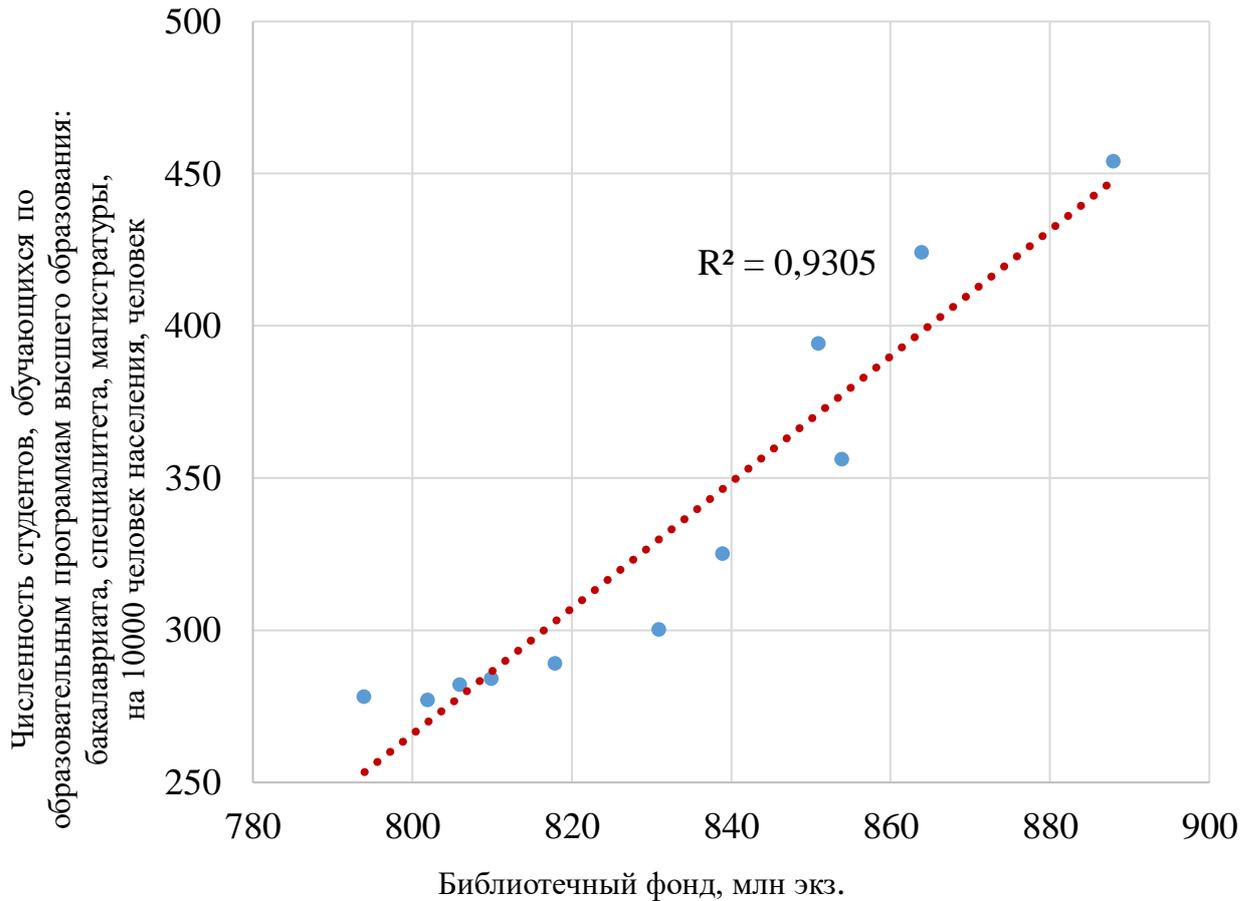


Рисунок 6. Регрессионная модель подготовки специалистов по программам высшего образования (рассматриваемый период 2011-2022 гг.)

Источник: разработано автором

То есть и в этом случае приходим к выводу о необходимости существенного расширения структурированного объема доступной информации, представленного в цифровом виде, что влечет за собой необходимость модернизации порталных решений библиотек, в том числе в части формирования дружественных интерфейсов, создания интерактивных баз данных и знаний.

Особенно критично нехватка структурированной информации сказывается на подготовке специалистов высшей категории – кандидатов и докторов наук

(рис. 7а, 7б), что опосредованно оказывает влияние и на снижение темпов экономического роста³⁴.

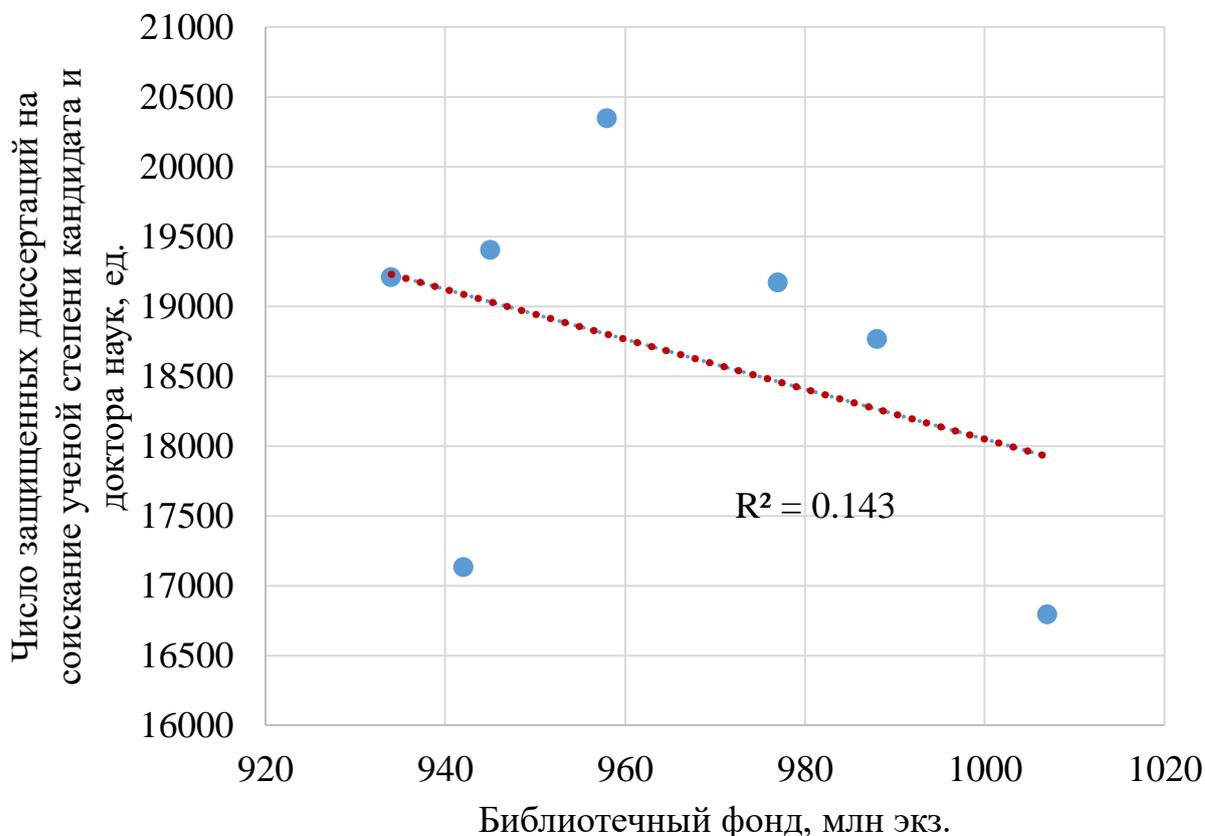


Рисунок 7а. Регрессионная модель показателей деятельности аспирантуры и докторантуры, 2003-2010 гг.
Источник: разработано автором

Представленная на рис. 7а регрессионная модель демонстрирует отсутствие статистически значимой зависимости между рассматриваемыми параметрами ($R^2=0.14$), так, в период с 2003 по 2010 происходило количественное сокращение библиотечного фонда. Только начиная с 2011 года, когда наблюдалось качественное сокращение фонда и связанное с этим ограничение доступа к новинкам (отсутствие системы сбора и обработки научных публикаций и своевременного их размещения в каталоге), наблюдается статистически значимая зависимость (рис. 7б).

³⁴ В чем важность фундаментальной науки для экономического роста? – URL: <https://www.imf.org/ru/Blogs/Articles/2021/10/06/blog-ch3-weo-why-basic-science-matters-for-economic-growth> (дата обращения: 29.10.2023)

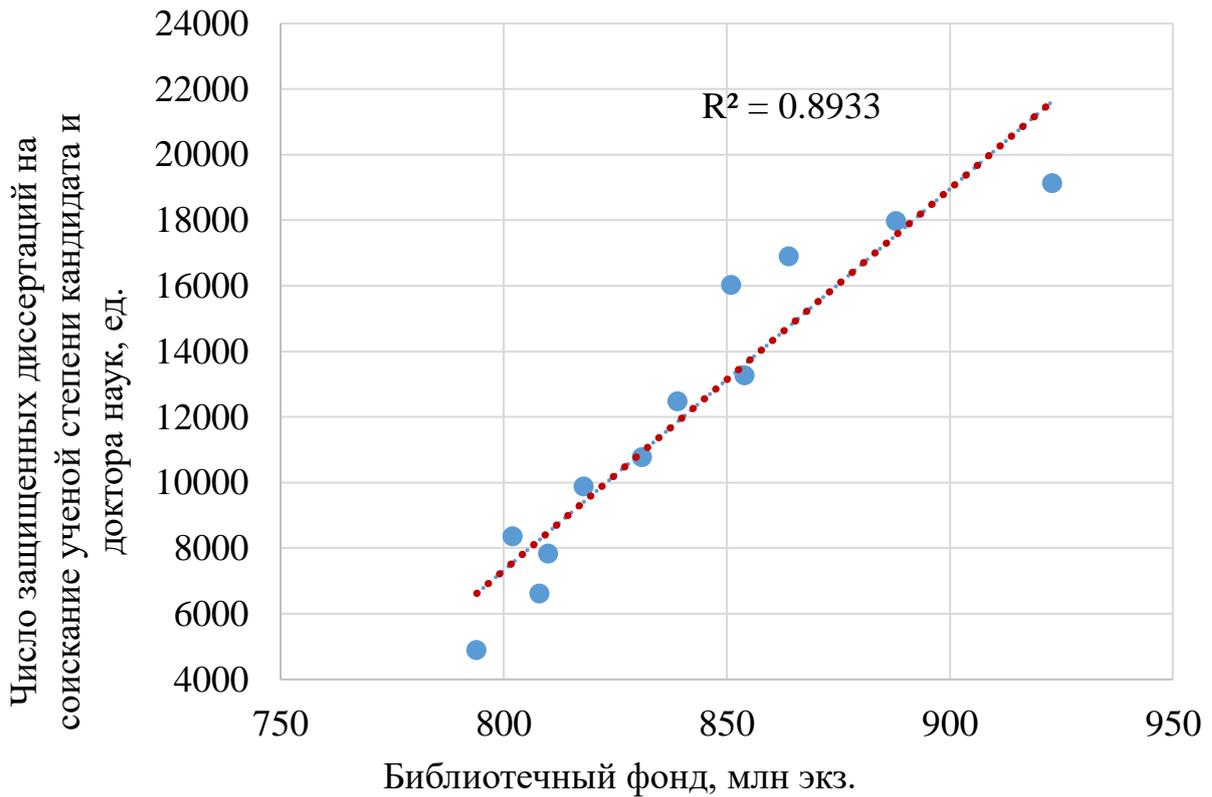


Рисунок 76. Регрессионная модель показателей деятельности аспирантуры и докторантуры, 2011-2021 гг.
Источник: разработано автором

Зависимости, приведенные на рис. 5, 6, и 7б, имеют схожий характер, что лишний раз подтверждает общность причин – ограничение в пользовании информацией, неразвитость услуг и сервисов библиотечного сектора. Для аспирантов и докторантов это представляется более важным, чем для остальных групп пользователей библиотеками, поскольку в этом случае резко сужается возможность обмена знаниями и опытом, в том числе междисциплинарным, что ограничивает исследовательские возможности и приводит к незавершенности научных работ. Для рассматриваемой целевой группы представляется целесообразной разработка стратегических важных для национальной экономики специальных сервисов (доступ к актуальным исследованиям и разработкам, создание групп в социальных сетях, порталов для обмена знаниями и опытом), учитывающих особенности ее мотивации.³⁵

³⁵ Корецкий А.С. Индустрия 4.0. Стратегирование опережающего развития современной библиотеки. – Новосибирск: Академиздат, 2022. – 116 с.

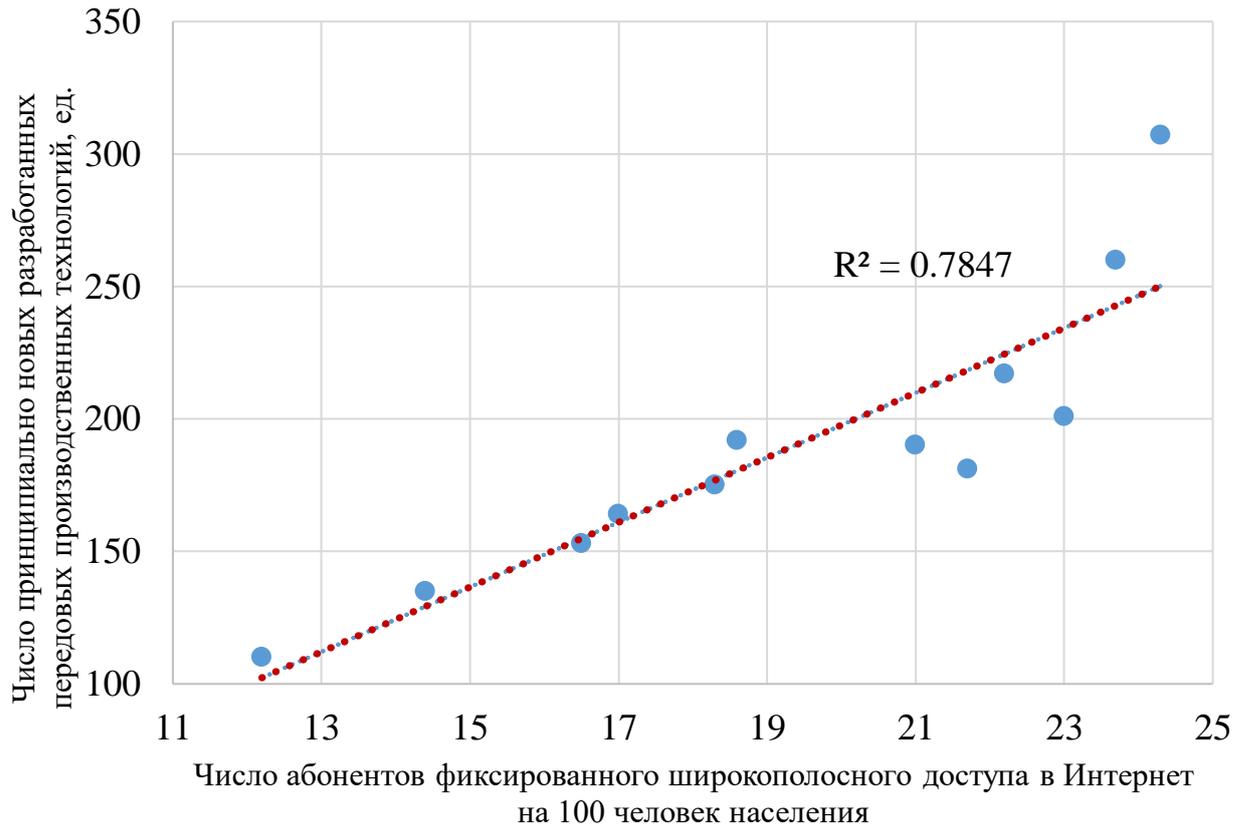


Рисунок 7. Регрессионная модель результативности научных исследований и разработок (количество разработанных принципиально новых технологий) в зависимости от наличия широкополосного доступа к ресурсам сети интернет, 2011-2021 гг.

Источник: разработано автором

Пока же, как видно из данных тренда (рис. 8), происходит замещение возможности пользования академической информацией из российских источников на данные, получаемые из альтернативных открытых источников (международные базы данных, исследовательские организации, фонды и пр.). Как результат, количество поданных заявок на изобретения и полезные модели российскими учеными существенно меньше, чем у западных исследователей³⁶, что обусловлено, в том числе, недостаточностью качества цифровых активов библиотек (низкий процент оцифровки архивных данных, отсутствие единого электронного каталога, неразвитость библиотечных сервисов по обработке информации и пр.).

³⁶ Россия в международном инновационном пространстве. – URL: <https://academia.interfax.ru/ru/analytics/research/5931/> (дата обращения: 12.08.2023)

Из всего изложенного следует, что наступившая эпоха цифровых преобразований с точки зрения потребителя информационных услуг имеет двойственный характер. С одной стороны, наблюдается избыток информации, а с другой стороны, ее отсутствие в виде, готовом для адекватного восприятия подавляющим большинством граждан. Именно поэтому, с ростом возможности доступа научных сотрудников к высокоскоростному интернету и информационным ресурсам, современные библиотеки должны обеспечить цифровизацию своих активов и расширить возможности их массового использования.

1.2. Понятие, сущность и содержание инноваций в библиотечной деятельности

Всего в Российской Федерации, по данным Росстата³⁷, действует порядка 40 тысяч библиотек различной подчиненности (государственных, региональных, муниципальных, ведомственных) и различных форм собственности, причем их количество неуклонно сокращается в среднем на одну тысячу ежегодно, в 2000 году их было около 51 тысячи. Согласно отчету Счетной палаты, «число зарегистрированных пользователей библиотек сократилось на 8,7 млн в 2020 году по сравнению с предыдущим годом, составив по стране 41,7 млн человек. <...> Библиотечная сеть с 2015 года уменьшилась на 5,3%. Это сокращение увеличивает диспропорцию в предоставлении и разнообразии оказываемых ими услуг в малых городах и сельской местности»³⁸.

Кроме того, «в настоящее время наблюдается существенное отставание библиотек страны в области развития информационно-коммуникативных и внедрения современных цифровых технологий и, как следствие, недостаточно

³⁷ Российский статистический сборник. 2022. – М.: Росстат, 2022. – 691 с. – URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegodnik_2022.pdf (дата обращения: 14.08.2023)

³⁸ ТАСС. В России число пользователей библиотек в 2020 году сократилось на 8,7 млн. URL: <https://tass.ru/kultura/11905759> (дата обращения: 16.09.2021)

качественный уровень информационно-библиотечного обслуживания пользователей»³⁹.

Сложившаяся ситуация, учитывая значимость библиотек для экономики страны, вкупе с проникновением цифровых технологий практически во все секторы экономики, повышение роли информации как одного из стратегических ресурсов производства, требует изменения моделей функционирования российских библиотек, прежде всего, в части реформирования процессов их деятельности (внедрение новых стратегий, трансформация организационных структур, разработка цифровых сервисов и услуг, форматов взаимодействия с читателями). В совокупности это должно привести к формированию такой ИТ-экосистемы, которая позволила бы выравнивать цифровое пространство библиотек по отношению к лидерам цифровизации национальной экономики, тем самым позиционировав их как равнозначного партнера в едином экономическом пространстве^{40,41}.

Разработка принципов стратегического развития библиотеки предполагает необходимость формирования целостного представления о ней как о субъекте инновационной деятельности. В настоящее время основные термины, определения и понятия, относящиеся к инновационной деятельности, достаточно хорошо изучены, однако какая-либо универсальная трактовка отсутствует.

Основы теории инноваций были заложены в первой половине XX века профессором Гарвардского университета Й.А. Шумпетером, который, анализируя факторы производства, рассматривал инновации как любое возможное изменение, осуществляемое путем внедрения новых или

³⁹ Распоряжение Правительства РФ от 13.03.2021 № 608-р «Об утверждении Стратегии развития библиотечного дела на период до 2030 года» [с. 8].

⁴⁰ Корецкий А.С. Индустрия 4.0. Стратегирование опережающего развития современной библиотеки. – Новосибирск: Академиздат, 2022. – 116 с.

⁴¹ Корецкий А.С. Структура и сущность инновационного потенциала библиотеки // Экономический анализ: теория и практика. – 2022. – Том 21. – Вып. 3. – С. 461-477. – DOI: [10.24891/ea.21.3.461](https://doi.org/10.24891/ea.21.3.461).

существенно улучшенных технологий для организации процессов управления жизненным циклом производства⁴².

Академической наукой раскрываются различные понятия «инновации» исходя из ее ценности для различных аспектов деятельности субъекта инновационной деятельности. Так, например, В.С. Twiss под инновациями понимает процесс, «... в котором идея или изобретение приобретает экономический смысл»⁴³, а L.A. Rowe и W.B. Voise полагают, что концептуальную основу для организационных инноваций, представляющих собой новшества в изменении производственных отношений, социального пространства, взаимоотношений в коллективе, составляет стратегия инноваций, предполагающая эволюционное или революционное организационное развитие субъекта, определяющее его функциональную специализацию⁴⁴. Е.М. Rogers рассматривает инновации как идею, продукт или объект, воспринимаемые производителем и/или потребителем как ранее неизвестные, предоставляющие последним новые возможности и средства при решении проблем. При этом, поскольку происходит процесс выбора, то осуществляется и обмен информацией об инновациях с участием межличностных сетей, то есть получается распространение инноваций, вызывающее изменение структуры общественного производства⁴⁵. Профессором Венского университета экономики и делового администрирования М.М. Fischer исследованы характеристики инновации как процесса создания и распространения знаний на основе фундаментального различия между кодифицированными и неявными формами с точки зрения системного подхода⁴⁶. В трактовке С.Р. Pedersen и В. Dalum инновации – это

⁴² Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. – М.: Прогресс, 1982. – 455 с.

⁴³ Twiss В.С. Managing technological innovation: 2nd Edition. Longman, London, 1980. – 240 p. [с. 112]

⁴⁴ Rowe L.A., Voise W.B. Organizational Innovation: Current Research and Evolving Concepts // Public Administration Review. – 1974. – no. 34(3). – P. 284-293.

⁴⁵ Rogers E.M. Diffusion of Innovations. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, 1983. URL: <https://ssrn.com/abstract=1496176>

⁴⁶ Fischer M.M. Innovation, knowledge creation and systems of innovation // The Annals of Regional Science, Springer; Western Regional Science Association. – 2001. – Vol. 35. – No. (2). – P. 199-216. URL: <https://ideas.repec.org/a/spr/anresc/v35y2001i2p199-216.html>

серьезное изменение, которое представляет собой новую технологическую парадигму, делающее ничтожным часть предыдущих инвестиций в технические навыки и знания, дизайн, производственные технологии, установки и оборудование⁴⁷. По мнению американского исследователя Дж. Брайта (J. Bright), «инновационный процесс – это единственный в своем роде процесс, объединяющий науку, технику, экономику, предпринимательство и управление»⁴⁸, а инновации являются фундаментом научно-технического и социально-экономического прогресса общества. R.D. Dewar и J.E. Dutton обосновывают взаимосвязь внедрения инноваций двух типов, содержащих высокую степень новых знаний (радикальные или революционные инновации; англ. radical innovations) и низкую степень новых знаний (инкрементные или эволюционные инновации; англ. incremental innovations) с различными факторами производства⁴⁹. Означенная типология технологических инноваций включает в себя еще третий тип – системные инновации (англ. technology system changes), которые приводят к кардинальному изменению действующей технологической или социально-экономической парадигмы за счет внедрения и использования принципиально новых технологий, например, цифровых⁵⁰.

Существенный вклад в изучение и развитие теории инноваций внесли и отечественные исследователи, такие как: А.Г. Аганбегян, А.А. Акаев, А.Р. Бахтизин, Г.М. Вихрева, М.Я. Дворкина, Ю.Н. Дрешер, С.А. Дятлов, Е.Ю. Елицина, Е.Ю. Качанова, В.Л. Макаров, В.Г. Медынский, В.В. Окрепилов, А.М. Фадеев, В.К. Федоров, Я.Л. Шрайберг и др. В трудах отмеченных ученых большое внимание было уделено вопросам изучения сущности инноваций как

⁴⁷ Pedersen C.R., Dalum B. Incremental versus radical change - The case of the Digital North Denmark program // Paper presented at 10th International Schumpeter Society Conference 2004, 9-12. Juni 2004, Bocconi University, Milano, Italy. URL: https://vbn.aau.dk/ws/files/198123011/ISS_DD_N_18_05_BD.pdf

⁴⁸ Bright J.R. Practical Technology Forecasting: Concepts and Exercises. NY: Industrial Management Center, 1978. [с. 150]

⁴⁹ Dewar R.D., Dutton J.E. The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis // Management Science. – 1986. – Vol. 32. – Is. 11. – 1422-1433. URL: https://econpapers.repec.org/article/inmormnsc/v_3a32_3ay_3a1986_3ai_3a11_3ap_3a1422-1433.htm

⁵⁰ OECD Library. OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2016. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-2016/system-innovation-sti-in-outlook-2016-9-en> (дата обращения: 18.09.2021)

продуктов и как процессов в различных секторах экономики, в том числе библиотечном. Проведен анализ влияния образовательных и культурно-просветительных инноваций на уровень и качество жизни граждан в условиях цифровизации экономики, показано, что развитие новых информационно-коммуникационных технологий оказывает непосредственное влияние на формирование технологического уклада Индустрия 4.0.

В целом же, как следует из анализа публикаций зарубежных и отечественных ученых, термин «инновация» может иметь различное значение в зависимости от целей, предмета и объекта исследования⁵¹. В практической деятельности наибольшее распространение получили два подхода (инновация как продукт и инновация как процесс) к формированию понятия «инновация», рассмотренные в табл. 1.

Таблица 1. Формулировки термина «инновация», используемые официальными изданиями, учреждениями и правительственными органами

Источник	Определение
Федеральный закон «О науке и государственной научно-технической политике» № ФЗ-127 от 23.08.1996 (в редакции 254-ФЗ от 21.07.2011).	«Инновации – введенный в употребление новый или значительно улучшенный продукт (товар, услуга) или процесс, новый метод продаж или новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях»
ГОСТ Р 56261-2014 Инновационный менеджмент. Инновации. Основные положения (Переиздание)	«Инновация – конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, или нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности» [п. 3.9]

⁵¹ Корецкий А.С. Структура и сущность инновационного потенциала библиотеки // Экономический анализ: теория и практика. – 2022. – Том 21. – Вып. 3. – С. 461-477. – DOI: [10.24891/ea.21.3.461](https://doi.org/10.24891/ea.21.3.461).

Источник	Определение
ГОСТ Р 56261-2014 Инновационный менеджмент. Инновации. Основные положения (Переиздание)	«Инновационная (деятельность) процесс – процесс, направленный на разработку и реализацию конечных результатов научных исследований и разработок либо иных научно-технических достижений, воплощенных в новом или усовершенствованном продукте, реализуемом на рынке, в новом или усовершенствованном технологическом процессе, используемом в практической деятельности, а также связанных с этим дополнительных научных исследований и разработок» [п. 3.15]
Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) ⁵²	Инновация – это внедрение нового или значительно улучшенного продукта (товара или услуги) или процесса, нового метода маркетинга или нового организационного метода в деловой практике, организации рабочего места или во внешних отношениях.
Оксфордский словарь ⁵³	Инновация – это внесение изменений во что-то существующее, посредством разработки и внедрения новых методов, идей или продуктов.

Источник: составлено автором

Как видно из материалов табл. 2, определяющее влияние на трактовку термина «инновация» как управленческой категории оказали два руководящих документа «Руководство Фраскати»⁵⁴ (англ. Frascati Manual) и «Руководство Осло»⁵⁵ (англ. Oslo Manual), представляющие собой постоянно обновляемые

⁵² OECD. Glossary of statistical terms. URL: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6865> (дата обращения: 17.09.2021)

⁵³ Definition of innovation noun from the Oxford Advanced Learner's Dictionary. URL: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/innovation> (дата обращения: 18.07.2021)

⁵⁴ OECD. Frascati Manual. URL: <https://www.oecd.org/sti/inno/frascati-manual.htm> (дата обращения: 18.09.2021)

⁵⁵ OECD. Oslo Manual 2018. Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition. URL: <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm> (дата обращения: 18.09.2021)

группой экспертов рекомендации по анализу инноваций, а также методологию сбора и обработки данных для принятия решений.

Проведя критический анализ изложенного материала с точки зрения системного подхода⁵⁶, учитывая особенности функционирования библиотечного сектора экономики, сформулируем понятие «инновация» в приложении к объекту настоящего исследования (рис. 9).



Рисунок 8. Инновационная деятельность библиотеки

Источник: составлено автором

Инновации в библиотечной деятельности это:

– улучшение технологии библиотечного обслуживания пользователей, за счет постоянного совершенствования процессов, а также разработки и внедрения новых решений;

– перевод единиц хранения библиотечного фонда в цифровой вид, обеспечивающий гарантированную сохранность знаний для будущих поколений;

– внедрение в практику работы цифровых сервисов и услуг по доступу к информации на условиях, исключающих дискриминацию пользователей в зависимости от их статуса, дохода и положения в обществе, в том числе

⁵⁶ Блауберг И.В., Мирский Э.М., Садовский В.Н., Юдин Э.Г. Системный подход и системный анализ // Системные исследования. Методологические проблемы. – 1982. – Т. 1982. – С. 47-64.

организация дистанционного обслуживания читателей (создание блогов и аккаунтов в соцсетях, виртуальные читальные залы, личные кабинеты и пр.);

– формирование и использование организационной модели, позволяющей сократить издержки на эксплуатацию инфраструктуры и дотации из бюджета⁵⁷.

Резюмируя изложенное, можно сделать вывод, что инновации для библиотеки – это организация деятельности в едином информационном пространстве и генерирование на этой основе новых сервисов и процессов, качество которых соответствует ожиданиям всех категорий потребителей услуг библиотеки. При этом инновационная деятельность библиотеки должна быть направлена на проведение цифровой трансформации, предполагающей существенное повышение эффективности за счет внедрения новых технологий обслуживания читателей, что в свою очередь, требует системы проектного управления как организационно-экономического механизма⁵⁸.

Данный тезис имеет немаловажное значение, поскольку, как показывает исторический опыт, рассмотрение которого в процессе стратегирования необходимо в соответствии с четвертым правилом⁵⁹ стратегического мышления академика В.Л. Квинта, отсутствие системы проектного управления библиотечным делом в моменты кризисов может привести к крайне негативным последствиям.

Так, на рис. 10 представлен график выпуска книг и брошюр в Российской империи, СССР и Российской Федерации из расчета количества экземпляров на 1000 человек населения, начиная с 1900 года по 2021 год. Естественно, что визуализированная информация не имеет 100% гарантии достоверности, но на то есть свои причины, как-то: официально данные по издательскому делу начали

⁵⁷ Корецкий А.С. Индустрия 4.0. Стратегирование опережающего развития современной библиотеки. – Новосибирск: Академиздат, 2022. – 116 с.

⁵⁸ Организационно-экономический механизм управления инновациями – комплекс взаимосвязанных элементов, при помощи которых обеспечиваются реализация инновационного потенциала в рамках единого сквозного бизнес-процесса.

⁵⁹ Квинт В.Л. Концепция стратегирования: монография. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. – 170 с.

собираться только с 1908 года⁶⁰, до этого времени сведения собирались разрозненно отдельными ведомствами⁶¹ для собственных нужд. Кроме того, до начала 30-х годов прошлого века имеются противоречивые данные о численности населения, особенно по периферийным областям, а также ощущается недостаток данных по выпуску литературы на языках, отличных от русского. Тем не менее, изучив и проанализировав ряд источников^{62,63}, удалось систематизировать информацию за указанный промежуток времени.

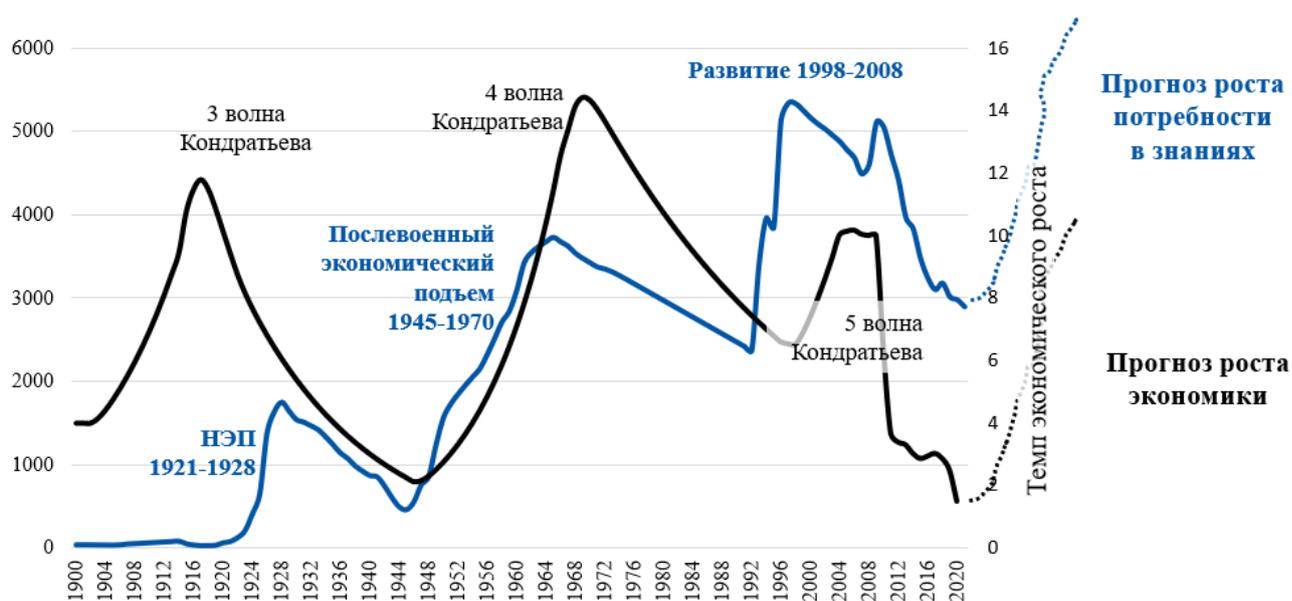


Рисунок 9. График выпуска книг и брошюр в Российской империи, СССР и Российской Федерации из расчета количества экземпляров на 1000 человек населения, начиная с 1800 года по 2021 год (коррелирует с большими экономическими циклами Н.Д. Кондратьева)

Источник: составлено автором

Анализируя график, нетрудно заметить ярко выраженные подъемы, спады и «застой», совпадающие по времени с различными знаковыми историческими событиями (революционные события и войны в начале XX века, новая экономическая политика, политический кризис 1930-х годов, вторая мировая

⁶⁰ Россия 1913 год: Статистико-документальный справочник (отв. ред. Корелин А.П.) / РАН. Ин-т Рос. Истории. – СПб.: Блиц, 1995. – 416 с.

⁶¹ Баренбаум И.Е. История книги: учебник для библиотечных факультетов институтов культуры и педагогических вузов. – 2-е изд., перераб. – М.: Книга, 1984. – 247 с.

⁶² Книга в России до середины XIX века / Под ред. А.А. Сидорова и С.П. Луппова. – Ленинград: Наука. Ленингр. отд-ние, 1978. – 320 с.

⁶³ Книжное дело в России в XIX – начале XX века: сб. науч. тр. / Рос. нац. б-ка; [сост.: О.Н. Ильина, Н.Г. Патрушева; ред.: М.А. Бенина, Н.Г. Патрушева, Н.А. Гринченко]. – СПб., 2012. – Вып. 16. – 368 с.

война, послевоенный экономический подъем, застой 1970-1980 годов, развал Советского Союза, восстановление экономики начала XXI века, кризисные явления последнего времени). То есть, существует определенная эмпирическая зависимость: связь развития книжного дела (потребность в информации и всестороннее развитие общества) с социально-экономическими факторами (цензурные ограничения, и возможно, поиск и замещение альтернативных источников информации, зачастую необъективного характера).

Подобная связь может быть описана как цепочка «подъем – застой – спад – кризис – подъем»). Проводя аналогию с нынешним временем, можно видеть, что существующий спад книжного дела и как следствие недостаток нужной информации для формирования правильной гражданской позиции и разработки новых технологий является одним из факторов, приведших к очередному кризису (специальная военная операция 2022 года). Кризис, проходящий при жестких санкциях со стороны лидеров мировой экономики, неизбежно повлечет за собой резкий информационный всплеск, характерный в условиях ограниченности информационного поля.

Главная задача библиотеки не пропустить этот момент и не допустить ухода пользователей информации к альтернативным источникам, которые по умолчанию не могут предоставить нужный и объективный контент.

К сожалению, экономическая политика библиотек определяется чаще всего внутренними факторами их производства – наличием ресурсов, технологиями, традициями. Совокупность внешних факторов, участвующих в создании экономической и социальной среды производства и распределения услуг, исследуется далеко не всегда и не в полном объеме⁶⁴. Так, до сих пор не осмыслены с позиций рыночных отношений такие основные направления библиотечной деятельности, как, например, развитие имеющегося потенциала библиотек в направлении создания новых услуг, соответствующих запросам

⁶⁴ Джерелиевская И.К. Библиотека как социокультурное пространство // Вестник Челябинской государственной академии культуры и искусств. – 2016. – № 2(46). – С. 154-167.

современного общества. Да и сам спрос традиционно изучается в контексте информационных потребностей, а не потребительских свойств библиотечной услуги, что, в свою очередь, приводит к нарушению баланса между предлагаемыми и используемыми услугами, а также произведенными услугами и видами библиотечного обслуживания⁶⁵.

Вышеизложенное обуславливает актуальность и определяет необходимость выработки стратегических приоритетов библиотеки, отвечающих потребностям информационного общества и формированию цифровой экономики.

В целом, управление изменениями в библиотечном секторе, предполагающем значительные меры государственной поддержки, реализуемые при помощи различных долгосрочных целевых программ, обуславливает использование в качестве инструмента стратегирования программно-целевого метода, принципы которого будут рассмотрены в следующем параграфе.

1.3. Программно-целевой подход к стратегированию библиотечного дела

Сложность задачи по построению системы проектного управления определяет необходимость интеграции различных подходов к стратегированию в целях получения эффекта синергии. Целесообразность подобных действий обусловлена потребностью в гарантированно успешной реализации такой совокупности управленческих решений, которая, при прочих равных условиях, обеспечила бы устойчивую долгосрочную тенденцию развития инновационной деятельности при минимальных издержках.

Ретроспектива и проведение предметного анализа основных теорий и концепций в области управления, стратегирования, институциональных трансформаций, инновационного менеджмента и других позволит не только

⁶⁵ Кожевникова Л.А. Социально-экономическая проблематика в исследованиях библиотечной отрасли. Состояние и перспективы развития // Библиотечное дело. – 2017. – № 18(300). – С. 22-24.

осмыслить и обобщить накопленные знания, но и сформировать авторское видение концептуальных положений и новых управленческих подходов к инновационной деятельности библиотечного сектора экономики.

Одними из наиболее известных авторов, стоящих у истоков стратегического менеджмента как концепции управления хозяйствующими субъектами, являются И. Ансофф (I. Ansoff) и М. Портер (M. Porter). В соответствии с предложенной И. Ансоффом методологией, формирование стратегии – это строго упорядоченный процесс, представляющий собой последовательное выполнение этапов, начиная с постановки задачи и проведения обследования объекта стратегирования, заканчивая разработкой плана мероприятий и дорожной карты. М. Портером стратегия описана как инструмент, при помощи которого повышается устойчивость организации, в том числе конкурентоспособность.

Теория стратегического менеджмента получила развитие в трудах таких ученых как, Г. Минцберг (H. Mintzberg), Дж. Пирс (J. Pearce), Т. Вилен (T. Wheelen) и Дж. Хангер (J. Hunger), Д. Фред (D. Fred), Дж. Гэмбл (J. Gamble), Ф. Ротаермель (F. Rothaermel), М. Шиллинг (M. Schilling), по мнению которых ее суть состоит в поиске, выявлении и обосновании факторов, оказывающих наибольшее влияние на результаты деятельности организации. Практический смысл стратегии заключается в формировании мероприятий, реализация которых обеспечит контролируемое управление выявленными факторами для создания устойчивых конкурентных преимуществ, роста добавленной стоимости, привлечения новых потребителей за счет улучшенных характеристик генерируемых продуктов и услуг.

Таким образом, концепцию стратегического менеджмента можно представить как слагаемое трех основных элементов⁶⁶:

⁶⁶ Корецкий А.С. Индустрия 4.0. Стратегирование опережающего развития современной библиотеки. – Новосибирск: Академиздат, 2022. – 116 с.

1. Стратегическая позиция (англ. strategic position) – оценка влияния на долгосрочные цели организации факторов внешней и внутренней среды, анализ и оценка доступных ресурсов и компетенций персонала, прогноз возможных действий со стороны заинтересованных лиц (конкурентов, потребителей, регулирующих органов). Не менее важным представляется и проведение оценки инновационного потенциала в части анализа сильных и слабых сторон, необходимого для целостного представления будущего.

2. Стратегический выбор (англ. strategic choices) – разработка возможных сценариев достижения поставленных стратегических целей. Основой для разработки сценариев являются установленные стратегические приоритеты развития (новые услуги, новые рынки, изменения предпочтений групп потребителей и пр.) и приоритеты организационно-структурного развития (новые технологии, новые принципы управления, кадровая политика и пр.).

3. Стратегия в действии (англ. strategy into action) – приведение в соответствие организационной структуры и процессов к целям стратегического развития, рациональное распределение ресурсов по задачам, организация мониторинга контроля исполнения принятых решений, проведение оценки эффективности каждого реализованного действия.

Значительный вклад в развитие теории стратегического менеджмента внесли и отечественные ученые, такие как С.Д. Бодрунов, Е.М. Бухвальд, О.С. Виханский, Р.С. Гринберг, Н.В. Зубаревич, В.Л. Квинт, Г.Б. Клейнер, П.А. Минакир, В.М. Полтерович и др., имеющие серьезную теоретическую и научно-практическую фундаментальную подготовку советской школы прогнозирования развития плановой экономики. Интеграция классических подходов с современными трендами, формирующими приоритетные модели развития экономики, в ходе ряда научных диспутов и дискуссий позволила выработать следующие основные принципы стратегического управления социально-экономическими системами:

1. Значимость и долгосрочность целеполагания.

2. Инновационный характер комплекса мероприятий, направленных на достижение целей и решение задач инновационного развития.

3. Наличие положительной обратной связи при последовательном и непрерывном исполнении стадий и этапов стратегии, ее корректировке.

4. Синергетический характер получения эффектов при реализации взаимосвязанных мероприятий (организационный, нормативно-правовых, технологических, маркетинговых и пр.), подчиненных общей цели.

5. Широкий спектр управляющих воздействий и наличие возможности обработки практически неограниченных объемов данных формируют необходимость создания специализированных баз данных и алгоритмов управления проектами.

Отмеченные принципы позволяют сделать вывод о том, что в рамках настоящей работы применительно к объекту и предмету исследования понятие «стратегирование инновационного развития» можно рассматривать, с одной стороны, как деятельность (процессный подход), а с другой стороны, как инструмент (программно-целевой подход). В этом случае, системный подход к стратегированию будет заключаться в обосновании и формализации целей; проведении оценки влияния факторов внешней и внутренней среды на способность объекта стратегирования к восприятию инноваций; разработке комплекса мероприятий, последовательное выполнение которых приводит к достижению поставленных целей; распределении доступных ресурсов по проектам; перепроектировании организационной структуры объекта стратегирования, необходимом для эффективного использования ресурсов; формировании механизма управления преобразованиями^{67,68}.

⁶⁷ Корецкий А.С. Индустрия 4.0. Стратегирование опережающего развития современной библиотеки. – Новосибирск: Академиздат, 2022. – 116 с.

⁶⁸ Корецкий А.С. Стратегирование процессов цифрового развития современной библиотеки // Теория и практика стратегирования: V Международная научно-практическая конференция. Московский университариум стратега: сборник избранных научных статей: в 2 книгах, Москва, 17-18 февраля 2022 года. – Москва: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова Издательский Дом (типография), 2022. – С. 157-162.

При этом важнейшим этапом разработки стратегии является стадия формирования прогноза развития общества и технологий, выполненного с позиции макроисторического подхода⁶⁹.

В дополнение к изложенному отметим, что существующие тренды экономического развития обуславливают необходимость формирования таких стратегий, которые, прежде всего, предусматривают решение вопросов, связанных с рациональным и предметным использованием цифровых технологий⁷⁰. То есть наиболее адекватной и приемлемой реакцией на изменение условий внешней среды для подавляющего числа субъектов общественного производства будет разработка именно стратегии инновационного развития как стратегии цифровой трансформации.

Принципиальное отличие цифровой трансформации от автоматизации состоит в радикальном повышении эффективности процессов жизненного цикла производства. Повышение же эффективности возможно только в том случае, если в полной мере реализуются принципы «catch up strategy», ориентированные не на автоматизацию отдельных процессов, а на создание полнофункциональной цифровой платформы, объединяющей в себе все процессы внутренней и внешней среды организации.

Представляется, что идентифицировать проект преобразований как цифровую трансформацию можно, если ему присущи следующие признаки:

1. Происходит существенное повышение эффективности производства (рост добавочной стоимости, повышение производительности труда, появление новых продуктов с улучшенными потребительскими свойствами).

2. В качестве привнесенных используются сквозные цифровые технологии (облачные вычисления, большие данные, искусственный интеллект, интернет

⁶⁹ Тренды развития Мир-Системы с позиции макроисторического подхода: краткий анализ / В.А. Садовничий, А.А. Акаев, И.В. Ильин [и др.] // История и современность. – 2022. – № 2(44). – С. 124-138. – DOI: [10.30884/iis/2022.02.06](https://doi.org/10.30884/iis/2022.02.06).

⁷⁰ Моделирование и прогнозирование глобальной динамики в XXI веке / В.А. Садовничий, А.А. Акаев, И.В. Ильин [и др.] // Вестник Московского университета. Серия 27: Глобалистика и геополитика. – 2022. – № 1. – С. 5-35.

вещей, робототехника, смешанная и дополненная реальность и др.)

3. Наличие комплексных преобразований, то есть изменения происходят на основе стратегического плана.

4. Наличие стратегии развития цифровых навыков у сотрудников (умения правильно формировать запросы к базам данных и знаний, способности структурирования информации, способности к контекстному анализу данных, знания и умения пользования цифровыми технологиями)⁷¹.

Подводя промежуточный итог анализа теоретической базы стратегического менеджмента, можно заключить, что практически идеальным вариантом для реализации процесса стратегирования инновационного развития библиотеки является методология академика В.Л. Квинта, в соответствии с которой стратегия определяется как «система поиска, формулирования и развития доктрины, которая обеспечивает долгосрочный успех при ее последовательной и полной реализации. <...> это результат системного анализа среды, существующих прогнозов будущих условий на основе стратегического мышления, глубоких знаний и интуиции»⁷². Помимо прочего, представляется очевидным, что при разработке стратегии инновационного развития библиотеки довольно проблематично обойтись без соблюдения 15 правил стратегического мышления⁷³, сформулированных В.Л. Квинтом, доказавшим их практическую ценность и значимость в условиях глобальной цифровизации социально-экономических систем.

Проанализировав и обобщив положения теории стратегирования и методологии В.Л. Квинта, сформулируем базовые этапы формирования стратегии инновационного развития библиотеки:

⁷¹ Новикова И.В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами: Учебник. – Москва: КноРус, 2022. – 178 с.

⁷² Квинт В.Л. Концепция стратегирования: монография. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. – 170 с. [с. 13].

⁷³ Квинт В.Л., Бодрунов С.Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. – СПб.: ИНИР им. С. Ю. Витте, 2021. – 351 с.

1. Формулирование миссии. Миссия представляет собой резюме планов по достижению видения, может быть сформулирована в виде глобальной стратегической цели.

2. Формулирование видения. Формализованное представление долгосрочных трендов развития хозяйствующего субъекта, учитывающее описание стратегических перспективных направлений деятельности.

3. Формулирование стратегических приоритетов. Проводится на основании структурного анализа внешней и внутренней среды. Предпочтительным вариантом для проведения указанной процедуры является PEST-анализ⁷⁴, по результатам которого делается обзор различных факторов макросреды, в том числе исследования рынка, дающие понимание о требованиях потребителей, потенциале и направлениях стратегического развития.

4. Целеполагание. Проводится декомпозиция сформулированных стратегических приоритетов на локальные цели, имеющие численное выражение и обладающих набором ключевых показателей эффективности.

Завершающей стадией разработки стратегии является подготовка блока исполнительных документов, определяющих условия практической реализации мероприятий, а также направленных на минимизацию возможных рисков:

1. Стратегия входа – прогнозно-аналитический документ, основу которого составляет расчет необходимых ресурсов для реализации проекта и обоснованное их распределение по приоритетным мероприятиям; анализ возможных рисков; принципы управления; мероприятия по мотивации сотрудников; функциональное описание действующих и замещающих их технологий как основа для перепроектирования организационной структуры и процессов.

2. Стратегический план – детализированная дорожная карта, синхронизирующая между собой актуализированный по времени, ресурсам и

⁷⁴ Blokdyk G. PEST analysis A Clear and Concise Reference. 5STARCooks, 2018. – 88 p.

исполнителям планируемый к реализации комплекс организационно-технических мероприятий.

3. Стратегия выхода – план действий на случай неконтролируемого развития событий или форс-мажорных обстоятельств, препятствующих реализации проекта. Основным назначением стратегии выхода является минимизация финансовых, репутационных, технологических и прочих потерь.

Общая схема процесса разработки стратегии визуализирована на рис. 11, на котором в виде аббревиатур приведены используемые методы анализа:

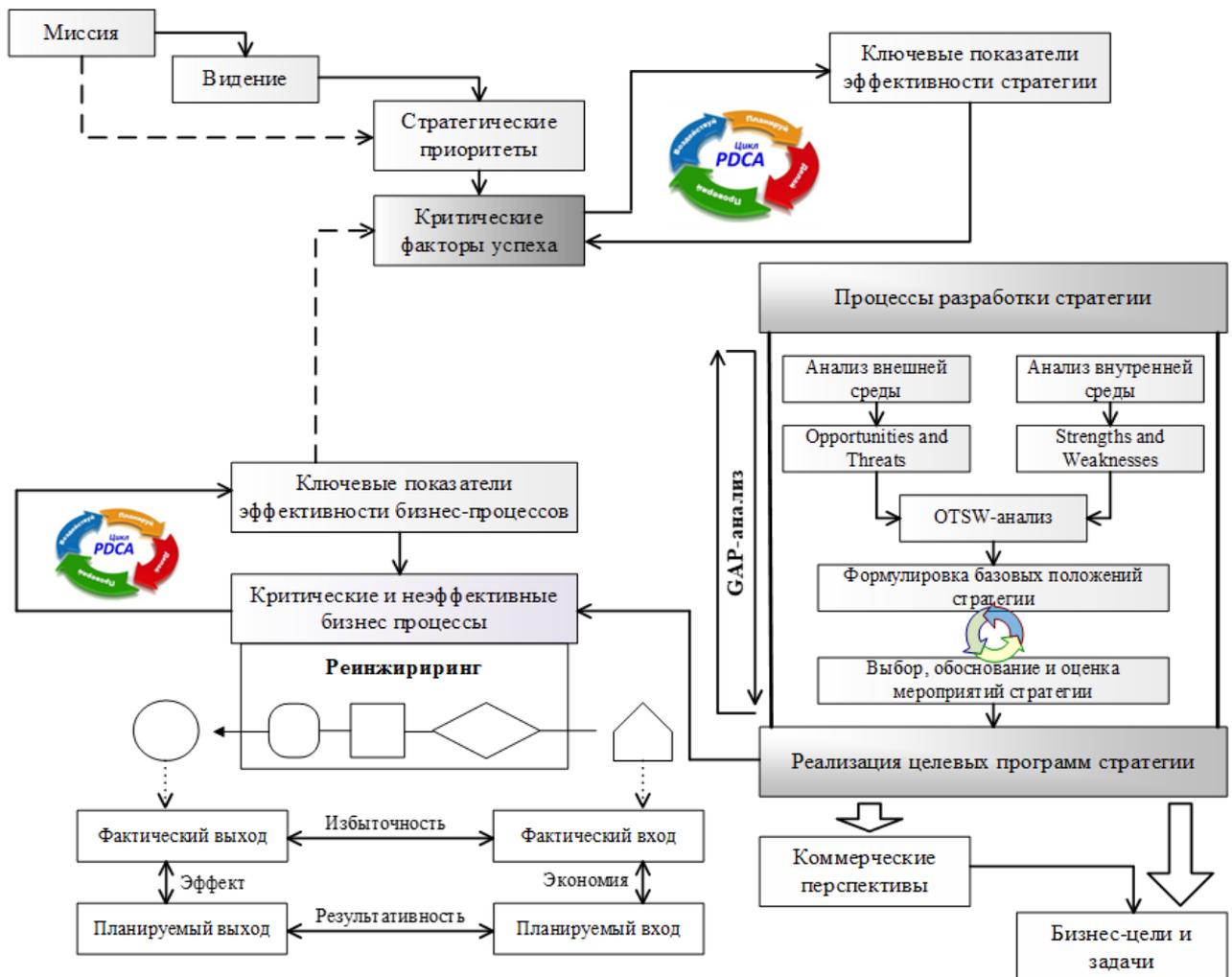


Рисунок 10. Процесс разработки стратегии

Источник: составлено автором по материалам⁷⁵

⁷⁵ Rovaha. Strategy development process. URL: <https://www.van-haafden.nl/strategy/strategy-model/28-strategy-development-process> (дата обращения: 12.11.2021)

1. GAP-анализ (от англ. gap – разрыв, пробел) – метод стратегического анализа, при помощи которого производится сравнение фактических результатов с ожидаемыми или планируемыми.

2. PDCA (англ. plan-do-check-act or plan-do-check-adjust, планируй – делай – проверяй – действуй) – итеративный метод проектирования и управления, используемый для контроля и постоянного улучшения процессов, продуктов, услуг и сервисов⁷⁶.

3. SWOT-анализ (S – Strengths – сильные стороны, W – Weaknesses – слабые стороны, O – Opportunities – возможности, T – Threats – угрозы), причем в соответствии с рекомендациями академика В.Л. Квинта, «лучше начинать свой анализ с внешней среды объекта, то есть с возможностей и угроз (Opportunities & Threats), а не с сильных и слабых сторон (Strengths & Weaknesses) внутренней среды. Открытие новых возможностей должно быть приоритетом в процессе сканирования внешней среды объекта. <...> OTSW-анализ (Opportunities, Threats, Strengths & Weaknesses) – на самом деле намного лучше соответствует процессу формирования стратегического видения, приоритетов и целеполагания, так как более эффективно подготавливает компании, регионы и страны к неожиданно возникающим возможностям или угрозам»⁷⁷.

Использование программно-целевого метода в качестве инструментария стратегирования, применительно к настоящему исследованию, обусловлено наличием определенного числа проблем организационного и технологического характера развития библиотечного сектора экономики⁷⁸. Для их решения требуется проведение цифровой трансформации, вследствие чего и необходима разработка стратегии, предусматривающей рациональное задействование имеющегося инновационного потенциала и адресной поддержки государства.

⁷⁶ Deming W.E. Out of the Crisis 2nd edition. MIT Press, 1986. – 523 p.

⁷⁷ Квint В.Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // Управленческое консультирование. – 2015. – № 7(79). – С. 6-11.

⁷⁸ Корецкий А.С. Применение программно-целевого метода при формировании стратегии опережающего развития современной библиотеки // Управленческое консультирование. – 2023. – № 3(171). – С. 101-111. – DOI [10.22394/1726-1139-2023-3-101-111](https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-3-101-111).

Дополнительно необходимо отметить, что методология программно-целевого управления позволяет синхронизировать процесс стратегирования с процессами «обоснования целей с точки зрения их достижимости во времени и согласованности с ресурсными возможностями»⁷⁹. Таким образом, программно-целевой метод позволяет не только обеспечить строгое целевое распределение ресурсов по программным мероприятиям, но и достичь единства мнений среди лиц, принимающих решения по согласованию мер и действий, направленных на решение выявленных проблем⁸⁰.

⁷⁹ Райзберг Б.А., Лобко А.Г. Программно-целевое планирование и управление. – Москва: ИНФРА-М, 2002. – 425 с.

⁸⁰ Поспелов Г.С. Проблемы программно-целевого планирования и управления. – Москва: Наука, 2011. – 460 с.

ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ БИБЛИОТЕКИ

2.1. Стратегический потенциал инновационного развития библиотеки

Инновационный потенциал библиотеки является необходимым условием формирования и одновременно ограничителем ее внутреннего экономического пространства. Он выражает совокупную способность библиотечного производства – создавать материальные и нематериальные продукты и услуги на основе тех ресурсов, которые библиотека получает из внешней среды функционирования либо генерирует внутри своих структур. Тем самым, инновационный потенциал библиотеки формирует основные функции внутренней экономической среды: функциональную, технологическую, управленческую. Являясь ведущей характеристикой внутреннего библиотечного пространства, он отражает возможности обеспечения ее социально-экономического развития, выступает в качестве главных ориентиров стратегии хозяйственного и экономического поведения библиотечного сообщества⁸¹.

Поэтому инновационное развитие библиотеки рассматривается автором как составная часть стратегии, основанная на непрерывном технологическом поиске и целеориентированном маркетинге в концепции «catch up strategy», предполагающей использование достижений Индустрии 4.0 и экономики знаний. При этом библиотека рассматривается как равноправный субъект экономической деятельности в структуре национальной экономики (рис. 12).

⁸¹ Кожевникова Л.А. Экономический потенциал библиотеки: анализ и диагностика развития: диссертация ... доктора педагогических наук: 05.25.03. – Новосибирск, 2006. – 391 с.



Рисунок 11. Библиотека как субъект экономической деятельности при создании и использовании инноваций

Источник: составлено автором

В этом случае представляется возможным вести речь о библиотеке как о субъекте инновационной деятельности, способном не только создавать, внедрять и коммерциализировать принципиально новые услуги и сервисы, но и являться центром новых, цифровых знаний и компетенций информационного общества.

На настоящий момент современная экономическая наука не дает однозначного определения понятия «инновационный потенциал», следствием чего является значительное количество разнообразных подходов к его качественной и количественной оценке, что подразумевает под собой необходимость конкретизации как определения, так и методических принципов непосредственно для библиотечного сектора.

Для решения поставленной задачи далее будем рассматривать инновационный потенциал, во-первых, как форму перехода субъекта развития от одного качественного состояния к другому, новому, обладающему более качественными характеристиками функционирования в изменяющихся условиях внутренней и внешней среды, во-вторых, определимся с его составом и структурой. Подобное позиционирование инновационного потенциала как экономической категории позволит выявить его специфические особенности по отношению к предмету и объекту настоящего исследования, а в дальнейшем провести оценку его влияния на развитие библиотеки как субъекта социально-экономических отношений⁸².

По результатам обзора научно-исследовательских публикаций, рассматривающих сущность инновационного потенциала, можно сделать вывод, что каждый отдельно взятый автор дает собственное определение в зависимости от стоящих перед ним целей. Для систематизации знаний и удобства их применения представим полученные результаты в табличной форме (табл. 2).

Таблица 2. Подходы различных исследователей к сущностной характеристике понятия «инновационный потенциал»

Автор	Определение
Кулагина Н.А.	«Инновационный потенциал – особое совокупное состояние внутренних потенциалов предприятия (кадрового, экологического, научного, финансово-инвестиционного, организационно-технического, маркетингового), которое дает возможность разрабатывать и успешно реализовывать инновации во всех сферах деятельности конкретного субъекта бизнеса, осуществлять выбор стратегических альтернатив развития, исходя из устойчивости уровня инновационного развития фирмы / предприятия» ⁸³ .

⁸² Корецкий А.С. Индустрия 4.0. Стратегирование опережающего развития современной библиотеки. – Новосибирск: Академиздат, 2022. – 116 с.

⁸³ Кулагина Н.А. Методология оценки инновационного потенциала современных промышленных предприятий: монография. – Брянск: ООО «Новый проект», 2015. – 131 с.

Автор	Определение
Жиц Г.И.	«Инновационный потенциал есть максимально возможное количество экономических ресурсов, которые общество может вовлечь в сферу научно-технического развития общественного производства при заданном размере ресурсных ограничений и без сокращения размеров конечного потребления» ⁸⁴ .
Шубина Н.В.	«В узком смысле инновационный потенциал предприятия – это совокупность имеющихся у ресурсов, средств, возможностей для использования нововведений в производственной, финансовой, управленческой и коммерческой деятельности в соответствии с инновационными целями его развития. В широком смысле под инновационным потенциалом предприятия понимается взаимодействие социально-экономической системы с субъектами внешней и внутренней среды, которые возникают на макроуровне в процессе достижения инновационных целей предприятия, заложенных в стратегии его развития, при условии наличия инновационных возможностей, которые создаются за счет других компонентов потенциала» ⁸⁵ .
ГОСТ Р 54147-2010	«Инновационный потенциал: Совокупность различных видов ресурсов, включая материальные, финансовые, интеллектуальные, информационные, научно-технические и иные ресурсы, необходимые для осуществления инновационной деятельности» ⁸⁶ .

Источник: составлено автором

Проводя анализ определений понятия «инновационный потенциал» в трактовке различных авторов, можно выделить два основных направления:

⁸⁴ Zhits G.I., Flegontov A.A. About innovative activity and factors, defining its level at the industrial enterprises // Инновационная деятельность. – 2009. – № 2(7). – Р. 11-17.

⁸⁵ Шубина Н.В. Оценка инновационного потенциала на промышленных предприятиях // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. – 2013. – № 5. – С. 53-64.

⁸⁶ ГОСТ Р 54147-2010 «Стратегический и инновационный менеджмент. Термины и определения».

1. Ресурсный подход, предполагающий, что для осуществления успешной инновационной деятельности субъектом социально-экономической деятельности последнему необходимо иметь достаточное количество сбалансированных между собой ресурсов.

2. Институциональный подход, заключающийся в способности субъекта социально-экономической деятельности рационально и эффективно управлять имеющейся в его распоряжении информацией, а также знаниями и умениями трудового коллектива для достижения поставленных целей инновационного развития.

Здесь необходимо отметить, что объединяющим элементом, неразрывно связывающим два отмеченных подхода, является наличие правильно подготовленной стратегии инновационного развития, синхронизированной по времени и ресурсам. При этом выявление стратегических приоритетов развития осуществляется при помощи OTSW-анализа, детерминирующего скрытые возможности и угрозы, сильные и слабые стороны объекта стратегирования (рис. 13). То есть OTSW-анализ выступает в качестве своего рода индикатора, позволяющего выявить драйверы инновационного развития и формализовать процессы конвертации инновационного потенциала в такое качественное состояние, которое позволит объекту стратегирования достичь целевого состояния наиболее рациональным способом.

Возможности:

- исторически сложившиеся долгосрочные связи с научно-исследовательским и учебными заведениями, общественными организациями;
- поддержка библиотечного сектора экономики государством;
- определяющая роль библиотеки в создании информационного общества;
- наличие новых групп квалифицированных пользователей;
- перспективные средства и системы коммуникации.

Угрозы:

- неблагоприятная социально-экономическая обстановка в стране;
- сокращение численности и снижение качества населения, и в этой связи прогнозируемое уменьшение количества потенциальных пользователей библиотеки;
- наличие на рынке информационных услуг большого количества альтернативных источников;
- сокращение бюджетного финансирования;
- отсутствие необходимых технологий.

Сильные стороны:

- накопленный объем информационного и библиотечного фондов;
- высокий уровень компетентности руководителей;
- расширенная номенклатура услуг, прежде всего цифровых;
- заимствование и внедрение прогрессивного опыта работы и технологий отечественных и зарубежных библиотек;
- корпоративная культура и командные ценности;
- развитая система мотивации персонала.

Слабые стороны:

- отсутствие стратегических установок по развитию;
- несоответствие качества предоставляемых услуг ожиданиям потребителей;
- недостаток таланта управления и глубины владения проблемами управления персоналом;
- отсутствие необходимого уровня компетентности и квалификации сотрудников;
- отсутствие мотивации к научной деятельности сотрудников;
- недостаточное техническое и научное обеспечение;
- низкий уровень оплаты труда.

Рисунок 12. OTSW-анализ библиотечного сектора экономики, определяющий направления и приоритеты стратегического инновационного развития

Источник: составлено автором

Подводя итоги исследования сущности инновационного потенциала, можно с уверенностью сказать, что последний в совокупности представляет собой доступное ресурсное и институциональное обеспечение инновационной деятельности, включая механизмы и инструменты (система управления инновациями) ее практической реализации. Подобная трактовка позволяет свести различные существующие определения в единое понятие в отношении предмета настоящего исследования, а именно – «инновационный потенциал библиотеки представляет собой показатель, характеризующий ее стратегические способности к эффективному сохранению, приумножению, обмену и распространению накопленных знаний, используя для этого доступные ресурсы и современные технологии управления».

Данное определение дает возможность идентифицировать особенности, специфику и компонентный состав инновационного потенциала библиотеки, отражающего его основные системные характеристики: функциональность, структурность и динамичность. Детерминация компонентного состава инновационного потенциала основана на использовании функционального, структурного и динамического подходов, каждый из которых позволяет конкретизировать различные компоненты, вносящие определенный вклад в результаты инновационной деятельности⁸⁷.

Вопросы классификации и типологии инновационного потенциала рассматривались многими исследователями, в частности, В.Д. Богатырев и К.Б. Герасимов выделили основные процессы операционного менеджмента современного предприятия во взаимосвязи инновационного потенциала и трансформационного лидерства, провели оценку влияния процессов управления знаниями на инновационную деятельность предприятия⁸⁸. В работах А.Г. Большова в системном виде дана характеристика взаимодействия

⁸⁷ Морковина С.С., Степанова Ю.Н. Инновационный потенциал предприятия: оценка и матрица возможностей // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2020. – № 2 (70). – С. 155-167.

⁸⁸ Богатырев В.Д., Герасимов К.Б. Моделирование инновационного потенциала процесса управления операциями предприятия. – Самара: Самарский центр РАН, 2021. – 228 с.

инновационного потенциала и общественного производства в условиях трансформационных процессов экономики⁸⁹. Сущность информационной составляющей (ценность, доступность и актуальность информации, развитость ИТ-инфраструктуры) в структуре инновационного потенциала, значение финансового, кадрового (публикационная активность, наличие ученых степеней и делового администрирования), организационно-управленческого, научно-исследовательского, производственно-технического и рыночного ресурсов для формирования инновационно-активного поведения организации рассмотрены в трудах А.В. Бабкина⁹⁰. Использование для определения структуры инновации историко-логического метода позволило С.Н. Яшину и С.В. Тихонову сформировать концепцию инновационного потенциала организации и обосновать значимость финансового потенциала и его первоочередного использования при организации инновационной деятельности предприятия⁹¹. Методологические подходы к управлению переходом к саморазвивающимся инновационным организациям на основе систематизации принципов управления, выделения параметров порядка и формирования логических структур управления инновационной деятельностью сформированы Н.Б. Акатовым⁹². Критически рассматривая структуру инновационного потенциала, предлагаемую как упомянутыми, так другими авторами (И.В. Антоненко, Ю.Н. Степанова, Л.Ф. Шайбакова, Л.В. Минько, П.Н. Машегов) отметим, что для библиотеки как социального института его основу составляют технологическая, кадровая, финансовая, маркетинговая, организационная и информационная компоненты, сущность и степень значимости которых для развития рассмотрим ниже.

⁸⁹ Большов А.Г. Инновационный потенциал современного общественного воспроизводства. – М.: Дашков и К°, 2007. – 50 с.

⁹⁰ Бабкин А.В. Инструментарий для управления инновационным потенциалом промышленного кластера. – СПб.: Изд-во Политехнического ун-та, 2012. – 280 с.

⁹¹ Яшин С.Н., Тихонов С.В. Методические подходы к определению структуры инновационного потенциала организации // Финансы и кредит. – 2015. – № 4(628). – С. 2-12.

⁹² Акатов Н.Б. Управление переходом к саморазвивающимся инновационным организациям: теория и практика: монография. – Пермь: Изд-во Пермского политехнического ун-та, 2012. – 250 с.

1. *Информационный потенциал* библиотеки можно рассматривать как функцию трех основных источников: непосредственно информационные ресурсы (художественная и научно-популярная литература, учебники, газеты/журналы, изображения и плакаты, пластинки и кассеты, аудио- и видеоматериалы, компакт-диски, материалы для шрифта Брайля и пр.), информационные системы и базы данных (обработка, хранение и защита данных) и услуги, которые делают информацию доступной для пользователей. Уровень инновационного потенциала библиотеки должен быть таким, чтобы перманентно закрывать возрастающие потребности пользователей в получении удобной для восприятия информации (контентный и сравнительный поиск, предметные выборки, визуализация на мобильных устройствах, доступ к архивам в цифровом виде и пр.).

2. *Кадровый потенциал* является одним из доминирующих факторов при планировании и реализации стратегии инновационного развития, так как в условиях цифровизации экономики определяющим моментом для роста производительности труда становится не минимизация управленческих издержек, а максимизация использования возможностей персонала. Поэтому вопросы сбалансированности кадрового потенциала представляют собой одну из важнейших задач, решаемых при стратегировании инновационной деятельности, заключающуюся в приведение организационно-штатной структуры библиотеки в качественно-количественное равновесие с поставленными целями.

3. *Технологический потенциал* библиотеки можно рассматривать как составную часть информационного потенциала, поскольку его наличие является необходимым условием преобразования информационных ресурсов в библиотечные услуги и сервисы (рис. 14).

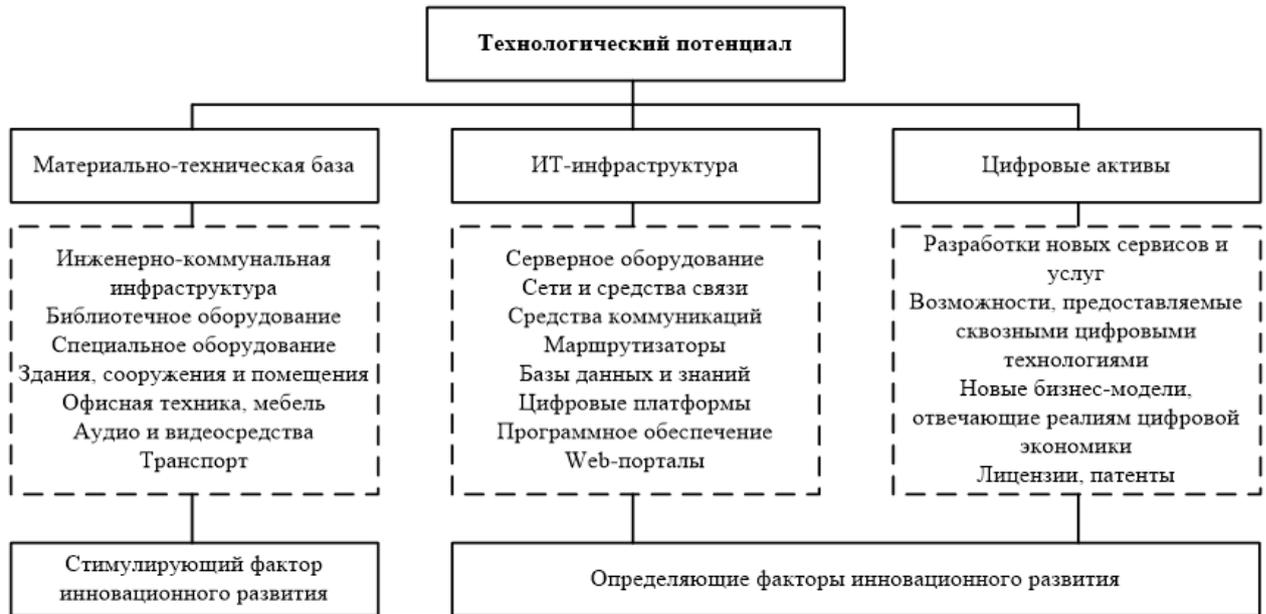


Рисунок 13. Структура технологического потенциала библиотеки

Источник: составлено автором

4. *Организационный потенциал.* Общая концепция организационного потенциала интуитивно понятна. Определения организационного потенциала просты, так, Е. Varman и Н. MacIndoe называют организационный потенциал «способностью организации реализовывать внешние ожидания от своей организационной области»⁹³. Согласно D. Horton «потенциал организации – это ее потенциал для достижения результатов – ее способность успешно применять свои навыки и ресурсы для достижения своих целей и удовлетворения ожиданий заинтересованных сторон»⁹⁴. Для Е. Sharpe организационный потенциал – это «способность организации мобилизовать финансовый, человеческий и структурный капитал для выполнения своей миссии»⁹⁵. В отношении библиотеки как некоммерческой организации определение организационного потенциала можно сформулировать так – «организационный потенциал библиотеки – это ее способность как

⁹³ Barman E., MacIndoe H. Institutional Pressures and Organizational Capacity: The Case of Outcome Measurement // Sociological Forum. – 2012. – Vol. 27. - no. – P. 74.

⁹⁴ Horton D., et al. Evaluating Capacity Development: Experiences from Research and Development Organizations Around the World (The Hague: International Service for National Agricultural Research, 2003), accessed June 3, 2015.

⁹⁵ Sharpe E.K. Resources at the Grassroots of Recreation: Organizational Capacity and Quality of Experience in a Community Sport Organization // Leisure Sciences. – 2006. - Vol. 28. – no. 4. – P. 385.

организации, используя наилучшие мировые практики и технологии, обеспечить радикальное повышение эффективности деятельности за счет формирования новой модели, отвечающей прогнозируемым потребностям общества и обладающей свойствами гибкого переформатирования процессов под текущие задачи»⁹⁶.

5. *Маркетинговый потенциал.* С усилением конкуренции в мире информации маркетинг становится стратегическим фактором выживания библиотеки и должен рассматриваться как искусство и наука по поиску и удержанию читателей и пользователей библиотечно-информационного центра. Маркетинговая стратегия – это не только разработка и продвижение новых услуг и продуктов, но и информирование пользователей о существующих услугах и продуктах и определение их целесообразности, стратегия должна быть разработана и реализована с учетом необходимости постоянного улучшения услуг и сервисов. Фактически маркетинговый потенциал библиотеки представляет собой способность организации не только генерировать новые идеи и услуги, но и иметь возможность и условия для их практической реализации.

6. *Финансовый потенциал* библиотеки, как и любой другой организации, определяется ее способностью аккумулировать необходимые для осуществления своих функций денежные средства и умением распорядителей рационально организовать их использование⁹⁷. Источники финансирования библиотеки включают в себя: поступления из бюджетов различных уровней (федерального, регионального и муниципального), средства спонсоров, добровольные взносы и пожертвования граждан, а также денежные средства, получаемые за счет проведения различных тематических мероприятий и оказания услуг, которые не носят статус государственных и муниципальных.

⁹⁶ Корецкий А.С. Управление процессами трансформации предприятия в условиях цифровой экономики // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). – 2021. – № 1. – С. 48-63.

⁹⁷ Сухова Л.Ф. Финансовый потенциал предприятия: понятие, сущность, методы измерения // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2016. – № 12(294). – С. 2-11.

Подводя итоги данного параграфа, резюмируем, что библиотеки для закрепления за собой в обществе роли и статуса важнейшего социально-экономического института должны постоянно накапливать инновационный потенциал и создавать условия для его реализации, в первую очередь, используя меры государственной поддержки, принципы которых заложены национальным проектом «Культура». Также отметим, что качественное состояние инновационного потенциала при формировании стратегии является определяющим для обоснованного выбора стратегических приоритетов и направлений, в связи с чем крайне важным моментом является его правильная оценка.

2.2. Методика качественной оценки стратегического инновационного потенциала библиотеки

Решение задачи оценки уровня инновационного потенциала библиотеки определяется необходимостью поиска, выбора и обоснования приоритетных направлений при формировании стратегии инновационного развития и позволяет:

- дать адекватную оценку готовности библиотеки к инновационной деятельности, то есть определить уровень ее «инновационной зрелости»⁹⁸;
- выполнить OTSW-анализ библиотеки, выявив слабые и сильные позиции для подготовки стратегических сценариев развития в соответствии с имеющимися технологическими, организационными и продуктовыми трендами;
- подготовить предложения и рекомендации по формированию стратегических приоритетных программ инновационной стратегии и механизмам ее практической реализации.

Обстоятельства, при которых инновационный потенциал переходит в новое качественное состояние, предполагают его рассмотрение как комплексной

⁹⁸ Тюлькина С.Ю. Инновационная зрелость как основа реализации стратегии развития организации: диссертация ... кандидата экономических наук 08.00.05 / Тюлькина Светлана Юрьевна; [Место защиты: Ин-т экономики УрО РАН]. - Екатеринбург, 2012. - 216 с.

системы, результатом функционирования которой является результативность инновационной деятельности организации. Поэтому проведение оценки инновационного потенциала должно проходить при выполнении определенных принципов, соблюдение которых поможет рациональным образом сформулировать конечные цели и задачи стратегии. По мнению ряда отечественных (С.С. Морковина⁹⁹, Е.С. Палкина¹⁰⁰, Л.Г. Миляева¹⁰¹) и зарубежных исследователей (R. Nelson¹⁰², Y. Wang¹⁰³), к таким принципам относятся следующие:

1. Гармоничность – определяет сбалансированность всех составляющих и компонентов инновационного потенциала, обеспечивая при этом такие их количественные и качественные пропорции, которые позволяют достичь выполнения приемлемых по срокам и ресурсам результатов программных мероприятий стратегии.

2. Моделируемость – позволяет сформировать алгоритмизированную модель управления инновационным потенциалом; при проведении с ее помощью имитационных экспериментов возможен выбор наилучшей стратегии для достижения поставленных целей с наибольшим эффектом.

3. Дифференцируемость – предполагает возможность детализации составляющих инновационного потенциала с последующей группировкой для проведения более точной оценки значимости того или иного компонента.

4. Гибкость – дает возможность введения различных дополнительных показателей и индикаторов для расширения возможностей оценки, а также

⁹⁹ Морковина С.С., Степанова Ю.Н. Инновационный потенциал предприятия: оценка и матрица возможностей // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2020. – № 2 (70). – С. 155-167.

¹⁰⁰ Палкина Е.С. Управление инвестиционным потенциалом компании. Основы, концепции, методы. – СПб. LAP LAMBERT, 2012. – 176 с.

¹⁰¹ Миляева Л.Г., Белоусов Д.А. Оценка инновационного потенциала организаций: теоретические и методические аспекты: монография. – Бийск: Изд-во Алтайского гос. технического ун-та им. И. И. Ползунова, 2010. – 123 с.

¹⁰² Nelson R.R. National innovation systems. – New York: Oxford univ. press, – 1993. – 560 p.

¹⁰³ Wang Y. Evaluation of technical innovation potential for the production of equipment // Taiyuan University of Technology. China. – 2011. – Vol. 9. – P. 36-41.

позволяет формализовать их численные значения для проведения сравнения возможностей организации с наилучшими практиками.

5. Интегрируемость – предполагает, при необходимости, объединение отдельных элементов, составляющих инновационного потенциала, тем самым обеспечивая взаимосвязь между ними и позволяя более системно подойти к комплексной оценке.

6. Обратная связь – применяется в случаях, когда возникает ситуация, при которой реализация программных мероприятий стратегии может привести к изменению отдельных составляющих инновационного потенциала; функционал принципа заключается в изменении критериев оценки воздействия той или иной составляющей на результаты инновационной деятельности организации.

7. Восприимчивость – предполагает, что все параметры, характеристики и критерии, используемые для оценки инновационного потенциала, объяснимы, доступны и понятны исполнителям в отношении целей и задач, решаемых организацией при осуществлении инновационной деятельности.

8. Управляемость – означает, что по результатам оценки инновационного потенциала должны быть сформированы предложения и рекомендации, обязательные к исполнению на всех уровнях административной ответственности организации, а также должны быть положены в основу концепции стратегии.

9. Непрерывность – предусматривает, что оценка инновационного потенциала должна проводиться с заданной периодичностью, определяемой и синхронизированной со сроками исполнения основных мероприятий стратегии, для осуществления своевременной коррекции целей и задач развития организации.

10. Значимость – предполагает, что полученные в результате оценки инновационного потенциала положения, обобщения, выводы и рекомендации будут основаны на методах, известных в академических и научных кругах, также должны отсутствовать предположения и заключения, существенным образом противоречащие обоснованным выводам других исследователей.

Для наглядности, а также для удобства последующего формирования матриц оценки инновационного потенциала визуализируем его структуру, выбор которой был проведен в предыдущем параграфе настоящей работы.

Структура инновационного потенциала (рис. 15) определяет потенциал библиотеки в виде пирамиды из семи основных элементов:

- три элемента высокого уровня: стратегия, маркетинг и финансы;
- три базовых элемента: кадры, технологии и инфраструктура, информационные ресурсы;
- связующий элемент, без которого практически невозможно реализовать действия по стратегическому инновационному развитию, – организационный потенциал, то есть сумма возможностей организации, включая измерение производительности, планирование, управление ресурсами, реинжиниринг и построение внешних отношений.

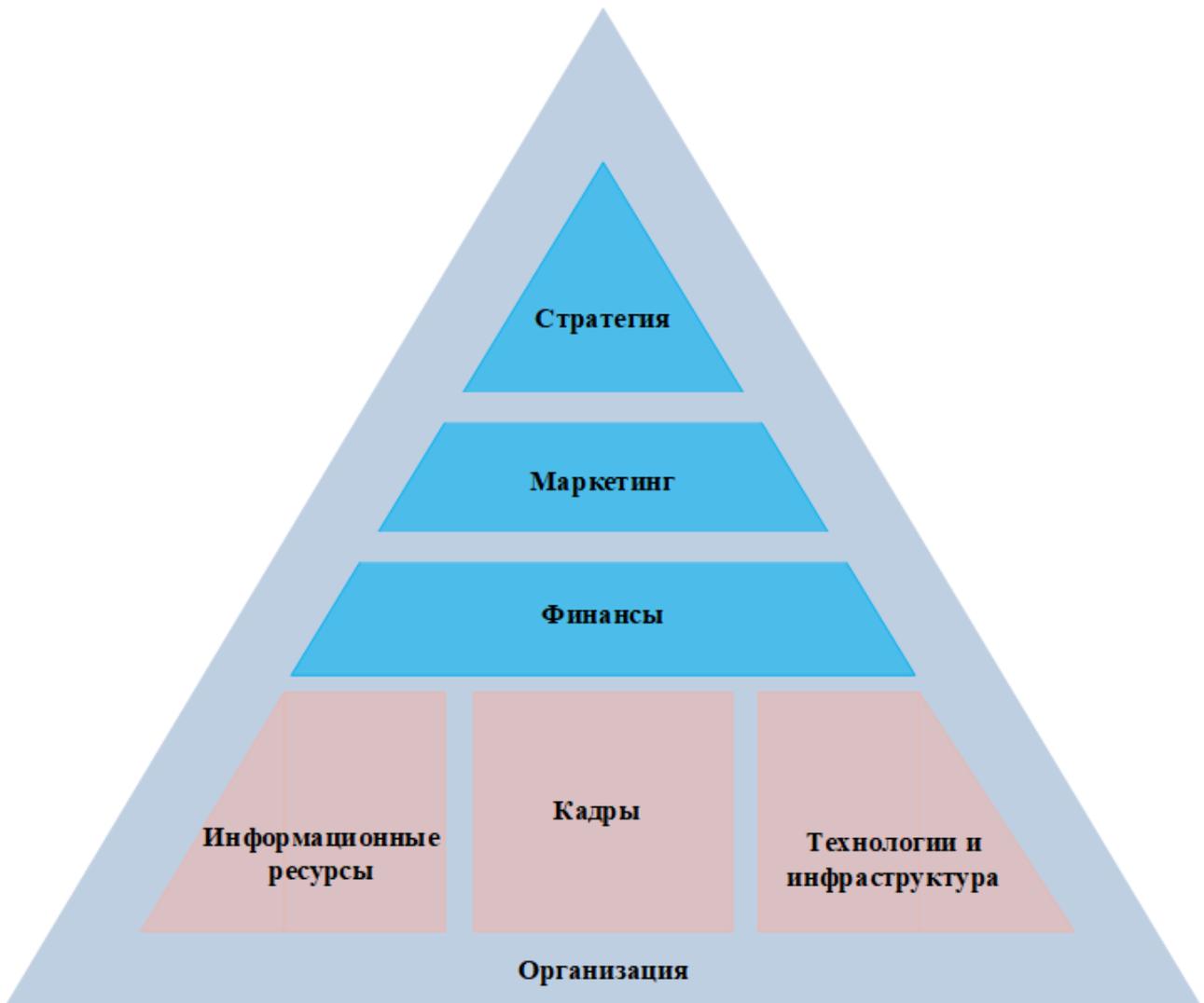


Рисунок 14. Структура инновационного потенциала библиотеки
Источник: составлено автором

Объединение всех составляющих инновационного потенциала в связную диаграмму подчеркивает важность изучения и оценки каждого компонента как в отдельности, так и по отношению к другим, а также в контексте всей организации. Подобный подход отражает системность и комплексность инновационного потенциала в его влиянии на конечные результаты деятельности. Нельзя, например, сосредоточиться на наращивании технологической составляющей, оставив без внимания кадровый потенциал, либо развивая последний, не занимаясь инфраструктурой.

Анализ существующей научной литературы показал, что к настоящему времени сформировано определенное множество методических разработок для

оценки инновационного потенциала, тем не менее не выработано какого-либо единого подхода. Это обусловлено тем, что авторы-разработчики, как правило, предлагают номенклатуры показателей и индикаторов для решения конкретных задач, преследуя разные цели.

Так, например, И.П. Беликова полагает определяющим для инновационной деятельности устойчивое финансовое состояние предприятия, соответственно делается акцент на его оценке¹⁰⁴. А.В. Козлов и А.Б. Тесля считают основным оснащённость предприятия ИТ-инфраструктурой, задающей уровень цифровизации процессов и, соответственно, объём инвестиций в новые технологии¹⁰⁵. А.А. Трифилова увязывает успешность инновационной деятельности с высокой степенью обеспеченности предприятия различными видами материально-технических ресурсов¹⁰⁶, а Г.П. Беляков и С.В. Еремеева делают упор на эффективность и результативность управления процессами¹⁰⁷. Ориентированность исследователей к подходам по оценке инновационного потенциала с позиций значимости именно материальных ресурсов и технологий, по всей видимости, обусловлена тем, что подавляющее их большинство рассматривают коммерческие предприятия. В случае же настоящего исследования объектом анализа является библиотека, своей деятельностью преследующая совсем другие цели. С учетом изложенного, представляется целесообразным формирование авторского подхода к оценке инновационного потенциала библиотеки, как к некоммерческой организации. Для этих целей воспользуемся наработками консалтинговой компании McKinsey & Company в части оценки использования и эффективного наращивания потенциала в

¹⁰⁴ Беликова И.П. Исследование инновационных возможностей предприятия. – Ставрополь: Ставропольский гос. аграрный ун-т, 2014. – 240 с.

¹⁰⁵ Козлов А.В., Тесля А.Б. Цифровой потенциал промышленных предприятий: сущность, определение и методы расчета // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2019. – Т. 25, № 6. – С. 101-110. – [10.21209/2227-9245-2019-25-6-101-110](https://doi.org/10.21209/2227-9245-2019-25-6-101-110).

¹⁰⁶ Трифилова А.А. Оценка эффективности инновационного развития предприятия. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 304 с.

¹⁰⁷ Беляков Г.П., Еремеева С.В. Инструменты оценки и управления развитием инновационного потенциала наукоемкого предприятия ракетно-космической промышленности. – М.: АНО Изд. Дом «Науч. обозрение», 2016. – 136 с.

некоммерческих организациях (англ. Organizational Capacity Assessment Tool, OSAT)¹⁰⁸.

Сформированные матрицы оценки инновационного потенциала библиотеки в сочетании с его структурой (рис. 15) приведены в приложении А.

В каждом из столбцов каждой матрицы представлена краткая характеристика состояния одного из компонентов оцениваемого инновационного потенциала библиотеки в соответствии с достигнутым уровнем его развития в организации (низкий уровень, базовый уровень, средний уровень и высокий уровень).

Оценка достигнутого уровня производится двумя способами: первый – проведение обследования с последующим анализом полученных сведений с данными матриц, форма которых приведена в приложении А; второй – путем одного из качественных методов анализа (метод Дельфи, мозговой штурм, интервьюирование профильных специалистов и приглашенных экспертов и пр.), основой для которых являются данные, полученные посредством анкетирования (типовая форма анкеты для проведения опроса об уровне инновационного потенциала в организации приведена в приложении Б).

Обработка полученных сведений и анкет (мнений респондентов) проводится с помощью стандартных методов оценки экспертных мнений¹⁰⁹.

2.3. Организационно-экономический механизм управления стратегическим развитием библиотеки

После рассмотрения вопросов оценки инновационного потенциала и определяющих его состояние составляющих целесообразным становится предположение, что доминирующей компонентой является организационный потенциал, определяющей возможности организации по созданию системы

¹⁰⁸ McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/>

¹⁰⁹ Орлов А.И. Организационно-экономическое моделирование. – М.: Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет), 2011. – 486 с.

проектного управления, которая обеспечит эффективное достижение поставленных стратегических целей. Тем более, что в условиях цифровизации экономики необходимость формирования подобной системы, подкрепленная соответствующей нормативно-правовой основой, стимулирующей организацию к адекватному восприятию организацией инновационных правил, стандартов и технологий, является достаточно очевидной.

Современной экономической наукой накоплен, проанализирован и обобщен как теоретический, так и практический опыт в части особенностей управления организациями в условиях осуществления ими прорывной инновационной деятельности (С.Д. Бодрунов¹¹⁰), исследована природа инновационной сущности организаций и механизмов управления ими как сложной системой (М.Б. Флек¹¹¹). Выявлены основные причины возрастания интереса исследователей к моделям и показано, что осознанное управление ими является основным источником конкурентного преимущества (А.Э. Исаева, Ю.Ю. Петрунин, В.М. Пурлик¹¹²). Сформированные подходы к решениям, носящим принципиальный характер, таким как выбор модели и/или платформы взаимодействия с внешней средой, представляющей собой основу стратегии, позволяют в полной мере использовать преимущества цифровых технологий для принятия управленческих решений (Ю.А. Слепцова, Р.М. Качалов)¹¹³. Однако большинство публикаций в исследуемой области носят узкоспециализированный характер, не акцентируют внимание на ряде проблем, требуют уточнения и дальнейшего развития, в том числе и совершенствования методических подходов к управлению инновациями, что особенно актуально для

¹¹⁰ Бодрунов С.Д. Реиндустриализация в условиях новой технологической революции: дорога в будущее // Управленец. – 2019. – Т. 10, № 5. – С. 2-8. DOI: [10.29141/2218-5003-2019-10-5-1](https://doi.org/10.29141/2218-5003-2019-10-5-1).

¹¹¹ Флек М.Б., Угнич Е. Управление предприятием в условиях цифровой трансформации. – Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, 2020. – 235 с.

¹¹² Исаева А.Э., Петрунин Ю.Ю., Пурлик В.М. Критическое осмысление концептуальных подходов к анализу бизнес-моделей // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). – 2020. – № 1. – С. 3-21.

¹¹³ Слепцова Ю.А., Качалов Р.М. Интеграционная стратегия предприятия в условиях цифровой трансформации экономики // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2018. – Т. 11, № 5. – С. 7-21. DOI: [10.18721/JE.11501](https://doi.org/10.18721/JE.11501).

некоммерческих организаций. Методология стратегирования академика В.Л. Квинта¹¹⁴, представляя собой универсальный инструмент, позволяет сформировать подходы к созданию такой системы. Автор отдает приоритет именно этому инструменту по причине того, что его использование позволяет оптимально увязать все составляющие инновационного потенциала в их диалектическом взаимодействии (рис. 16).



Рисунок 15. Система стратегирования инновационной деятельности библиотеки¹¹⁵

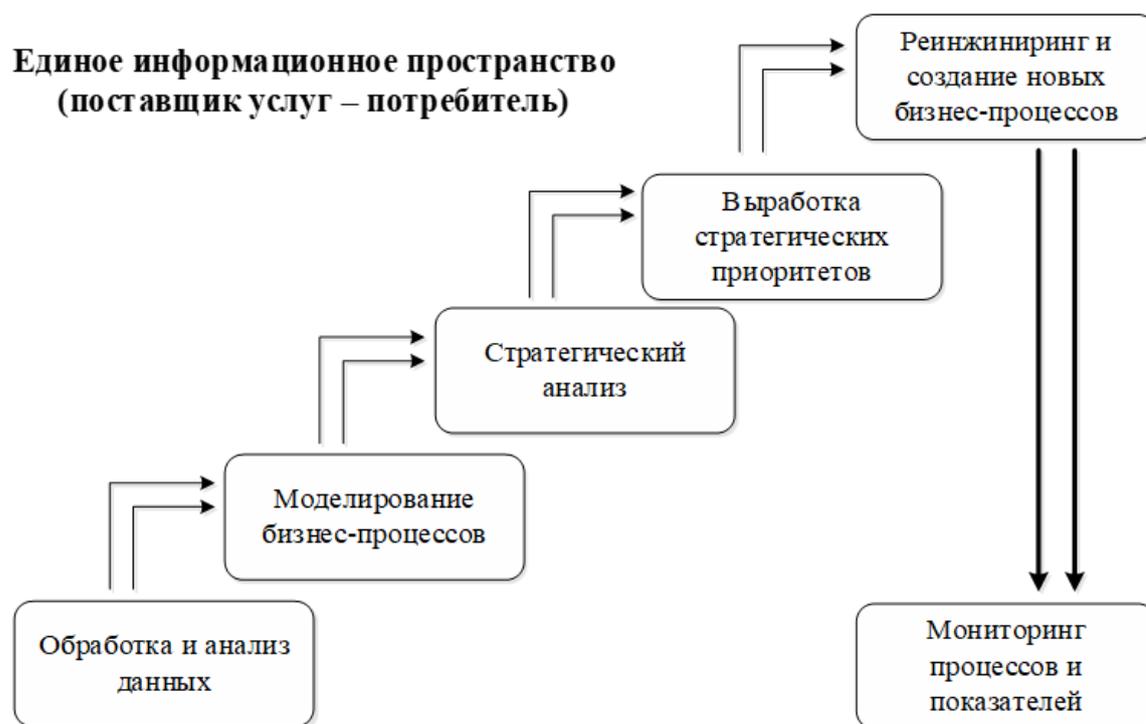
Источник: составлено автором

При принятии сконструированной модели в качестве базовой естественным образом реализуется возможность построения так называемых сквозных процессов, когда вся технологическая цепочка, начиная от подготовки

¹¹⁴ Квинт В.Л. Концепция стратегирования. – 2-е издание. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. – 170 с.

¹¹⁵ Корецкий А.С. Стратегические приоритеты развития библиотечного дела (на материалах Российской государственной библиотеки) // Стратегирование: теория и практика. – 2022. – Т. 2, № 4(6). – С. 559-570. – DOI [10.21603/2782-2435-2022-2-4-559-570](https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-559-570).

организационно-распорядительных документов и заканчивая генерацией новых продуктов, может быть формализована для действенного контроля любой операции или транзакции при оперативном устранении возникающих проблем (рис. 17).



Результаты организации системы непрерывного улучшения бизнес-процессов:

1. Сокращение избыточных операций, уменьшение издержек
2. Рост добавленной стоимости
3. Цифровой контроль качества
4. Адаптивность и гибкость организационной и бизнес-структуры

Рисунок 16. Непрерывный цикл совершенствования процессов в концепции стратегии инновационного развития¹¹⁶

Источник: составлено автором

Предлагаемый подход позволит существенно оптимизировать сложившуюся практику работы такой организации как библиотека, где главной функцией является эффективное взаимоотношение с потребителями услуг. Практическая реализация подхода предполагает создание цифровой ИТ-экосистемы библиотеки, основанной на объединении в единое информационное

¹¹⁶ Корецкий А.С. Принципы формирования цифровой экосистемы управления процессами на основе бизнес-модели // Государственное управление. Электронный вестник. – 2021. – № 84. – С. 221-240. – DOI [10.24412/2070-1381-2021-84-221-240](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2021-84-221-240).

пространство всех рабочих мест сотрудников, организацию интерактивного управления взаимоотношениями с потребителями, а также связанность всех сервисов друг с другом.

Основной компонентой стратегии инновационного развития является организационно-экономический механизм, детально представляющий формализованные процессы и правила взаимодействия предприятия и потребителей, определяющий средства и методы коммуникации, организационно-штатную структуру, схемы мотивации, порядок и условия получения персоналом цифровых компетенций. Моделирование в условиях цифровой экономики – это не средство анализа деятельности, это средство ее реализации, именно поэтому модели необходимо разрабатывать и использовать для успешного достижения стратегической цели библиотеки – создания центра цифровых компетенций по продвижению инновационных сервисов и услуг для читателей, авторов, общества, государства и бизнеса.

Условно организационно-экономический механизм можно разделить на два уровня:

– стратегические модели, дающие представление, описывающие общие закономерности и правила функционирования объекта управления, определяющие этапы его развития на долгосрочный период времени; такие модели задействуют относительно небольшое число показателей и в зависимости от целеполагания могут разделяться на модель управления операционной деятельностью, модель управления жизненным циклом услуги, модель управления инфраструктурой, модель взаимодействия с внешней средой;

– операционные модели, отвечающие за исполнение установленных правил и стандартов ведения хозяйственной деятельности на конкретном этапе развития предприятия.

По отношению к библиотеке как к некоммерческой организации требования к организационно-экономическому механизму формируются, прежде всего, со стороны пользователей, глубина и степень их детализации

зависят от установленных целей, а основное их назначение – четкая формализация приоритетов, формулирование задач для достижения целей, условия решения задач (ресурсы, технологии, сроки), описание методов контроля за состоянием объекта управления, установление ключевых показателей эффективности.

Схематично такую модель можно представить в виде, где входом будет являться инновационный потенциал, а выходом – контролируемый результат в виде новых услуг и сервисов (рис. 18).

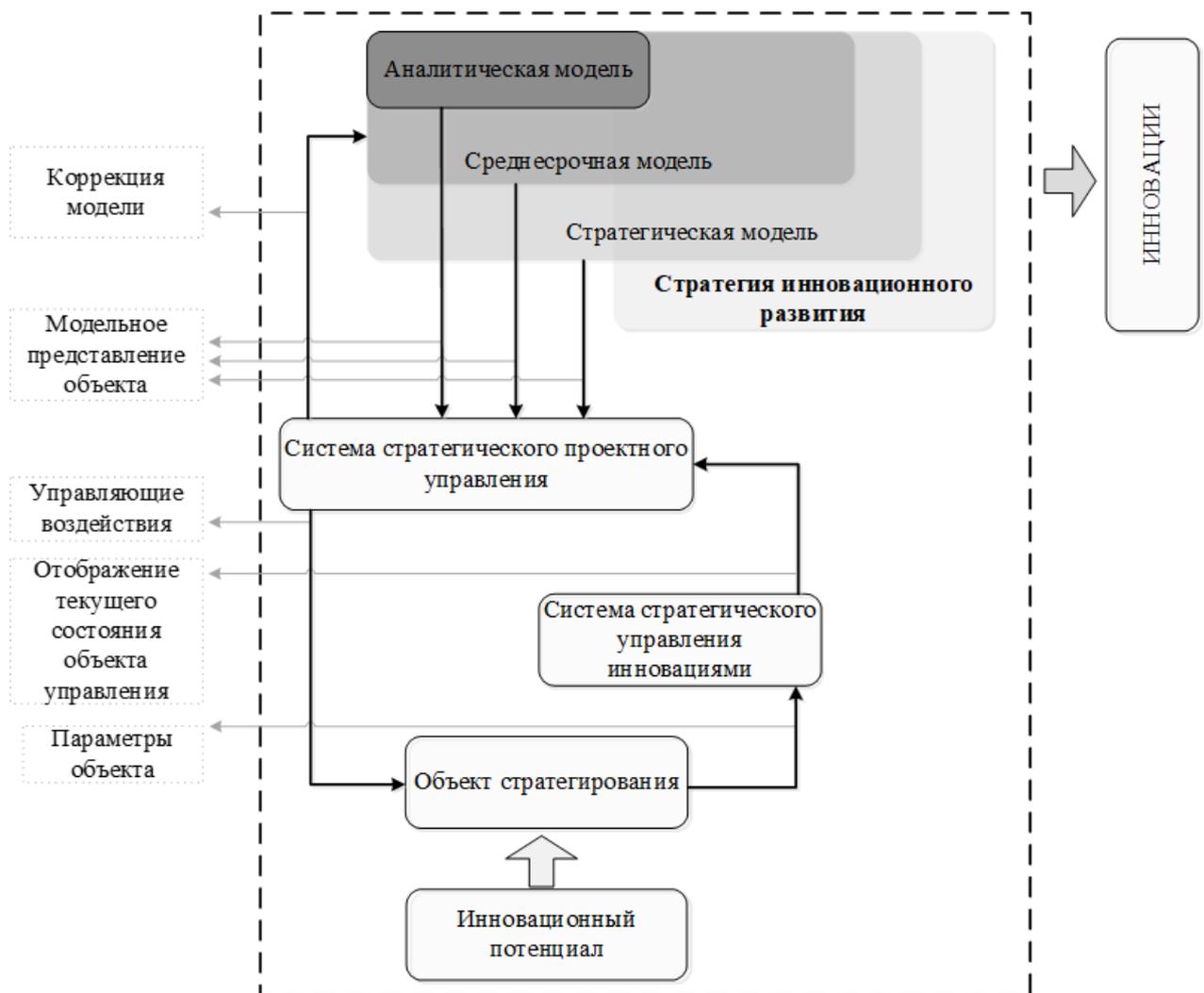


Рисунок 17. Модельное представление организации, реализующей стратегию инновационного развития¹¹⁷

¹¹⁷ Корецкий А. С. Принципы формирования цифровой экосистемы управления процессами на основе бизнес-модели // Государственное управление. Электронный вестник. – 2021. – № 84. – С. 221-240. – DOI [10.24412/2070-1381-2021-84-221-240](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2021-84-221-240).

Главным отличием предлагаемой модели от традиционных является то, что блок управления получает информацию, необходимую для принятия управленческих решений не непосредственно от объекта управления, а через систему управления инновациями. Причем эта информация основана как на данных оперативного учета, так и на результатах проведения имитационных экспериментов над моделями (оперативной, среднесрочной и стратегической).

Помимо оперативного управления, подобный алгоритм принятия управленческих решений целесообразен и при формировании задач разработки и коррекции стратегии. То есть сформированные в соответствии с долгосрочными целями и задачами прогнозные макропоказатели (ключевые показатели эффективности) на каждом контролируемом отрезке времени сравниваются с реально достигнутыми, после чего происходит выработка корректирующих управляющих воздействий. Коррекция происходит и в части синхронизации с доступными ресурсами (рис. 19).



Рисунок 18. Внутренние связи в блоке управления¹¹⁸

¹¹⁸ Там же.

Так как создать модель, полностью идентичную реальному объекту управления, практически невозможно (за очень редким исключением, когда количество внутренних и внешних влияющих факторов ограничено и постоянно на протяжении неограниченного интервала времени), система стратегического управления должна иметь адаптивный контур. То есть, возможны такие варианты, когда вместо выработки и реализации управляющего воздействия происходит коррекция модели или отдельных ключевых показателей эффективности. Это происходит в случае, когда достижение запланированной цели требует большего количества ресурсов, чем было предусмотрено ранее (например, непрогнозируемое изменение политической ситуации, макроэкономического окружения и т.п.).

Таким образом, организационную модель можно определить, как совокупность правил осуществления предприятием своей деятельности (организационно-штатная структура, номенклатура услуг, используемые технологии, способы предоставления услуг), лежащих в основе стратегии, а также критериев установления и контроля ключевых показателей эффективности.

В модель включаются все процессы и все функциональные взаимоотношения внутри организации, сюда же входят и относительно самостоятельные составляющие (финансовая модель, организационная модель, информационная модель, клиентская модель, продуктовая модель и пр.). В результате возникают сложные взаимосвязи и взаимодействия между этими составляющими и даже компонентами внутри них. Подобные взаимоотношения называются правилами управления деятельностью (процессами), которые показывают, как эти составляющие модели или их группы влияют друг на друга. Поэтому для формализации, анализа, прогнозирования и планирования способов и правил ведения хозяйственной деятельности и необходима система стратегического управления инновациями, которая, собственно, и позволяет выполнить запланированные в стратегии действия.

Построение комплексной модели позволяет значительно лучше понять все нюансы и перспективы инновационного развития, а достоверное ознакомление всех сотрудников организации с принципами и выгодами практической реализации модели, как правило, превращает их из скептиков в соратников. Единое понимание создает основу для принятия взвешенных и актуальных решений, что совершенно необходимо для реализации стратегических целей и задач. Чётко налаженное управление позволяет рационально распределить имеющийся потенциал по стратегическим приоритетным направлениям, что оказывает непосредственное положительное влияние на инновационную деятельность.

На основании вышеизложенного можно сформулировать некий постулат, что суть инновационной деятельности состоит не только в разработке новых продуктов и услуг, внедрении новых и модернизации существующих технологий и информационных систем, но и в формировании организационной модели, соответствующей стратегическим целям и обеспечивающей достижение заданных целевых показателей эффективности.

Также следует отметить, что сложность современных технологий и быстрые изменения внешней среды увеличивают информационный разрыв между тем, что имеется сейчас в организации, и тем, что требуется его структурным подразделениям. Устранить возникающее несоответствие позволяет процессное управление. Целью такого управления является предоставление потребителям продуктов и услуг в соответствии с ожиданиями последних (по цене, качеству, номенклатуре и пр.). При этом возникает ряд дополнительных задач, от эффективности исполнения которых зависит собственно качество продуктов и услуг (организация учета, документооборот, контроль состояния оборудования, поддержание коэффициентов надежности на заданном уровне, разработка и исполнение регламентов технического обслуживания, исследования рынка и пр.), которые определяются как процессы,

требующие постоянного совершенствования или трансформации, в парадигме современной концепции управления проектами – цифровой трансформации¹¹⁹.

В целом стратегическое управление можно условно представить в виде нескольких взаимосвязанных процессов управления, каждый из которых предусматривает определенный способ цифровизации и ответственности при принятии управляющих решений (рис. 20).



Рисунок 19. Структура стратегического управления процессами
Источник: составлено автором

Как правило, процессы, связанные с устоявшейся технологией, находятся на удовлетворительном уровне, но если рассматривать процессы, возникающие как реакция системы в ответ на происходящие изменения (внедрение инноваций), то наблюдается менее радужная картина:

– информация по процессам, связанная с затратами, обеспечением и использованием ресурсов, с продвижением новой услуги по технологическому циклу, часто недоступна или просто не фиксируется, что вызывает большие проблемы с учётом и оперативным принятием управленческих решений;

– процессы, связанные с привлечением и обслуживанием дополнительных пользователей, с выполнением их заявок в срок при взаимодействии с другими

¹¹⁹ Климченя Л.С. Цифровая экономика как результат цифровой трансформации бизнес-процессов // Научные труды Республиканского института высшей школы. – 2021. – № 20-2. – С. 178-185.

субъектами социально-экономической деятельности, оставляют желать лучшего; старания отдельных руководителей по улучшению приводят к увеличению накладных расходов, что отражается на показателях эффективности.

В этом смысле наиболее «продвинутыми» на сегодняшний день являются учётные функции, так как в традиционных информационных системах основное внимание сосредотачивается именно на их автоматизации. Причем их автоматизация рассматривается как стратегическая задача, позволяющая руководству принимать решения на основании оцениваемой и контролируемой ситуации. Автоматизация учётных функций¹²⁰, как правило, предполагает использование специализированных систем планирования ресурсов, таких как ERP-системы или отдельных специализированных систем для ведения бухгалтерского учёта и работы с договорами. Указанные системы базируются на традиционных приложениях, в основе которых лежат мониторы обработки транзакций, и они автоматизируют функции, на которые приходится лишь около 20-30% затрат организации¹²¹.

Интеллектуальные функции по стоимости в два раза превосходят учётные и для их поддержки используются технологии управления знаниями¹²², которые представляют собой совокупность инструментальных средств, предназначенных для хранения и извлечения знаний:

- единое хранилище данных, поступающих от различных приложений;
- сканирование и распознавание текстовых документов, а также обеспечение интеллектуальной информационной безопасности;

¹²⁰ Учетная функция – сбор информации и ее первичная обработка, включая оценку деятельности организации и ее структурных подразделений.

¹²¹ Пинчук В.Н., Журавлев Д.М. Предприятие. Технологии и экономика цифровой трансформации. – Новосибирск: ИД Академиздат, 2020. – 216 с.

¹²² Менеджмент знаний (англ. knowledge management), также управление знаниями – систематические процессы по созданию, сохранению, распределению и применению интеллектуального капитала.

- инструменты управления документами для их хранения и интеллектуального поиска по индексам (тегам¹²³) путем хранения истории отношений и подобий терминов поиска;
- лингвистические инструменты для поддержки запросов на естественных языках (голосовой помощник¹²⁴);
- обучающиеся интеллектуальные инструменты поиска и извлечения документов, представляющих интерес для пользователя и для приложений, выполняющих различные функции;
- сквозные аналитические отчеты мониторинга и анализа процессов деятельности и целевых индикаторов;
- единая система нормативно-справочной информации;
- авторитетные базы библиографических данных (АБД)¹²⁵.

Отмеченные инструментальные средства представляют собой основу для принятия управленческих решений, формирования отчетов, разработки регламентов, описания процессов и их организации, повышения качества работы с клиентами и пр. В связи с этим необходимо отдельно выделить основной тип изменений, которые должны происходить синхронно с процессами цифровой трансформации – развитие цифровых компетенций персонала. Под этим понимается поиск талантов и разработка индивидуальных планов развития, регистрация и контроль прогресса навыков и знаний; составление индивидуальных профилей перспективных сотрудников для формирования кадрового резерва; создание внутреннего информационного обучающего портала (каталог образовательных ресурсов, дистанционные тренинги, обучающие интерактивные тесты, выдача сертификатов и пр.)¹²⁶.

¹²³ Тег – неструктурированное ключевое слово, к части информации.

¹²⁴ Голосовой помощник, или виртуальный ассистент (англ. Virtual assistant) – интерфейс, выполняющий задачи (или сервисы) на основе информации, введенной пользователем вербальным образом.

¹²⁵ АБД – совокупность структурированных по единому стандарту и на основе унифицированной технологии идентификации всех персонифицированных объектов – пользователей информационных ресурсов Российской государственной библиотеки.

¹²⁶ Новикова И.В. Стратегирование развития трудовых ресурсов: основные элементы и этапы //

В целом цифровая трансформация процессов позволит замкнуть контур «эффективность-надежность-безопасность-управление», что избавит сотрудников от непроизводительных и неквалифицированных работ, даст возможность оптимизации рабочего времени и обеспечит повышение эффективности производства в целом. Наличие же прикладной цифровой платформы даст ощутимое масштабное расширение функциональных возможностей организации за счет увязки многопрофильных информационных потоков в единую цифровую программно-вычислительную инфраструктуру¹²⁷.

В заключение главы приведем (рис. 21) кратко отражающие суть методологии стратегирования инновационного развития библиотеки.

Материал, изложенный в данной главе, позволит объективно, научно-обоснованно и предметно перейти к формированию концепции стратегии инновационного развития библиотеки, при разработке которой в качестве примера объекта стратегирования выбран флагман национального библиотечного дела – ФГБУ «Российская государственная библиотека».

Стратегирование: теория и практика. – 2021. – Т. 1, № 1(1). – С. 57-65. – DOI: [10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65](https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65).

¹²⁷ Корецкий А.С. Управление процессами трансформации предприятия в условиях цифровой экономики // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). – 2021. – № 1. – С. 48-63.

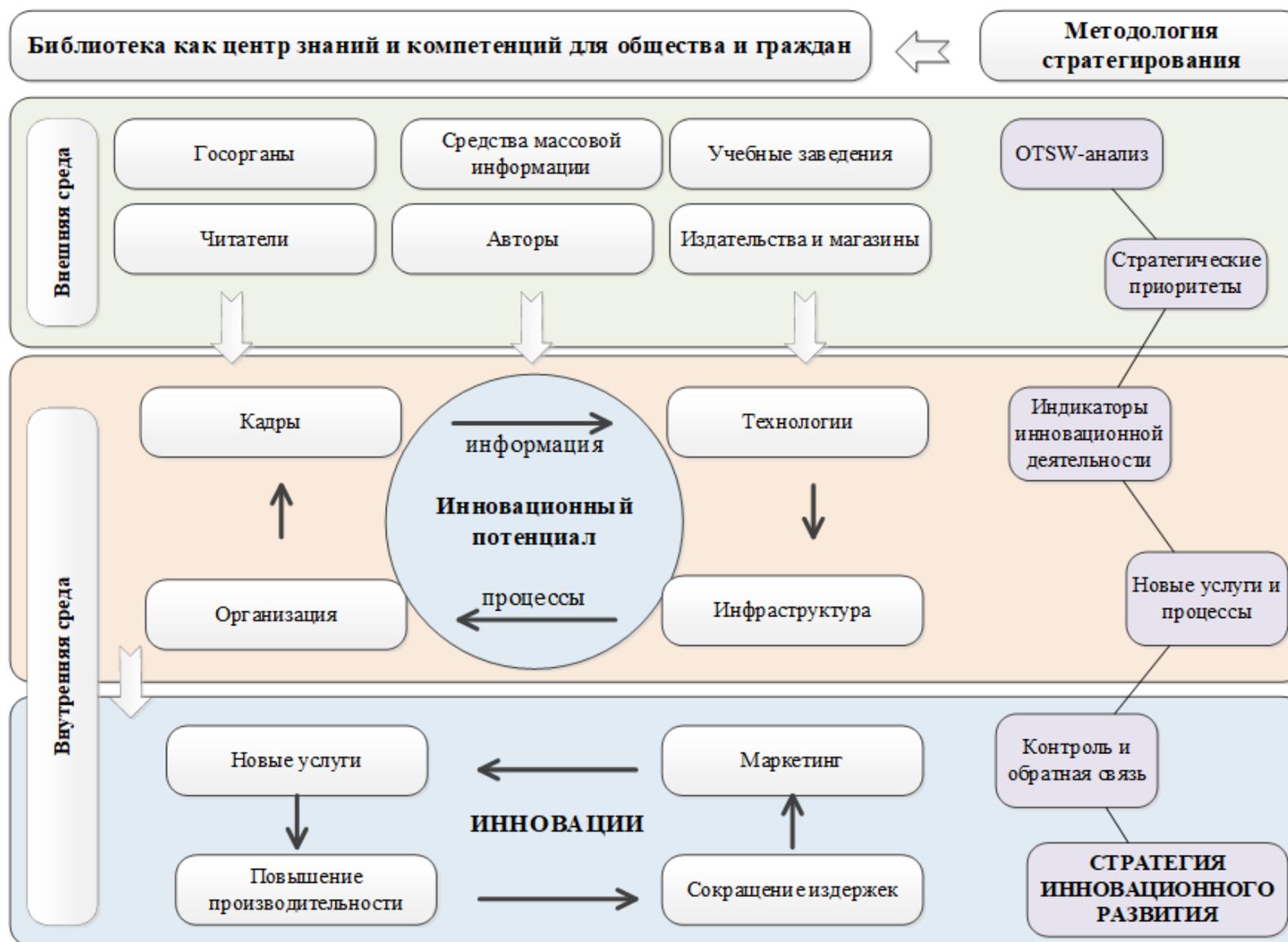


Рисунок 20. Система стратегирования инновационного развития библиотеки

Источник: составлено автором

ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВЕКТОРЫ РАЗВИТИЯ БИБЛИОТЕКИ В ЭКОНОМИКЕ ИННОВАЦИЙ НА ПРИМЕРЕ РОССИЙСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ БИБЛИОТЕКИ

3.1. Стратегические приоритеты и цели РГБ в рамках развития библиотечного дела России

Помимо задач сервисной и технологической трансформации инфраструктуры Российской государственной библиотеки (РГБ), решаемых для обеспечения возможности предоставления читателям удобных форм доступа к универсальному фонду, не менее важным аспектом деятельности библиотеки является ее роль в утвержденных мероприятиях по направлениям общей стратегии развития библиотечного дела Российской Федерации¹²⁸.

В этом разрезе приоритеты стратегического развития библиотеки могут быть сформулированы следующим образом:

1. В рамках направления содействия модернизации библиотечной системы страны роль, цели и задачи РГБ видятся в контексте ее работы в качестве основного координатора федеральных программ национального проекта «Культура» в части создания модельных библиотек.

2. По направлению развития и сохранения библиотечного фонда России естественными сферами ответственности РГБ являются:

– формирование наиболее полного в Российской Федерации фонда отечественных изданий с целью удовлетворения информационных потребностей пользователей и обеспечения архивного хранения национального фондохранилища печатных изданий;

– оцифровка и включение в Национальную электронную библиотеку¹²⁹ (НЭБ) книжных памятников, в первую очередь составляющих историческое и культурное достояние народов Российской Федерации.

¹²⁸ Распоряжение Правительства РФ от 13.03.2021 № 608-р «Об утверждении Стратегии развития библиотечного дела на период до 2030 года».

¹²⁹ Национальная электронная библиотека – в рамках настоящего исследования рассматривается в следующих смысловых трактовках:

– полная совокупность оцифрованных ресурсов всех видов, потенциально доступных через предоставляемые электронные сервисы РГБ различным категориям пользователей;

3. Создание и развитие предметных эталонных информационных технологий, необходимых для организации работ по проведению цифровой трансформации деятельности библиотек.

4. В рамках направления содействия кадровому обеспечению развития библиотечного дела стратегические целевые ориентиры деятельности РГБ видятся в разрезе реализации следующих мероприятий:

- повышение профессиональных и коммуникативных компетенций сотрудников по программам дополнительного профессионального образования и целевой подготовки в вузах;

- внедрение мотивационных методик развития профессионального потенциала сотрудников и стандартов внутрикорпоративной культуры.

5. Развитие научного и методического обеспечения деятельности библиотек:

- развитие и поддержание национальной библиотечно-библиографической классификационной системы (ББК);

- развитие системы национальных стандартов по библиотечному делу.

Сформулированный перечень взаимозависимых целевых векторов стратегического развития РГБ (или «матрицы целей» развития) отражает существенное расширение сферы ответственности библиотеки в рамках книжного дела России.

С учетом всего вышеизложенного, а также для обоснования программных мероприятий концепции в соответствии с методологией стратегирования академика В.Л. Квинта проведем анализ внешней среды (анализ возможностей и угроз – Opportunities и Threats) и оценку возможностей (сильных и слабых сторон – Strengths и Weaknesses) внутренней среды.

1. Возможности (англ. Opportunities) – факторы внешней среды, оказывающие положительное воздействие на раскрытие имеющегося инновационного потенциала РГБ.

О – Opportunities	Факторы
-------------------	----------------

– интегрированный (единый) предметно-структурированный информационно-сервисный внешний интерфейс единой сервисно-информационной Интернет-среды РГБ.

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Растущий спрос на цифровые услуги и сервисы библиотечного сектора, особенно в части получения доступа к редким книгам и рукописям. 2. Наличие мер целевой государственной поддержки. 3. Изменение внешнеполитической ситуации в части ограничения доступа к ряду зарубежных источников информации, как традиционных, так и виртуальных. 4. Возможности социальных сетей, формирующие перспективы для целеориентированного маркетинга в направлении «я не знал, что библиотеки могут это делать». 5. Цифровые технологии, кардинальным образом меняющие потребительские представления о способах получения и усваивания информации.
--	---

2. Угрозы (англ. Threats) – факторы внешней среды, могущие оказать негативное влияние на достижение целей стратегии инновационного развития РГБ.

	Факторы
T – Threats	<ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие альтернативных библиотечным услугам сервисов в сети Интернет, появление порталов и платформ, предоставляющих возможность быстрого и простого доступа к информации. 2. Запрет издателей и правообладателей контента на его публичное размещение в связи с изменением конъюнктуры в обществе и макроэкономической ситуации. 3. Ограничение доступа зарубежными авторами и издательствами к новинкам книжного рынка как в бумажном, так и в электронном виде. 4. Сокращение бюджетного финансирования и мер государственной поддержки программ развития библиотечного сектора. 5. Несоответствие ожиданий пользователей качеству предлагаемых библиотекой услуг и сервисов, в том числе появление замещающих технологий.

3. Сильные стороны (англ. Strengths) – факторы внутренней среды, определяющие решение приоритетных задач за счет максимального задействования инновационного потенциала.

S – Strengths	Факторы
---------------	----------------

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Библиотека располагает уникальным собранием отечественных и зарубежных документов на 367 языках мира. 2. Динамический рост числа посещений библиотеки позволяет наладить конструктивный диалог с обратной связью для создания клиентоориентированных профилей и соответствующих им востребованных цифровых сервисов. 3. Высокопрофессиональный коллектив библиотеки (25 докторов и 124 кандидата наук, около 120 специалистов службы информационных технологий), не допускающий отклонений от выполнения показателей государственного задания. 4. Развитая сервисная инфраструктура (34 читальных зала на 2099 мест, из них компьютеризированных – 378). 5. Наличие положительного опыта реализации инновационных и инфраструктурных проектов, основанных на модели управления, не характерной для учреждений культуры, с 2019 года библиотека перешла к проектному управлению. 6. В процесс управления проектами развития при реализации стратегических задач развития вовлечены все уровни: от министерства до структурных подразделений.
--	---

4. Слабые стороны (англ. Weaknesses) – факторы внутренней среды, оказывающие отрицательное воздействие на процессы внедрения инноваций.

	Факторы
W – Weaknesses	<ol style="list-style-type: none"> 1. Единичные примеры внедрения сквозных цифровых технологий и, как следствие, недостаток опыта у части сотрудников в части их внедрения и использования. 2. Требуется дополнительное обучение персонала различным задачам, связанным с разработкой, продвижением и поддержкой новых цифровых услуг и сервисов. 3. Проблемы с хранением библиотечного фонда (недостаток площадей), с реставрацией и консервацией (более 25% фонда редких и ценных книг нуждаются в реставрации).

	<p>4. Отток квалифицированных сотрудников, преимущественно ИТ-специалистов, в секторы экономики с более высокой оплатой труда.</p> <p>5. Ограниченность ресурсов и резервов ИТ-инфраструктуры для решения задач по созданию единого информационного пространства, позволяющего организовать сквозные процессы.</p>
--	--

На основе проведенного OTSW-анализа составим матрицу решений, определяющую содержание основных мероприятий по инновационному развитию РГБ (табл. 3).

Таблица 3. Матрица решений

	Мероприятия	Обеспечение
Перспективные цифровые сервисы услуги	Максимальная оцифровка единиц хранения и создание инфраструктуры цифрового хранилища, цифровизация процессов, обеспечение недискриминационного доступа пользователей к информации.	Цифровая библиотечная платформа как специализированный сервисно-информационный раздел внешнего интерфейса единого информационного пространства РГБ, реализующий сервисы интерактивного комплектования фондов.
	Создание интерактивной предметно структурированной информационно-энциклопедической среды для информирования, поиска знаний, а также диверсифицированного доступа к полнотекстовым электронным версиям связанных с этими назначениями изданий, библиографических описаний.	Интегрированный (единый) предметно-структурированный информационно-сервисный внешний интерфейс единой сервисно-информационной Интернет-среды РГБ.

Источник: составлено автором

Оценку уровня инновационного потенциала РГБ (табл. 4) проведем, основываясь на предложенной авторской методике (см. параграф 2.2 настоящей работы).

Таблица 4. Оценка инновационного потенциала РГБ – способностей организации к реализации мероприятий стратегии инновационного развития

Составляющие потенциала	Уровень	Баллы
Потенциал действующей стратегии		
Видение перспектив развития	Средний	10
Миссия	Высокий	15
Глобальная цель	Высокий	15
Качество стратегии (полнота и детальность)	Средний	10
Всего		50
Маркетинговый потенциал		
Эффективность коммуникаций и информационно-пропагандистской деятельности	Средний	10
Коммуникационная стратегия	Средний	10
Связи с общественностью и маркетинг	Средний	10
Развитие партнерств	Средний	10
Всего		40
Финансовый потенциал		
Финансовое положение	Высокий	15
Система бухгалтерского учета	Средний	10
Бюджетирование	Средний	10
Финансовое планирование и анализ	Средний	10
Финансовая политика	Средний	10
Механизмы внутреннего контроля	Высокий	15
Всего		70
Кадровый потенциал		
Подбор, развитие и удержание персонала	Базовый	5
Планирование персонала	Средний	10
Стимулирование	Высокий	15
Документирование должностных обязанностей	Средний	10
Всего		40
Технологический потенциал		
Материально-техническая база	Высокий	15
Персональные компьютеры, приложения, средства связи и коммуникаций	Средний	10
ИТ-инфраструктура	Средний	10
Цифровая платформа	Низкий	5
Всего		40
Информационный потенциал		
Библиотечный фонд	Средний	10
Базы данных и системы управленческой отчетности	Средний	10
Информационные системы	Средний	10

Составляющие потенциала	Уровень	Баллы
Услуги	Базовый	5
Веб-портал	Высокий	15
Всего		50
Организационный потенциал		
Стратегическое планирование	Средний	10
Ключевые показатели эффективности (КПЭ)	Средний	10
Реинжиниринг бизнес-процессов	Средний	10
Уровень принятия решений	Средний	10
Бизнес-моделирование	Средний	10
Управление знаниями	Средний	10
Корпоративные стандарты	Высокий	15
Всего		75
Итого		365
Максимальное количество баллов		510
Соответствие инновационного потенциала РГБ – способность организации к успешному осуществлению проектов цифровой трансформации		71,6%

Источник: составлено автором

Результаты оценки были получены по итогам обследования, проведенного автором в рамках научно-исследовательской работы «Выполнение работ по развитию системы приема обязательного экземпляра печатного издания в электронной форме и разработке пилотных версий Национального библиографического ресурса и Национальной книжной платформы. Доработка модулей ФГИС «Национальная электронная библиотека», заказчик ФГБУ «Российская государственная библиотека»¹³⁰.

Далее визуализируем результаты внутренней оценки по итогам проведения интервьюирования сотрудников РГБ (форма анкеты приведена в приложении Б).

Всего в опросе приняло участие 93 сотрудника библиотеки, деятельность которых непосредственно связана с предметом исследования. Опрос проводился анонимно, респонденты выбирались случайным образом из числа штатных сотрудников соответствующих функциональных подразделений библиотеки.

¹³⁰ <https://zakupki.gov.ru/epz/order/notice/ok504/view/documents.html?regNumber=0373100103921000064>

Всего было разослано 100 анкет, вернулось в виде, пригодном для корректной обработки данных, 93 анкеты. Результаты представлены на рис. 22.

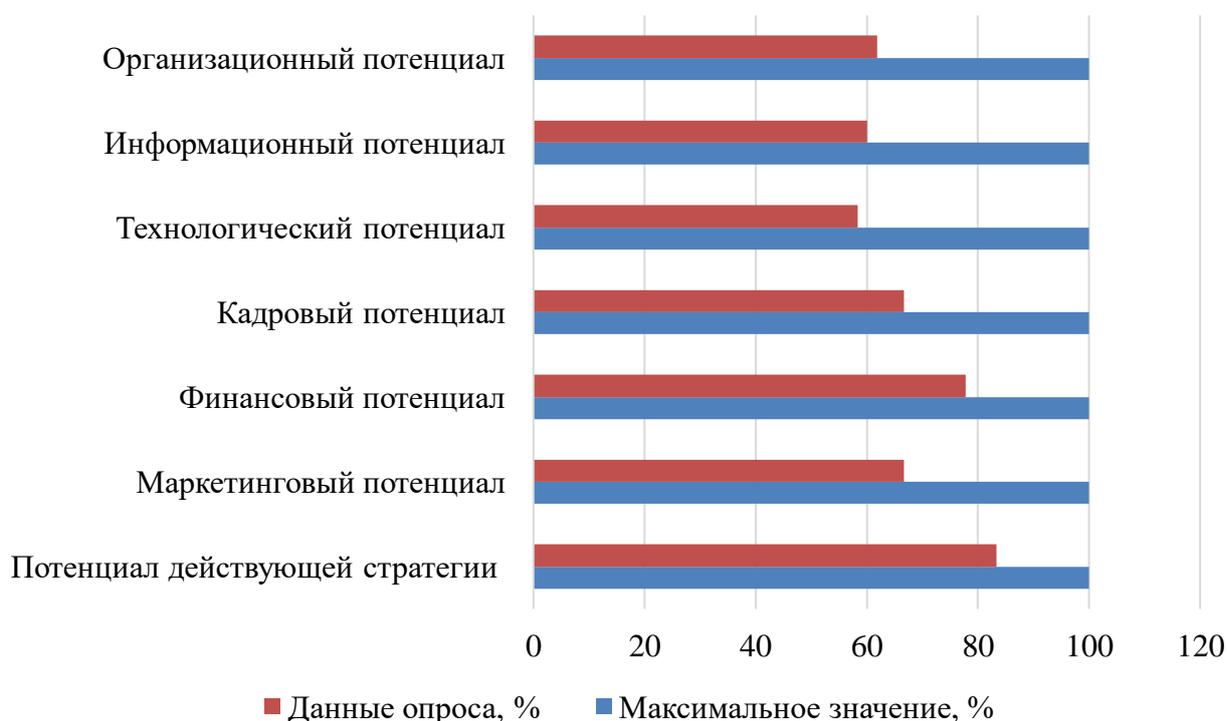


Рисунок 21. Обработка результатов анкетирования сотрудников функциональных подразделений РГБ

Источник: составлено автором

Как видно из данных рис. 21, ожидания сотрудников в части наличия инновационного потенциала и способности организации его эффективно конвертировать в проекты инновационного развития занижены по сравнению с оценкой внешних экспертов (70,1% – внешняя оценка; 67,2% – внутренняя оценка). Подобная ситуация совершенно оправдана, так как склонность к занижению самооценки является нормальной ситуацией при проведении подобных исследований¹³¹.

Усреднив полученные результаты, получим значение уровня готовности Российской государственной библиотеки к стратегическим преобразованиям, целью которых является кардинальное улучшение эффективности работы в условиях тотальной цифровизации общества, равное 69,4%.

¹³¹ Сизикин А.Ю. Теория и методология самооценки менеджмента качества организаций и предприятий. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2012. – 300 с.

Таким образом, становится понятным, что для получения требуемого результата от предполагаемых действий, необходимо четкое определение стратегических приоритетов в разрезе временного и предметного структурирования стратегических целей, а также определение фундаментальных технологий стратегического развития. Подобный подход позволит нивелировать существующий дефицит ресурсного обеспечения за счет эффекта мультипликации.

3.2. Временное и предметное структурирование стратегических целей развития Российской государственной библиотеки

Принятая общая стратегия развития библиотечного дела¹³² определяет шесть основных стратегических направлений, предполагающих, в частности, модернизацию национальной библиотечной системы, сохранение и пополнение библиотечных фондов, расширение свободного и равного доступа граждан к информации, совершенствование подготовки библиотечных кадров, внедрение цифровых технологий, а также развитие научного и методического обеспечения деятельности библиотек.

Важно отметить, что несмотря на достаточно обобщённый и относительно декларативный характер раскрытия фактических сценариев реализации и целевых показателей мероприятий в рамках указанных направлений стратегического развития библиотечного дела в России, уже в общих положениях принятой стратегии справедливо определяется детализирующий масштаб ее практического применения, а именно – использование в качестве общего ориентира и основы «для разработки отраслевых документов стратегического планирования в сфере развития библиотечного дела»¹³³.

То есть речь идет об использовании новых конкурентных преимуществ РГБ с целью постепенного ее выхода на новый уровень значимости в вопросах

¹³² Распоряжение Правительства РФ от 13 марта 2021 г. № 608-р «Об утверждении Стратегии развития библиотечного дела в РФ на период до 2030 г.»

¹³³ Там же [с. 3].

формирования и реализации государственной культурной политики, а также создания на ее базе единого центра цифровизации книжного дела России с точки зрения поддержки библиотек, издательств, предприятий книжной торговли, авторов, образовательных учреждений и организаций, всего спектра читательской аудитории. В этой новой конфигурации РГБ видится как национальный центр компетенций и услуг для читателей, авторов, общества, власти и бизнеса, технологически основанный на цифровой портальной платформе, центральным элементом которой является Национальная электронная библиотека¹³⁴ (далее – НЭБ).

Кроме того, представляется важным при формировании стратегии инновационного развития РГБ четко выделять кратко-, средне- и долгосрочные цели, а также их взаимную связь и обусловленность, для того чтобы на этой основе определить актуальность и приоритеты планирования, детализации и реализации соответствующих мероприятий. Это в равной степени относится и к определению временных приоритетов предметной ориентации стратегических целей развития.

Имеется в виду выделение временных горизонтов развития, в рамках которых основные приоритеты мероприятий стратегии должны быть преимущественно сконцентрированы либо на технологических аспектах развития (внутренних производственных процессах, создании новых технологий обслуживания различных категорий пользователей, новых публичных электронных услугах), либо на решении внутренних организационных задач.

Исходя из изложенного, представляется, что именно цифровая трансформация РГБ в единое производственное и сервисное пространство является одной из ключевых целей ее стратегического развития^{135,136}.

¹³⁴ Национальная электронная библиотека. Официальный сайт. URL: <https://rusneb.ru/> (дата обращения: 16.10.2023)

¹³⁵ Корецкий А.С., Чадаев В.К. Стратегирование цифрового развития современной библиотеки // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 1, № 2(134). – С. 161-165. – DOI [10.36871/ek.up.p.r.2023.02.01.016](https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.02.01.016).

¹³⁶ Корецкий А.С. Стратегирование цифровой трансформации библиотеки // Теория и практика стратегирования (Серия «Экономическая и финансовая стратегия»): VI Международная научно-

Достижению означенной цели будет способствовать реализация следующих процессов цифрового развития ИТ-инфраструктуры и системы маркетинга РГБ, содержание которых раскрыто ниже:

1. Комплексная модернизация внутренней технологии приема и обработки обязательных экземпляров изданий различного типа (в электронной и печатной форме) с приоритетной целью формирования Национального библиографического ресурса¹³⁷ (НБР), как основы для обеспечения информационно-сервисной среды большинства текущих и перспективных услуг.

2. Формирование авторитетных баз данных, необходимых для информационной поддержки цифровых сервисов и услуг РГБ, а также традиционных услуг.

3. Разработка и внедрение единого, стандартизованного по структуре идентификатора для всех персонифицированных объектов, используемых и управляемых во всех элементах информационной инфраструктуры РГБ (в частности, пользователей ресурсов библиотеки всех категорий, а также всех объектов предметных компонентов АБД).

4. Модернизация порталной версии Национальной электронной библиотеки (НЭБ), являющейся, согласно Постановлению Правительства РФ № 169 от 20 февраля 2019 года, основой Единого российского электронного пространства знаний, в том числе:

– разработка принципиально новой навигации в НЭБ, а также системы категоризации публикуемых в ее разделах материалов, удовлетворяющей прежде всего интересам и квалификации конечных пользователей;

– налаживание справочно-поисковых, интеграционных и ссылочных сервисов в рамках единого пространства знаний со смежными, в первую очередь государственными информационными системами;

практическая конференция: сборник избранных научных статей и материалов конференции, Москва, 27–28 февраля 2023 года. – Москва: Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова Издательский Дом (типография), 2023. – С. 186-191.

¹³⁷ НРБ – структурированный массив всего контента, поставляемого, сохраняемого, производимого и управляемого в рамках информационных систем Российской государственной библиотеки.

– выстраивание доверительных и взаимовыгодных отношений с основными категориями клиентов и потребителей услуг НЭБ (библиотеками, издателями, авторами и активным сегментом читательской аудитории).

Указанный подход к временному и особенно предметному структурированию приоритетов реализации целей развития не является универсальным или абсолютным принципом стратегического планирования. Поэтому в контексте сформулированного принципа «структурирования целей» приоритетность мероприятий должна трактоваться, прежде всего, с точки зрения оптимального баланса между текущим ресурсным (техническим, финансовым, организационным, кадровым) потенциалом развития, взаимной обусловленностью и зависимостью необходимых мероприятий для достижения определенных целей, и, как следствие, объективными возможностями реализации сформулированных целей развития. Именно эта трактовка указанного принципа является необходимым условием, обеспечивающим эффективное управление стратегическим развитием, что, согласно положениям современной теории стратегирования, является одним из фундаментальных элементов системы планирования и реализации мероприятий принятых стратегий.

С точки зрения сформулированных общих целей стратегического развития РГБ, это положение может быть пояснено конкретными примерами по практическим возможностям детализации и, следовательно, актуальности реализации отдельных направлений (векторов) технологического развития библиотеки.

Например, формирование национального библиографического ресурса (НБР) на основе реализации сервиса «единого окна обязательного электронного экземпляра», а также «новой» технологии государственной регистрации и библиографического учета (ГРБУ) книжных и периодически изданий является краткосрочной (то есть наиболее приоритетной в настоящий момент) стратегической целью развития, поскольку успешное формирование этого

ресурса, очевидно, является необходимым условием для реализации большинства элементов новой информационно-технологической и сервисной инфраструктуры РГБ. Кроме того, имеющиеся на сегодняшний день ресурсы для достижения целей этого направления развития представляются наиболее приемлемыми с точки зрения текущих технических и кадровых возможностей.

В этом контексте формирование на основе реализованного функционала НРБ полного комплекса услуг «Национальной библиотечной платформы» следует рассматривать как относительно среднесрочную цель развития, поскольку отдельные, но относительно существенные элементы сервисов этой платформы в настоящий момент объективно не могут быть полностью детализированы и, следовательно, реализованы. Это, например, относится к практическим вопросам, связанным с сервисами онлайн оплаты заказов, заключения договоров на основе использования электронно-цифровой подписи, логистических услуг в рамках выполнения заказов и т.п. вопросам, требующим дополнительных концептуальных проработок. Следовательно, в рамках планирования этого направления работ в настоящий момент основной акцент может быть сделан только на отдельных (прежде всего, общесистемных и интерфейсных) элементах создаваемой платформы¹³⁸.

Аналогичный набор аргументов в равной степени относится к детализации и планированию развития «Национальной электронной библиотеки» (НЭБ). Этот элемент инфраструктуры рассматривается в рамках настоящей работы в различных концептуальных контекстах, в том числе и как интегрирующий внешний интерфейс всего единого информационного пространства РГБ (рис. 23).

¹³⁸ Корецкий А.С. Стратегические приоритеты развития системы государственных закупок в условиях цифровизации экономики // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2022. – № 1. – С. 172-192. – DOI [10.38050/01300105202219](https://doi.org/10.38050/01300105202219)

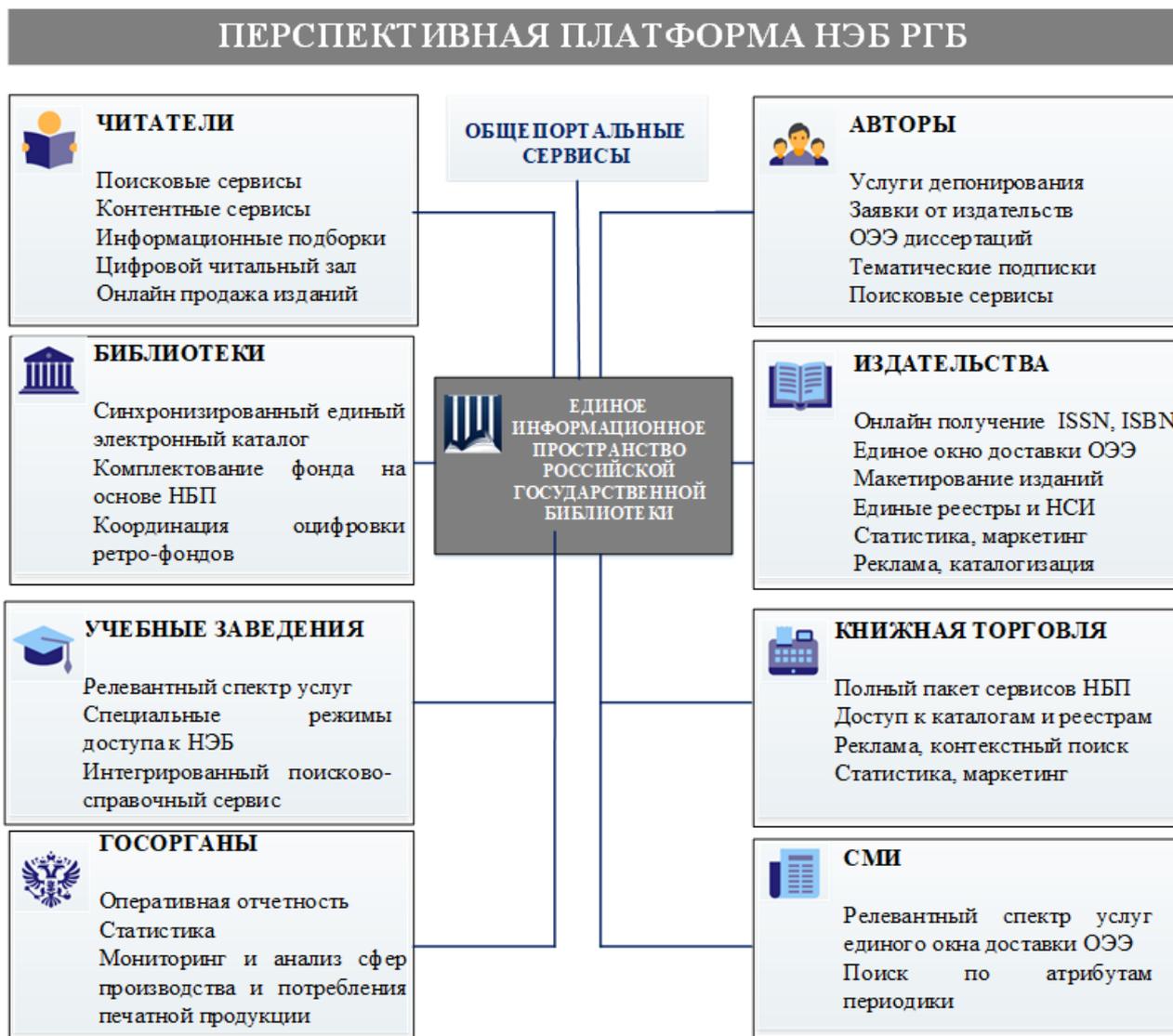


Рисунок 22. Организационно-технологическое видение стратегического развития НЭБ

Источник: разработано автором

На рис. 23 приведен общий перечень категорий пользователей услуг, предоставляемых модернизируемой информационной средой РФБ, в соответствии с этим перечнем ниже рассматриваются ключевые детали услуг для каждой из категорий с учетом указанного выше контекста их взаимной увязки с общими стратегическими целями развития РФБ.

Читатели. Представляют собой самую многочисленную категорию пользователей, которая объективно является основным потенциальным получателем выгод от результатов реализации предлагаемых в настоящем документе мероприятий и задач по организационно-структурной, сервисно-

технологической и содержательной модернизации библиотеки. В соответствии со сформулированными стратегическими целями развития, создание новых и модернизация имеющиеся цифровых услуг единого информационного пространства РГБ должно обеспечить качественно новый уровень удовлетворения информационных, культурных и образовательных потребностей. В зависимости от прав доступа к ресурсам, категорию «Читатели» можно условно разделить на две группы, а именно: незарегистрированных и зарегистрированных пользователей информационных ресурсов РГБ.

К первой группе можно формально отнести всех посетителей портала, вне зависимости от исходной точки обращения, не имеющих персонального личного кабинета, но которым должны быть доступны все публичные сервисы портала РГБ, такие как:

- справочно-поисковые и рекомендательные сервисы, основанные на контенте «Национального библиотечного ресурса»;

- услуги формирования тематических подборок изданий, а также подборок по рейтингам читательской востребованности и ценовых предложений организаций книжной торговли;

- новостные сервисы, анонсы и объявления, аннотации, обзоры, публичные аналитические и статистические материалы по книжной и издательской тематике, книжная реклама.

Указанный набор услуг и ресурсов, естественно, доступен и для группы зарегистрированных в личных кабинетах читателя пользователей, но которым доступен существенно более широкий спектр услуг. Прежде всего, это услуги, связанные с мульти-режимным доступом к полнотекстовым электронным версиям изданий и иным цифровым объектам, включенным в НЭБ.

Авторы. К этой категории зарегистрированных пользователей принято относить всех физических лиц, являющихся исходными поставщиками тех или иных составляющих библиотечно-энциклопедического контента РГБ. В рамках

обобщенного авторского сообщества целесообразно условно выделить отдельные предметно-ориентированные подгруппы авторов следующих типов:

– авторов, уже имеющих издания, включенные в электронный каталог печатной продукции России (ЕЭКПП) и/или планирующих издание своих произведений (в том числе, персонифицированных правообладателей авторских прав);

– авторов диссертационных работ и иных объектов авторского права, связанных с необходимостью доставки ОЭЭ, а также персоналий, участвующих в создании энциклопедического контента НЭБ и в проведении научно-методических, экспертно-аналитических и иных разработок и исследований в рамках соответствующих направлений деятельности РГБ.

Естественно, что данное разделение носит весьма условный характер, поскольку одна и та же конкретная «персона» может одновременно выступать в нескольких или во всех указанных «авторских ролях». Однако такое сегментирование представляется целесообразным практически, как с точки зрения детализации состава и содержания соответствующих сервисов, так и в плане предметно-ориентированного подхода к предоставлению прав доступа для различных групп этой категории пользователей.

Так, для первой из указанных групп, наиболее востребованными представляются следующие услуги:

– депонирование ранее не опубликованных произведений или подготовленных к переизданию ранее выпущенных изданий с целью формирования на этой основе соответствующего реестра, обеспечивающего функционал планирования издательских портфелей в пользу издателей и типографий;

– специализированный поиск издательских и/или типографских организаций, дополненный функциями подачи-приема заявок на подготовку изданий и иных цифровых средств обеспечения безопасного организационно-

правового и договорного информационного взаимодействия авторов с издательско-типографскими организациями;

– доступ к реестрам авторских прав на издания и отдельные произведения, а также к данным по читательской востребованности и покупательскому спросу изданий, связанных с автором.

Библиотеки. Комплекс услуг РГБ в пользу предприятий библиотечной отрасли должны преимущественно составлять интерактивные инструменты взаимодействия локальных автоматизированных информационных библиотечных систем с функционалом электронного каталога печатной продукции России (ЕЭКПП):

– гармонизация структуры и содержания библиографических записей локальных каталогов на основе процедур заимствования их эталонов из ЕЭКПП и объектов авторитетных баз данных (АБД);

– согласованное дополнение полей библиографических записей ЕЭКПП данными локализации экземпляров изданий (в печатной и электронной форме), в том числе их отображение в личном кабинете в формате RUSMARC с частично редактируемыми полями;

– доступ к функционалу единого окна доставки обязательного электронного экземпляра для выполнения дополнительных процедур ГРБУ изданий локальных каталогов, отсутствующих в ЕЭКПП (например, издания ретро фондов, книжные памятники, местные периодические издания и т.п.);

– загрузка-выгрузка электронных версий изданий на основе скоординированных процедур локальной оцифровки печатных изданий;

– обмен данными статистики локальной востребованности изданий (в печатной и электронной форме), зарегистрированных в ЕЭКПП.

Издательства. Приобретение РГБ функций единого центра компетенции знаний обеспечивает новые возможности предоставления широкого спектра услуг для категории пользователей «Издательства». Это прежде всего полнофункциональный блок услуг соответствующих личных кабинетов,

связанный с выполнением процедур ГРБУ, включая доставку, пред- и пост-обработку обязательного электронного экземпляра (ОЭЭ) изданий через сервис «единое окно ОЭЭ», безвозмездное и коммерческое получение библиографических записей в библиографических и книготорговых форматах, возможности самостоятельного управления доступом к ряду функций личного кабинета. Также к этому же блоку услуг следует отнести сервисы онлайн заказа и получения номеров стандартной международной нумерации – ISSN, ISBN, ISMN, то есть исходной фазы производственного цикла выпуска издания.

В последнем контексте перечень основных выгод для данной пользовательской категории можно определить следующим образом:

- наличие единого личного кабинета издателя;
- наличие гибкого, безопасного и прозрачного функционала доставки ОЭЭ, основанного на согласованном с издательским сообществом регламентом функционирования нового «единого окна»;
- цифровизация всех стадий производственного цикла издания, от получения номеров стандартной международной нумерации до подготовки макета для печатного тиража.

Для второй (условно обозначаемой, как «диссертационная») подгруппы авторов перечень предметно-ориентированных услуг может быть охарактеризован следующим образом:

- услуги, связанные с согласованием авторской регистрации в РГБ с регистрационными данными во внешних информационных системах, обеспечивающих выполнение необходимых требований к порядку и процедурам подготовки и защиты диссертационных работ;
- услуги публичного и/или регламентированного доступа к полнотекстовым электронным версиям авторефератов и диссертациям авторов.

Учебные заведения. Наряду с категорией «Читатели» пользователи категории «Учебные заведения» также рассматриваются как один из основных потенциальных получателей выгод от результатов реализации предлагаемых в

настоящем документе мероприятий. К этой категории относятся зарегистрированные учреждения образования всех уровней: ВУЗы, учреждения среднего и среднего специального образования, а также школы, гимназии, лицеи и даже субъекты дошкольного образования.

Книжная торговля. Эта категория пользователей включает в себя все виды книготорговых предприятий, реализующих издания как в печатном, так и в электронном виде. Основой для услуг РГБ в пользу пользователей данной категории должны стать функциональные возможности создаваемой электронной торговой площадки национальной библиотечной платформы.

Государственные органы. Онлайн услуги в пользу этой категории пользователей естественно определяются спецификой их организационно-правового, административного и хозяйственного взаимодействия с РГБ. Основными потребителями услуг РГБ в этой категории, очевидно, являются профильные, прямо или косвенно связанные с деятельностью библиотеки, государственные ведомства РФ, а именно: Министерства культуры, образования, цифрового развития, Роскомнадзор.

Средства массовой информации (СМИ). С функциональной точки зрения услуги в пользу этой категории пользователей в значительной степени совпадают с указанным выше перечнем сервисов категории «Издательства» в части функционала формируемой технологической платформы «единого окна» приема обязательного электронного экземпляра. В этом контексте определенную актуальность представляет собой решение ряда задач, направленных на расширение сервисной функциональности личных кабинетов СМИ, например, связанных с реализацией специализированных сервисов поиска периодических изданий по их специфическим атрибутам, в частности, номерам выпуска, датам, темам публикаций и т.п.

3.3. Индикаторы и технологии инновационного развития библиотеки, оценка эффективности

В предыдущих разделах в соответствии с проведенным OTSW-анализом была проведена категоризация потребителей библиотечных услуг и на основе возможных поведенческих моделей читателей формализованы показатели целевого развития РГБ.

Далее проведем детализацию факторов (управляемых показателей) и индикаторов как системы результирующих показателей деятельности библиотеки, в совокупности позволяющих не только конкретизировать технологии развития библиотеки, но и провести прогнозную оценку эффективности инноваций (табл. 5).

Таблица 5. Стратегирование инновационного развития библиотеки: цели, инструменты, факторы и индикаторы (на примере РГБ)

Категория пользователей	Цель	Теоретическая база	Факторы	Показатели эффективности (индикаторы)
Читатели	Качественно новый уровень удовлетворения информационных, культурных и образовательных потребностей.	1. Теория стратегии и методология стратегирования 2. Теория организации, процессный подход 3. Теория инноваций 4. Принципы поведенческой экономики	1. Доля новых изданий, размещенных на платформе, % в год 2. Доля сотрудников, обладающих цифровыми компетенциями, % 3. Доля сквозных цифровых процессов, % 4. Число созданных новых процессов, шт. 5. Доля документов библиотечного фонда,	1. Уровень информированности общества, % 2. Производительность труда, % 3. Расходы на обработку одного обращения, руб. 4. Внутренний валовый продукт, % 5. Уровень доступности образования, % 6. Результативность исследований и разработок (заявки на выдачу патентов), ед.
Авторы	Коммерциализация произведений			
Библиотеки	Формирование актуального, востребованного фонда			
Издательства	Увеличение доходности			
Книжная торговля				
Учебные заведения	Обеспеченность актуальными учебными, научными			

Категория пользователей	Цель	Теоретическая база	Факторы	Показатели эффективности (индикаторы)
	и исследовательскими материалами		переведенных в электронную форму, % 6. Доля электронного каталога библиотеки, доступного в Интернете, % 7. Число активных пользователей порталного решения 8. Доля цифровых услуг, %	7. Внебюджетные доходы, тыс. руб. 8. Уровень базового и высшего образования, % 9. Разработанные передовые производственные технологи, ед.
Государственные органы	Контроль и мониторинг, управление			
Средства массовой информации	Формирование востребованного и актуального контента			

Источник: составлено автором

С учетом обоснованного выше подхода к детализации всего комплекса стратегических целей отдельно следует указать четыре ключевых вектора технологического развития РГБ, наиболее существенно обеспечивающих ее новые сервисные и организационные функции.

1. Комплексная модернизация внутренней технологии приема и обработки обязательных экземпляров изданий различного типа (в электронной и печатной форме) как основы для обеспечения информационно-сервисной среды большинства текущих и перспективных услуг библиотеки в пользу различных категорий пользователей.

2. Формирование авторитетных баз данных (АБД), представляющих собой необходимый содержательный элемент, связанный с перспективой реализации большинства профильных сервисов национальной библиотечной платформы и НЭБ.

3. Разработка и внедрение единого, стандартизованного по структуре идентификатора для всех персонифицированных объектов, используемых и управляемых во всех элементах информационной инфраструктуры РГБ.

4. Концептуально и технологически обновленная версия Национальной электронной библиотеки (НЭБ), являющейся основой единого российского электронного пространства знаний.

Непосредственно в рамках развития НЭБ видится целесообразным решение следующих конкретных задач:

– разработка принципиально новой навигации, а также системы категоризации публикуемых в ее разделах материалов, удовлетворяющей прежде всего интересам и квалификации конечных пользователей;

– налаживание справочно-поисковых, интеграционных и ссылочных сервисов в рамках единого пространства знаний со смежными, в первую очередь, государственными системами: базой патентов (Роспатент), цифровой платформой исследователей (Минобрнауки России), государственным архивом (Росархив), музейным фондом (Госкаталог), базой отчетов по НИР/НИОКТР

(ЦИТИС) и другими контрагентами, способными обогатить каталоги и содержательное качество НЭБ;

– выстраивание доверительных и взаимовыгодных отношений с основными категориями клиентов и потребителей услуг;

– создание вокруг РГБ сетевой диверсифицированной среды партнеров, а также сообщества спонсоров, способных обогатить проект новыми технологиями, знаниями, кадрами и ресурсами.

Переходя к описанию информационных систем и функциональных составляющих единого информационного пространства РГБ, определим, что цифровая инфраструктура – это комплекс необходимых программно-технологических решений, предназначенных для обеспечения автоматизации и информационной поддержки новых производственных процессов и внешних услуг, предоставляемых библиотекой.

Что касается детализации трактовки содержания, функций и контекстов использования ключевых предметно-содержательных составляющих новой инфраструктуры библиотеки, то это, прежде всего:

1. Национальный библиографический ресурс (НБР) – структурированный массив всего контента, поставляемого, сохраняемого, производимого и управляемого в рамках информационных систем РГБ.

2. Национальная библиотечная платформа (НБП) – специализированный сервисно-информационный портал РГБ, реализующий сервисы интерактивного комплектования фондов, обеспечения библиографических потребностей и иных аспектов хозяйственного взаимодействия (в том числе, функций торговой площадки) предприятий библиотечной отрасли с субъектами издательской, типографской и книготорговой отраслей.

3. «Единое окно» доставки обязательно электронного экземпляра – универсальный интерактивный сервис загрузки, первичной проверки, доступа к результатам выполнения процедур ГРБУ внутренними системами РГБ.

Исходя из представленной выше детализации терминологии и сущностной трактовки основных объектов, при описании новой информационной

инфраструктуры РГБ используется понятие модели единого библиографического пространства (ЕБП) книжного дела России (рис. 24).



Рисунок 23. Концептуальная модель единого библиографического пространства книжного дела России
Источник: составлено автором

Также следует выделить важное общее свойство представленных выше технологических решений отдельных элементов новой цифровой платформы РГБ, а именно – их высокая взаимная совместимость, как в смысле универсальности использования в различных услугах, так и в плане обеспечения гибкой интеграции отдельных автоматизированных процессов в единую технологическую цепочку.

При этом эффективность использования различных инноваций в библиотечном деле проявляется через различные аспекты¹³⁹:

– технологический – формирование общероссийского пространства знаний посредством оцифровки библиотечных фондов, создания авторитетных

¹³⁹ Ударцева О.М. Оценка эффективности деятельности библиотеки в веб-среде // Библиосфера. – 2021. – № 4. – С. 91-106. – DOI: [10.20913/1815-3186-2021-4-91-106](https://doi.org/10.20913/1815-3186-2021-4-91-106).

баз данных с возможностью организации авторизованного доступа к ним юридическим и физическим лицам;

– продуктовый – появление принципиально новых библиотечных сервисов и услуг, в том числе платных, приводящих к рациональной организации процессов обслуживания и повышению производительности труда сотрудников библиотек;

– управленческий – оптимизации процессов обслуживания, внедрение новых организационных и бизнес-решений, использование целеориентированного маркетинга, формирование привлекательного контента для повышения конкурентоспособности используемых каналов продвижения информации;

– социальный – улучшение качества обслуживания и предоставление широким слоям населения объективной информации о прошлых и настоящих событиях, формирующей неискаженное восприятие действительности.

Стратегирование библиотечной деятельности направлено, прежде всего, на улучшение социально-экономических характеристик общества, таких как повышение уровня образования различных групп населения посредством предоставления доступа к нужной информации, увеличение результативности научных исследований в процессе технологического поиска и, как следствие, создание новых перспективных решений, обеспечивающих технологический суверенитет национальной экономики (рис. 25).

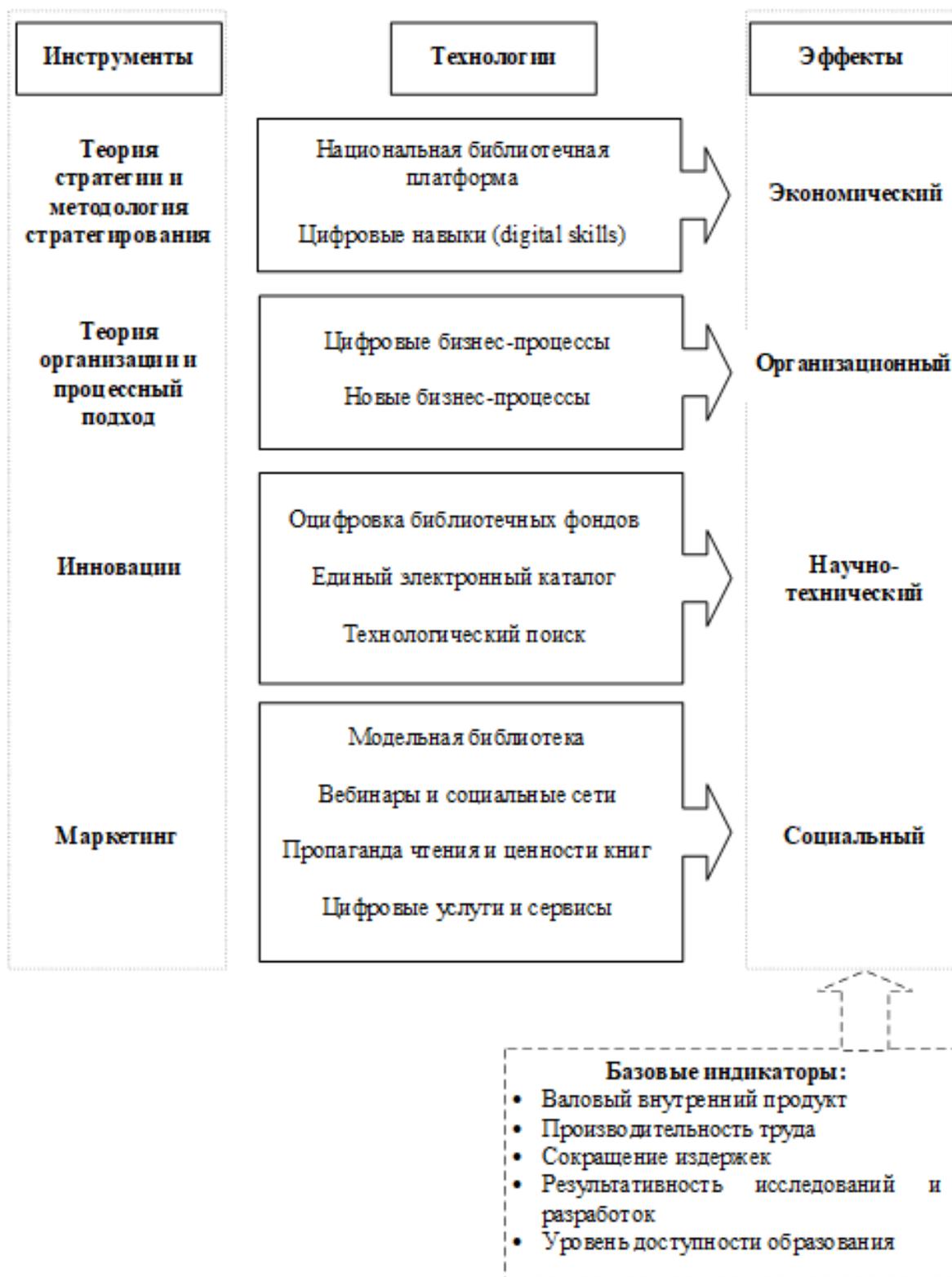


Рисунок 24. Инструменты, технологии и эффекты инновационного развития библиотеки

Источник: составлено автором

Экономическая эффективность инноваций определяется их конкретной способностью сберечь определенное количество труда, времени, ресурсов и

денег в расчете на единицу всех необходимых и предполагаемых полезных эффектов создаваемых продуктов, сервисов, услуг, технических систем и организационных структур¹⁴⁰.

Понятия полезности инноваций в экономическом смысле можно идентифицировать во взаимосвязанном анализе качества и количества:

- повышение производительности труда сотрудников библиотеки (оптимизация работ и автоматизация функций);
- сокращение издержек при осуществлении предметного поиска нужной информации;
- генерация новых библиотечных цифровых сервисов и услуг;
- изменение объемов и номенклатуры библиотечных услуг, в том числе платных.

Далее более подробно прокомментируем отдельные аспекты эффективности цифровой трансформации библиотеки, ориентированные на повышение качества обслуживания читателей и рост общественного благосостояния (внутренний валовый доход на душу населения).

Рассмотренные в настоящем исследовании подходы к управлению позволяют эволюционным порядком решить имеющиеся в этом отношении проблемы (см. OTSW-анализ, параграф 3.1). Провести предварительную оценку эффектов, возникающих при использовании предлагаемых инноваций библиотечной деятельности, возможно с использованием экономико-математических методов и моделей.

В связи с тем, что «в составе параметров, описывающих процесс обслуживания читателей, присутствуют случайные величины, математическое описание этого процесса в рамках детерминированных моделей

¹⁴⁰ Сервис-ориентированные информационные технологии в библиотечных процессах и научной коммуникации / Н.С. Редькина, С.Р. Баженов, Н.А. Балуткина [и др.] // Труды ГПНТБ СО РАН. – 2021. – № 4(12). – С. 37-52. – DOI: [10.20913/2618-7575-2021-4-37-52](https://doi.org/10.20913/2618-7575-2021-4-37-52).

труднореализуемо»¹⁴¹. Поэтому в нашем случае будем использовать метод имитационного моделирования, позволяющий с достаточной точностью воспроизводить взаимодействие случайных факторов в процессе формализации системы управления взаимоотношениями с пользователями библиотечных услуг¹⁴².

Имитационная модель, характеризующая процесс обслуживания читателей, схематично представлена на рис. 26.

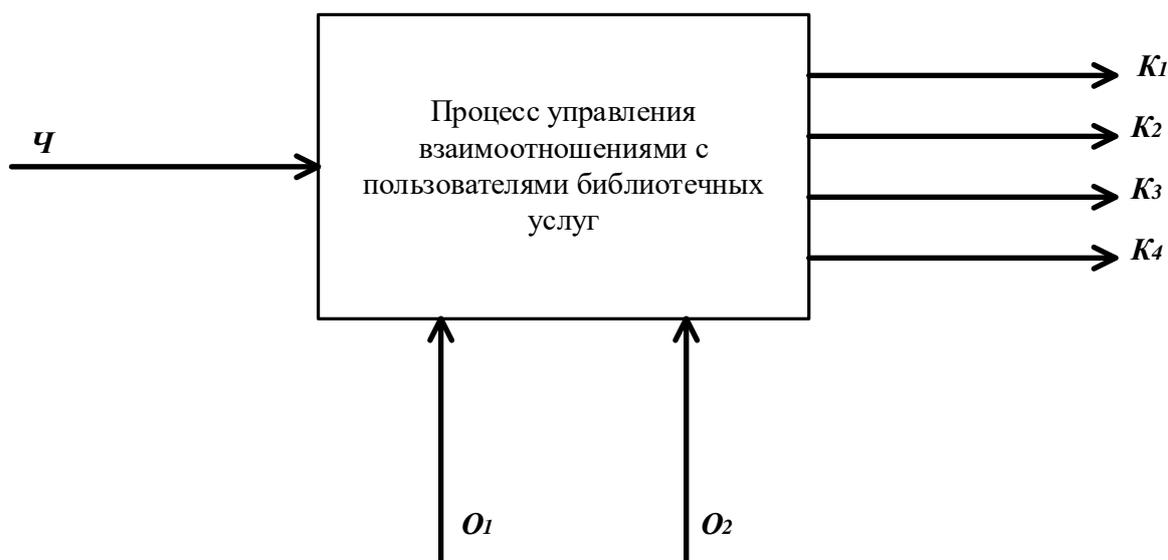


Рисунок 25. Имитационная модель процесса обслуживания читателей
Источник: составлено с использованием материалов¹⁴³

Здесь поток читателей (пользователей библиотечными услугами, как традиционными, так и цифровыми) $Ч$ (вход) рассматривается в качестве возмущений с интенсивностью λ . Выходные параметры представляют собой показатели качества обслуживания пользователей, в совокупности определяющие вектор $K = \langle K_1, K_2, K_3, K_4 \rangle$, где:

¹⁴¹ Использование метода имитационного моделирования для оценки чрезвычайных ситуаций / М. О. Авдеева, Н. В. Румянцева, И. Г. Русскова, А. С. Доронин // XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего плюс. – 2019. – Т. 8, № 2(46). – С. 74-78.

¹⁴² Бабина О.И., Барышев Р.А., Селезнев А.О. Имитационное моделирование библиотечной системы обслуживания // Статистика и Экономика. – 2015. – № 5. – С. 143-148. – DOI [10.21686/2500-3925-2015-5-175-184](https://doi.org/10.21686/2500-3925-2015-5-175-184)

¹⁴³ Ковалева М.О. Совершенствование экономико-математических моделей поддержки принятия решений при управлении библиотечным обслуживанием вуза: специальность 08.00.13 «Математические и инструментальные методы экономики»: диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. – Новочеркасск, 2013. – 166 с.

K_1 – показатель неравномерности загрузки каналов (точек) обслуживания (как стационарных, так и виртуальных), рассчитываемый по формуле $K_1 = \sum_{i=1}^n (1 - k_i)$; $k_i = \frac{t_{\text{акт}}}{t_{\text{макс}}}$ – коэффициент загрузки n -го канала обслуживания; $t_{\text{акт}}$ – время деловой активности канала (мин.); $t_{\text{макс}}$ – время максимальной активности канала (мин).

K_2 – среднее время ожидания, равное $\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n t_i$, где t_i – среднее время ожидания в каждой точке обслуживания (мин);

K_3 – отклонение длины очереди от нормативной, определяемое как $\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (l_i - l_{\text{норм}})$, где l_i – средняя длина очереди в каждом канале обслуживания; $l_{\text{норм}}$ – нормативная длина очереди (задается в каждом канале обслуживания по результатам обработки статистических данных в соответствии с установленными критериями качества);

K_4 – расходы на обслуживания одного пользователя, определяются расчетным путем посредством калькулирования фактически понесенных затрат и/или планируемых.

В качестве входных управляющих переменных рассматривается вектор $O = \langle O_1, O_2 \rangle$, где O_1 – количество каналов обслуживания; O_1 – квалификационный уровень библиотекарей, функциональные и сервисные возможности виртуальных порталов доступа.

Собственно задачу результативности системы управления инновациями можно сформулировать следующим образом: при заданном (планируемом) потоке пользователей (читателей) найти такие значения входных управляемых переменных O из множества допустимых значений $O_{\text{дон}}$, при которых критерий качества K достигает оптимальных значений¹⁴⁴:

$$\forall \mathcal{U}, \forall O, \exists O^* \in O_{\text{дон}} / K(O^*) = \text{opt } K(O)$$

где: O^* – значения вектора $O = \langle O_1, O_2 \rangle$, являющиеся оптимальными относительно критерия K .

¹⁴⁴ Поиск такого состояния не является текущей задачей автора, это предмет будущих исследований.

Эксперименты, проведенные при помощи модели, позволили определить, что повышение качества процесса обслуживания потребителей библиотечных услуг (сокращение длины очереди, времени обслуживания, доступа к информационным ресурсам, увеличение срока деловой занятости портала и пр.) влечет за собой сокращение непроизводительных расходов на обслуживание читателей. Так, например, получение пользователями расширенного доступа к цифровым ресурсам библиотеки вкупе с расширением функциональных возможностей интернет-портала и мобильных приложений позволит существенно повысить производительность труда библиотекарей и обеспечить рост их заработной платы.

Как пример, визуализируем эффекты внедрения инноваций, используя в качестве информационной базы годовые отчеты РГБ¹⁴⁵.

Так, на рис. 27 представлено процентное соотношение (доли) выдачи библиотечных единиц хранения пользователям в печатном и цифровом виде, а на рис. 28 – динамика оцифровки поступивших в библиотеку новых изданий, рост цифровых активов в абсолютном выражении за период с 2017 по 2022 год составил 13,2%.

¹⁴⁵ Годовой отчет о работе РГБ. – URL: <https://www.rsl.ru/ru/about/documents/infoyear/> (дата обращения: 28.11.2023)



Рисунок 26. Соотношение выдачи библиотечных единиц хранения РГБ пользователям в печатном и цифровом виде за период 2013-2021 гг.

Источник: составлено автором

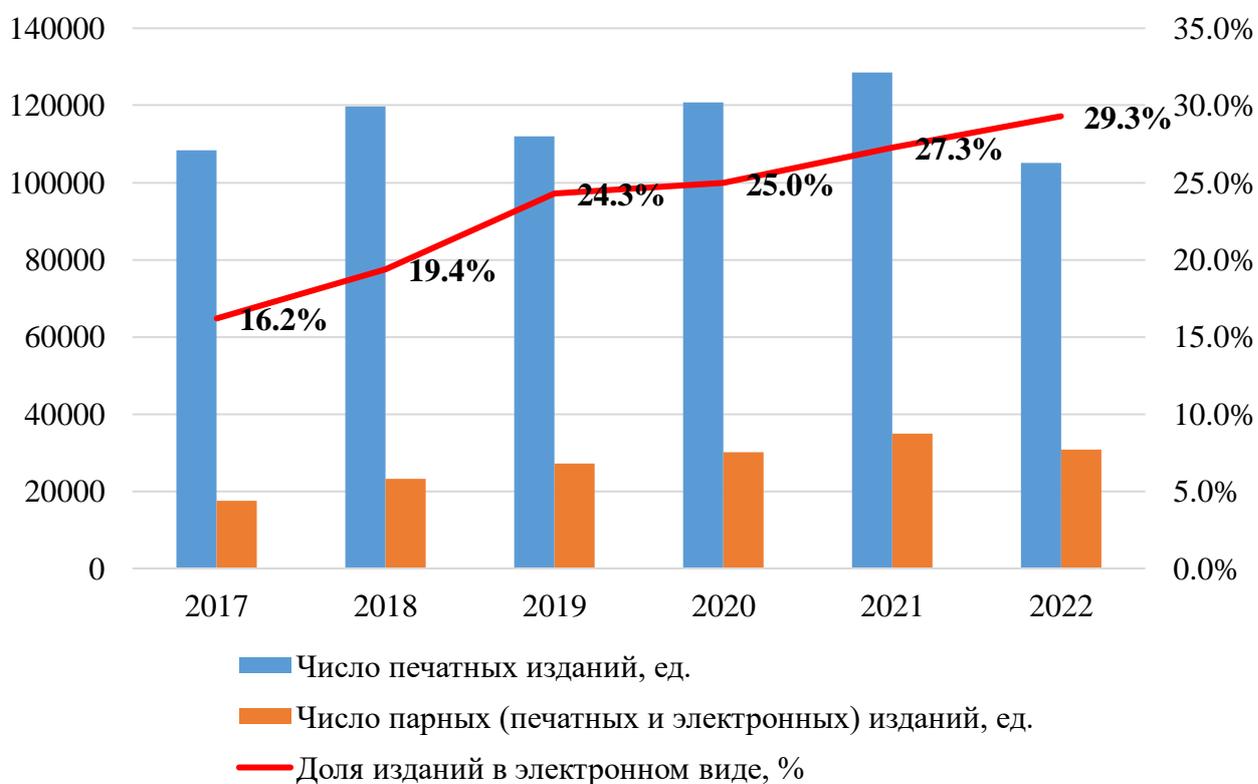


Рисунок 27. Рост цифровых активов РГБ за период 2017-2022 гг. (соотношение числа поступивших изданий в печатном и электронном виде)

Источник: составлено автором

Таким образом, прослеживается выраженная тенденция перехода от использования ресурсов на бумажном носителе к электронным всеми группами потребителей (рис. 29), что происходит благодаря реализации возможности контекстного поиска нужной информации на портале РГБ. Реализация такой возможности осуществляется по итогам анализа пользовательских предпочтений на основе обратной связи.

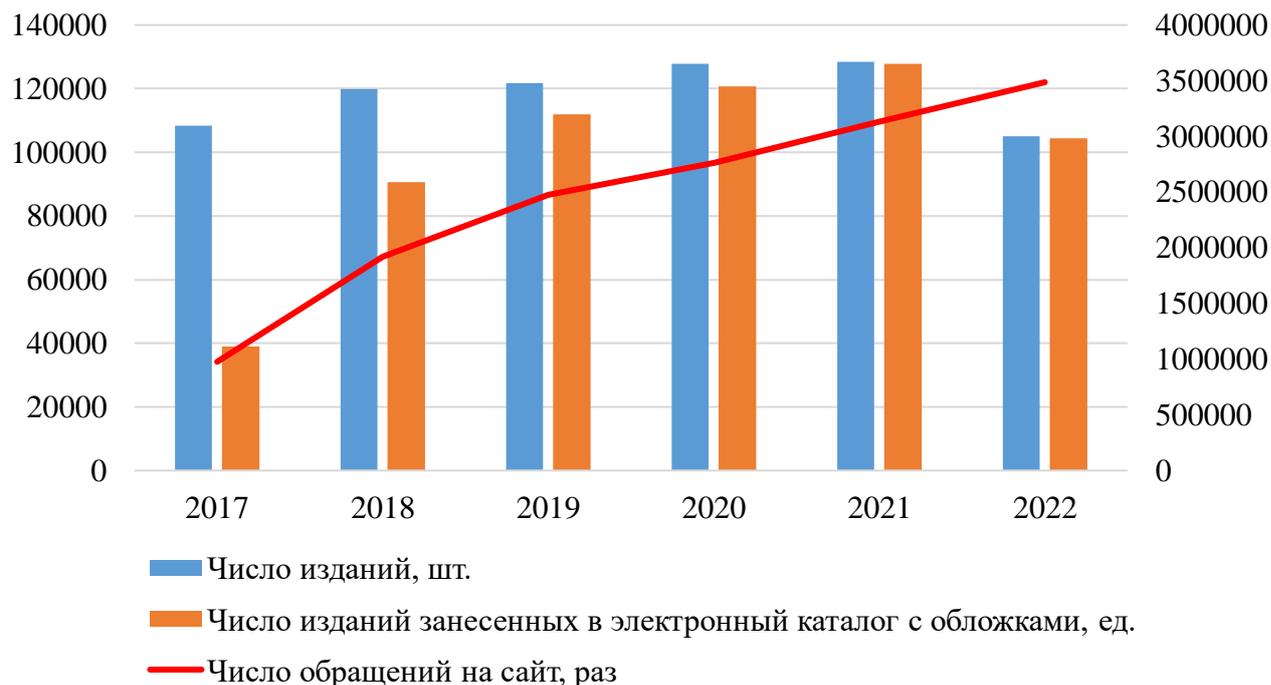


Рисунок 28. Рост числа посетителей портала РГБ (читатели, учебные заведения, региональные библиотеки, специализированные магазины и пр.)

Источник: составлено автором

Экономический эффект цифровизации библиотечного фонда РГБ визуализирован на рис. 30.

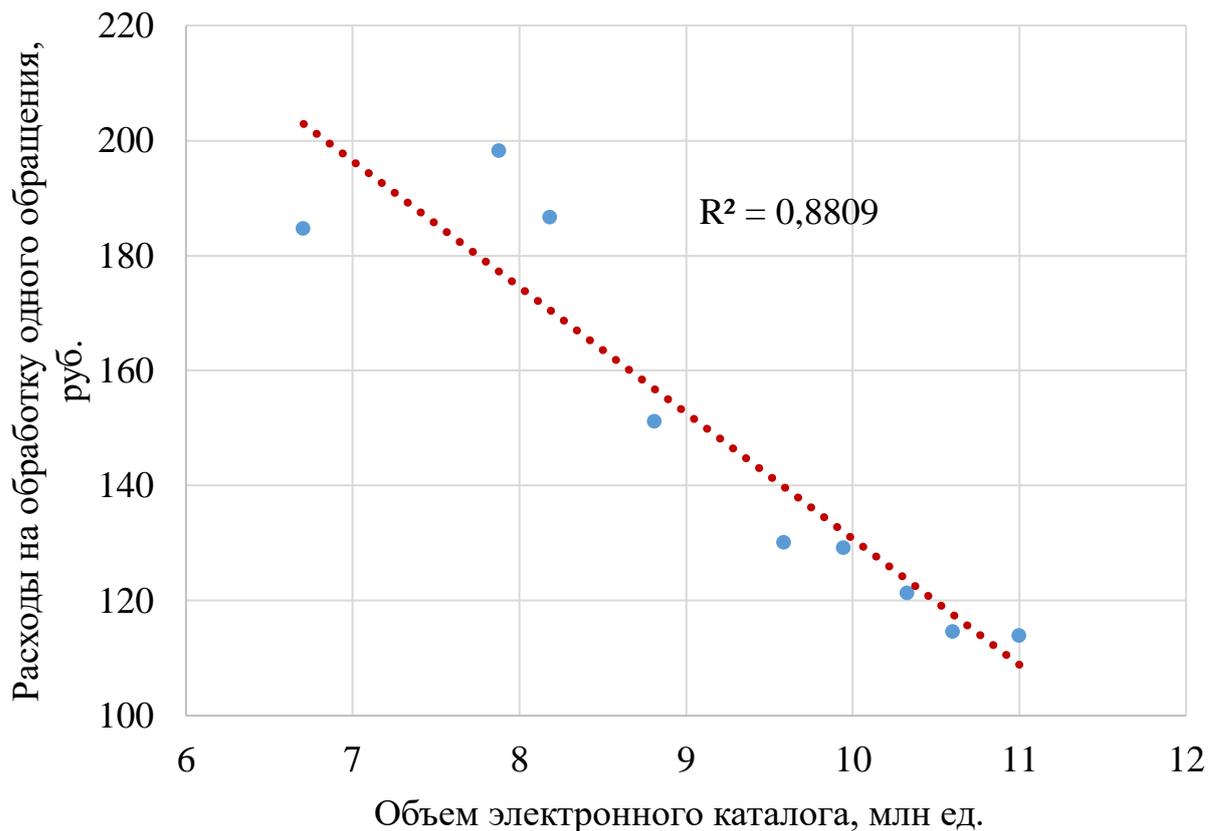


Рисунок 29. Регрессионная зависимости величины расходов на обработку одного обращения читателя в зависимости от объема электронного каталога
Источник: составлено автором

Также необходимо отметить влияние наличия центра компетенций по обучению и осуществлению мероприятий по проведению цифровой трансформации РГБ на увеличение производительности труда (рис. 31 и 32).

Так, в результате оцифровки и перепроектирования бизнес-процесса составления библиографического описания издания, производительность труда библиографов возросла на 18% (в 2022 году по отношению к 2017 году). В денежном выражении среднегодовая экономия составила порядка 28 млн руб. (при средней стоимости часа работы библиографа 300 руб. и среднего количества обрабатываемых изданий – 200 тыс. в год).

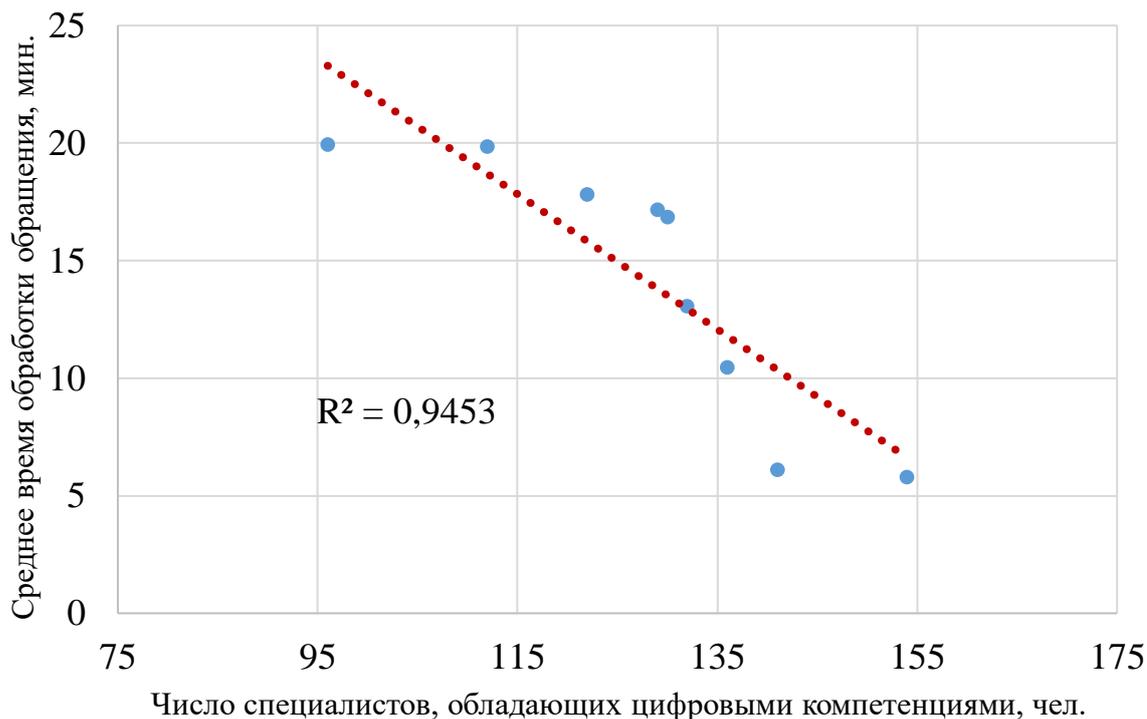


Рисунок 30. Регрессионная модель зависимости среднего времени обработки одного обращения от наличия в штате специалистов, обладающих цифровыми компетенциями

Источник: составлено автором

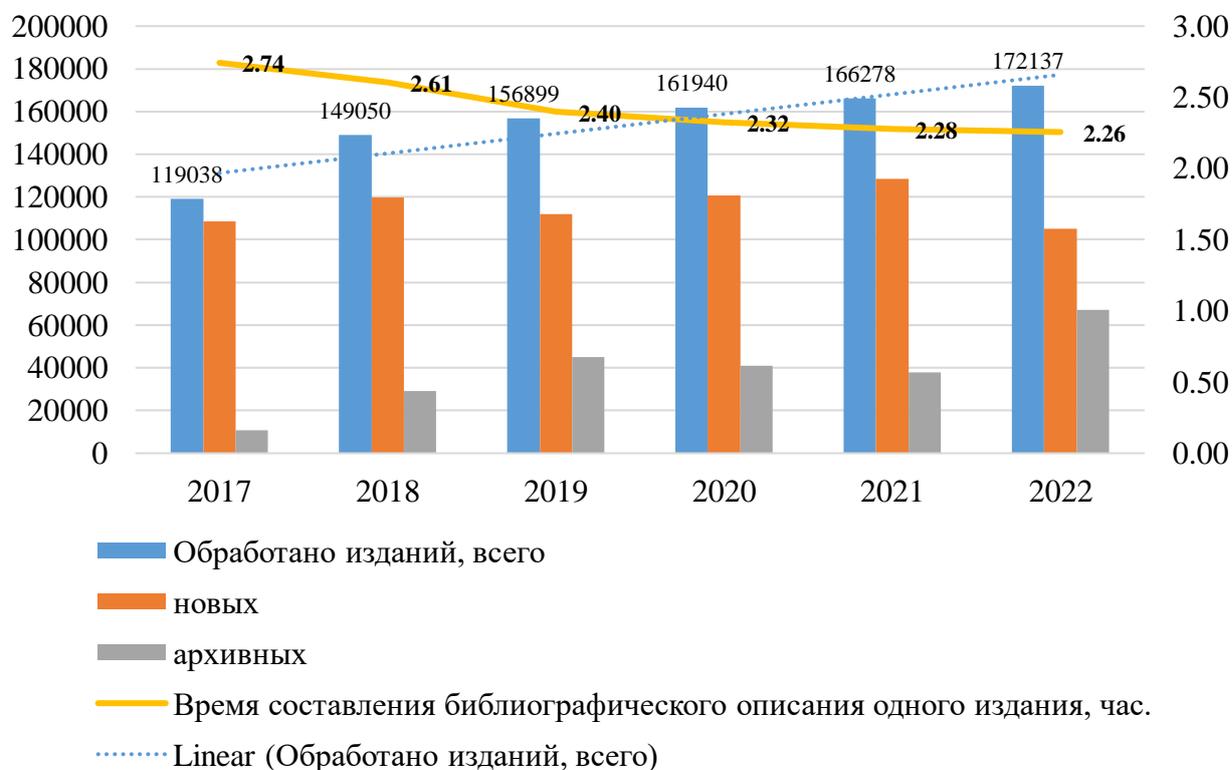


Рисунок 31. Динамика сокращения времени составления одного библиографического описания печатного издания для составления электронного каталога

Источник: составлено автором

Одним из важнейших аспектов влияния инноваций в библиотечной сфере на результативность научных исследований и разработок является оцифровка литературных источников. Подтверждением тому служит выявленная полиномиальная зависимость ($R^2 = 0,92$) числа созданных новых технологий от объема электронного каталога (рис. 33).

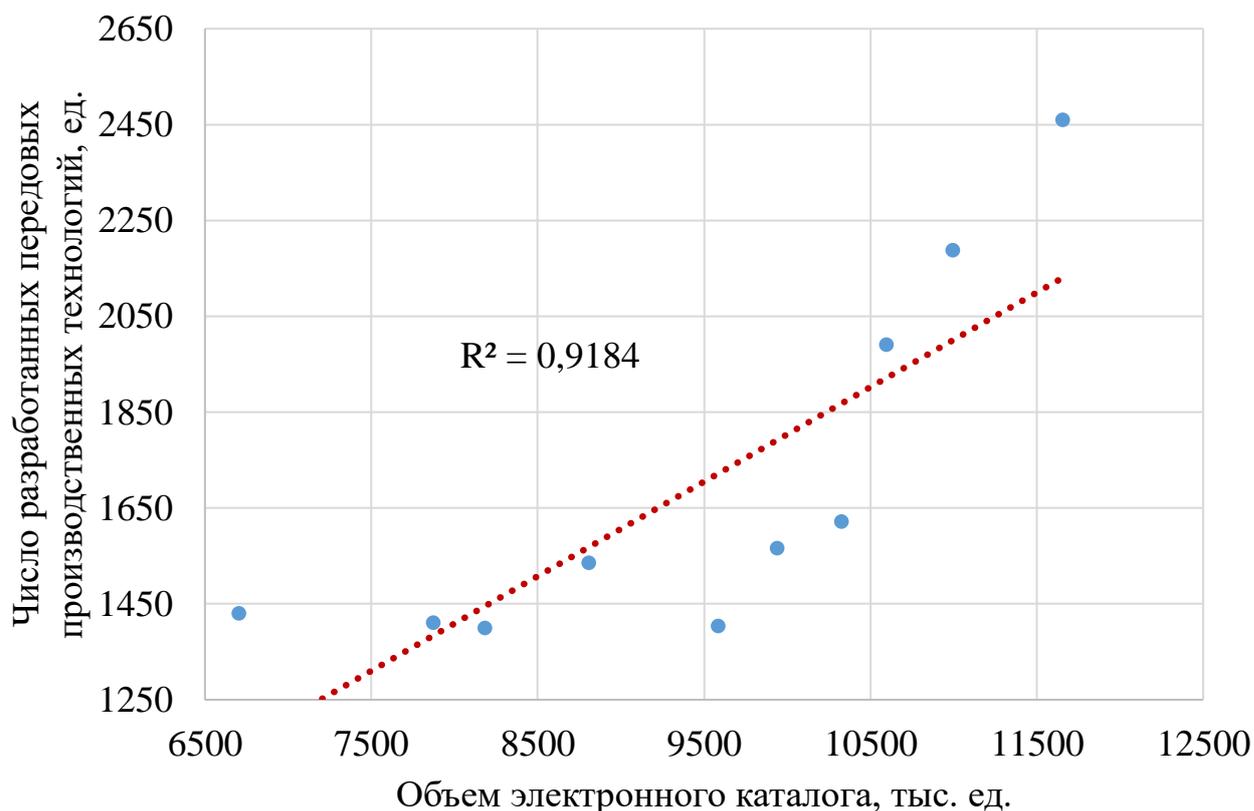


Рисунок 32. Регрессионная модель зависимости числа созданных новых технологий от объема электронного каталога

Источник: составлено автором

Как видно из рис. 33, увеличение объема электронного каталога существенным образом оказывает влияние на деловую активность специалистов (сокращение времени поиска нужной информации и наличие возможности облегченного доступа к нужному контенту), что приводит как к росту числа новых разработок, так и к снижению бюрократических барьеров при регистрации их результатов (прогнозное изменение фактора X на 1%, приводит к изменению фактора Y на 2,5%).

В свою очередь, рост числа созданных новых технологий прямо влияет на

рост валового внутреннего продукта на душу населения (см. рис. 34).

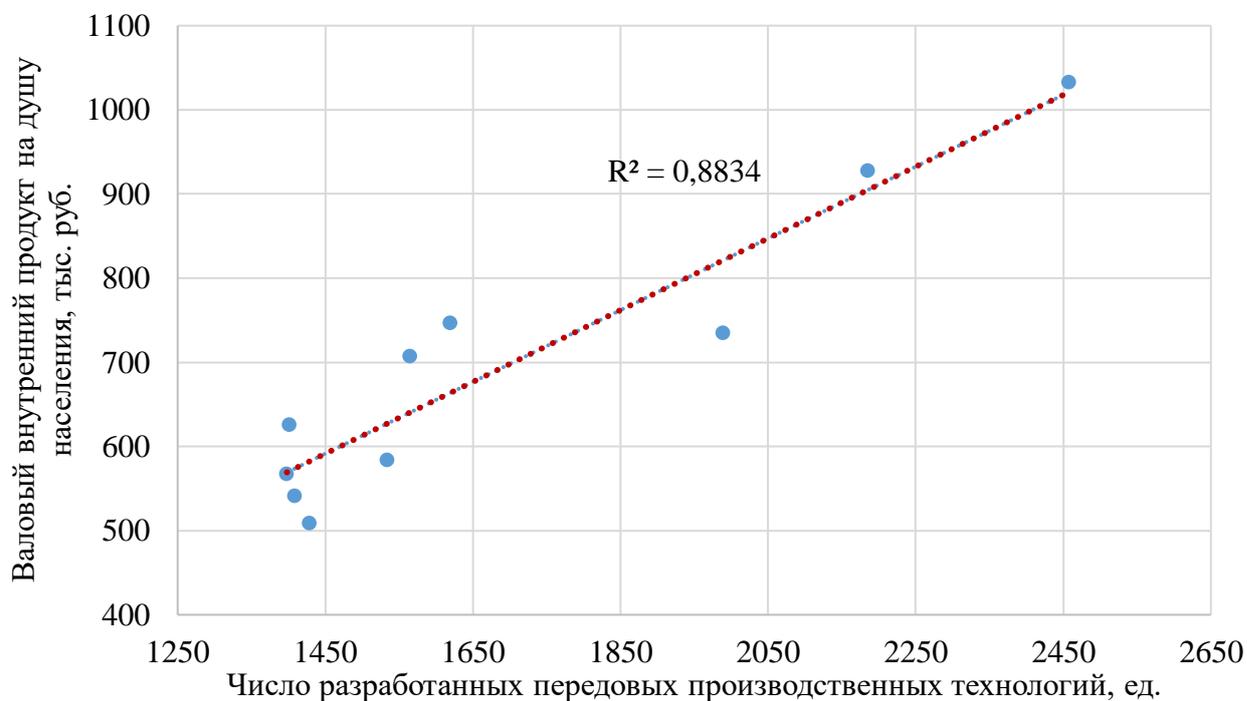


Рисунок 33. Регрессионная модель зависимости душевого валового внутреннего продукта от числа созданных новых технологий

Источник: составлено автором

Таким образом, можно утверждать, что поступательное развитие библиотечного сектора экономики оказывает сугубо положительное влияние не только на социальные аспекты жизни граждан, но и на результаты экономической деятельности страны. Кроме того, значимость внедрения инноваций в библиотечный сектор подтверждается и таким фактом как необходимость роста числа значимых исследований в части изучения и анализа национального достояния, позволяющего обоснованно формировать государственную политику в части формирования национальной идеи¹⁴⁶. Что, в свою очередь, означает безусловную важность библиотек как центров поддержки образования и грамотности, развития национального сознания при получении гражданами достоверной и актуальной информации.

В заключение раздела в табл. 6 приведем авторскую оценку библиотечных

¹⁴⁶ Указ Президента Российской Федерации от 09.11.2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей»

инноваций, выполненную в инициативном порядке, по результатам технико-экономического анализа ряда завершённых мероприятий.

Таблица 6. Оценка эффективности библиотечных инноваций

Мероприятия	Факторы		Показатели эффективности (индикаторы)	
	Развитие цифровых навыков сотрудников библиотек (digital skills)	Доля сотрудников, обладающих цифровыми компетенциями, %	Рост с 46% до 78%	Производительность труда, %
Цифровизация бизнес-процессов	Доля сквозных цифровых бизнес-процессов, %	Рост с 34% до 52%	Сокращение расходов на обработку архивных и текущих изданий	~ 28 млн. руб.
Электронный каталог	Доля электронного каталога библиотеки, доступного в Интернете, %	Рост с 22% до 26 %	Расходы на обработку одного обращения	Сокращение на 11,5 руб.
			Суммарная экономия	~ 20 млн. руб.
			Число разработанных передовых технологий, ед.	Рост на 14%
			ВВП на душу населения, тыс. руб.	Рост на 1,2%

Источник: составлено автором

Также необходимо отметить, что дальнейшие исследования автора направлены на возможность разработки и внедрения следующих перспективных библиотечных сервисов:

- создание единого электронного библиотечного каталога России;
- интеграция интернет портала РГБ с порталом <https://www.gosuslugi.ru/>;
- создание в сотрудничестве с ведущими национальными университетами институциональных репозиториев (англ. Institutional Repository, IR) – централизованной платформы для сохранения и демонстрации научных и творческих результатов конкретного учреждения, исследовательской организации или центра культурного наследия;
- разработка приложений (постановка задачи) для мобильных устройств.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

До недавнего времени в мире наблюдался дефицит информации и библиотеки рассматривались исключительно как хранилище знаний, получение которых отягощалось определенными трудностями, связанными с подготовкой читателя и возможностями обработки данных. Сейчас настало время, когда информации слишком много, появились технологии перевода с бумажных носителей на электронные, существует множество баз данных и порталов, функционирующих в режиме реального времени. И в условиях, когда необходимо обработать большое количество информации для получения действительно нужного и объективного знания, а стоимость времени постоянно растет, на первый план выходит обновленная библиотека.

Роль библиотеки в современном мире заключается в обеспечении перехода количества информации в качественную форму и предоставления ее читателю в удобном для восприятия виде в нужное время. Цифровые технологии могут и способны, при должном их применении, это обеспечить.

В диссертационной работе проведено исследование принципов стратегирования развития библиотеки как центра цифровых компетенций по продвижению инновационных сервисов и услуг для читателей, авторов, общества, государства и бизнеса, при этом получены следующие основные результаты:

1. Путем анализа научных трудов ряда исследователей, специализирующихся на различных аспектах деятельности общественного сектора экономики, сформулированы основные компоненты библиотечного дела:

– сохранение и приумножение технических, естественно-научных, историко-политических и других знаний, обеспечивающие рост деловой активности общества;

– обеспечение недискриминационного доступа к архивной и актуальной информации, в том числе обмен знаниями между субъектами экономической

деятельности, предполагающий увеличения числа новых технологий, продуктов и услуг, способствующих улучшению качества жизни и росту общественного благосостояния;

– распространение объективной и достоверной информации о культурных, нормотворческих, законодательных и других аспектах функционирования органов власти и управления, повышающей уровень доверия граждан и бизнес-сообщества к государству и степень его устойчивости как политического образования.

2. Проведен анализ влияния библиотечной деятельности на различные аспекты общественного производства с учетом того, что библиотека как социальный институт оказывает непосредственное воздействие как на коллективные действия отдельных групп граждан, так и на экономические отношения, возникающие в период цифровых преобразований.

3. Наступившая эпоха цифровых преобразований, с точки зрения потребителя информационных услуг, имеет двойственный характер. С одной стороны, наблюдается избыток информации, а с другой стороны, ее отсутствие в виде, готовом для адекватного восприятия подавляющим большинством граждан. Имеющая место «информационная перегрузка» вызывает эффект снижения мотивации пользования информацией, что влечет за собой закрытие библиотек и сокращение библиотечного фонда. Интегрирование современных технологий в библиотечную деятельность, обеспечивающее взаимосвязь между физическим и виртуальным мирами, позволит вывести библиотеку на совершенно новый уровень взаимоотношений с читателями и существенно повысит коэффициент полезного действия (КПД) использования информации.

4. Проведя критический анализ изложенного материала с точки зрения системного подхода, учитывая особенности функционирования библиотечного сектора экономики, сформулировано понятие «инновация» в приложении к библиотечной деятельности – это организация деятельности в едином информационном пространстве и генерирование на этой основе новых услуг,

качество которых соответствует ожиданиям всех категорий потребителей услуг библиотеки.

5. Инновационная деятельность библиотеки, прежде всего, должна быть направлена на разработку и реализацию положений стратегии инновационного развития, предусматривающей проведение цифровой трансформации, предполагающей существенное повышение эффективности за счет внедрения новых технологий обслуживания пользователей, цифровых сервисов и услуг.

6. Сложность задачи по построению эффективной системы стратегического управления инновационной деятельностью библиотеки определяет необходимость интеграции классических и современных методов управления проектами развития. Только таким образом достигается гибкость объекта стратегирования в части его адаптации к быстро изменяющимся и нестабильным условиям внешней среды и ориентации на максимально полное удовлетворение интересов всех заинтересованных сторон (государства, бизнеса, общества и граждан).

7. Системный подход к стратегированию заключается в обосновании и формализации целей; проведении оценки влияния факторов внешней и внутренней среды на способность объекта стратегирования к восприятию инноваций; разработке комплекса мероприятий, последовательное выполнение которых приводит к достижению поставленных целей; распределении доступных ресурсов по проектам; перепроектировании существующей организационной структуры объекта стратегирования, необходимой для эффективного использования ресурсов; формировании механизма управления преобразованиями.

8. Инструментом формирования стратегии инновационного развития библиотеки является программно-целевой метод, достоинство которого заключается в ориентации на безусловное достижение поставленных целей за счет контролируемого управления целевыми программами и действиями исполнителей.

9. Проведенное исследование и анализ сущности инновационного потенциала позволило свести различные существующие определения в единое понятие в отношении предмета настоящего исследования, а именно – «инновационный потенциал библиотеки представляет собой показатель, характеризующий ее способность к эффективному сохранению, приумножению, обмену и распространению накопленных знаний, используя для этого доступные ресурсы и современные технологии управления».

10. Критически рассматривая обобщенную структуру инновационного потенциала обосновано, что для библиотеки как социально-экономического института его основу составляют технологическая, кадровая, финансовая, маркетинговая, организационная и информационная компоненты, являющиеся определяющими для обоснованного выбора стратегических приоритетов при формировании стратегии инновационного развития.

11. Разработаны методологические подходы принципа оценки уровня инновационного потенциала библиотеки, позволяющие:

- дать адекватную оценку готовности библиотеки к инновационной деятельности, то есть определить уровень ее «инновационной зрелости»;

- выполнить OTSW-анализ текущего состояния библиотеки, выявив ее слабые и сильные позиции в соответствии с имеющимися технологическими, организационными и продуктовыми трендами;

- подготовить предложения и рекомендации по формированию приоритетных программ инновационной стратегии и механизмам ее практической реализации.

12. При использовании методологии стратегирования академика В.Л. Квинта, представляющую собой универсальный инструмент, позволяющий оптимально увязать все составляющие инновационного потенциала в их диалектическом взаимодействии, сформирована модель системы стратегического управления инновациями в библиотеке.

13. На основе анализа исходных данных о технологических, организационных, кадровых и иных аспектах текущей деятельности Российской государственной библиотеки проведена оценка ее «цифровой зрелости». Ключевым результатом этого анализа является вывод о том, что организационно-правовой статус РГБ обуславливает качественно новую, ключевую роль библиотеки с точки зрения возможностей удовлетворения интересов и потребностей не только субъектов библиотечной отрасли, но и всех текущих и потенциальных категорий потребителей и производителей, так или иначе связанных с функционированием библиотечно-издательской индустрии.

14. Исходя из определения новой функциональной роли РГБ как перспективного ключевого элемента системы книжного дела:

- сформирована матрица целей стратегического развития;
- определены практические методы и последовательность их применения в контексте активизации уже имеющихся и потенциальных возможностей для обеспечения инновационного развития библиотеки в соответствии со сформулированными стратегическими приоритетами;
- дана оценка результативности реализованных мероприятий.

В качестве обобщающего вывода, следует подчеркнуть, что настоящее исследование не является всеобъемлющей стратегией инновационного развития РГБ. Прежде всего, это связано с отсутствием в настоящее время актуальной информации по ресурсному обеспечению предложенных стратегических направлений развития. Как следствие, это препятствует разработке всех необходимых составляющих плана стратегического развития, включая практическую реализацию системы стратегического управления. Исходя из этого, работу предлагается рассматривать как детализированное концептуальное видение стратегических целей развития и практических методов их поэтапного достижения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Книги и прочие печатные материалы

1. Аганбегян А.Г. Уроки кризиса: России нужна модернизация и инновационная экономика // ЭКО. – 2010. – № 1(427). – С. 34-60.
2. Акатов Н.Б. Управление переходом к саморазвивающимся инновационным организациям: теория и практика: монография. – Пермь: Изд-во Пермского нац. исслед. политехнического ун-та, 2012. – 250 с.
3. Акилина М.И. Библиотека в информационном обществе: обновление теоретических оснований // Культура: теория и практика. – 2019. – № 3(30). – С. 1.
4. Акилина М.И. Современная парадигма библиотеки в «Стратегии развития библиотечного дела» // Румянцевские чтения – 2021: Материалы Международной научно-практической конференции. В 2-х частях. – М.: Издательство «Пашков дом», 2021. – С. 9-13.
5. Ансофф И. Стратегический менеджмент: классическое издание. – Москва [и др.]: Питер, 2009. – 342 с.
6. Антоненко И.В. Типология и классификация инновационного потенциала экономической системы // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 2(34). – С. 33-37.
7. Арменкова О.А. Роль цифровых технологий в информационном обслуживании современной библиотеки // Вестник Дальневосточной государственной научной библиотеки. – 2020. – № 4(89). – С. 13-15.
8. Артемьева Е.Б., Домбровская И.В. Творческие компетенции библиотечных специалистов как условие реализации инноваций в профессиональной деятельности. – Новосибирск: ГПНТБ СО РАН, 2016. – 206 с.
9. Астахова Л.В. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации»: Место и роль библиотек // Библиотечное дело. – 2020. – № 3(357). – С. 18-20.
10. Аузан А.А. Человеческий капитал как драйвер развития глобально конкурентоспособных направлений // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2022. – Т. 235, № 3. – С. 79-84. – DOI: [10.38197/2072-2060-2022-235-3-79-84](https://doi.org/10.38197/2072-2060-2022-235-3-79-84).
11. Аузан А.А., Бахтигараева А.И., Брызгалин В.А. Развитие креативной экономики России в контексте современных вызовов // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2022. – № 2(54). – С. 213-220. – DOI: [10.31737/2221-2264-2022-54-2-12](https://doi.org/10.31737/2221-2264-2022-54-2-12).
12. Бабиева Н.А., Ключенко Т.И., Дрешер Ю.Н. Дистанционное библиотечное образование в эпоху глобализации и информационных технологий: опыт и перспективы // Научные и технические библиотеки. – 2018. – № 6. – С. 95-103.
13. Бабкин А.В. Инструментарий для управления инновационным потенциалом промышленного кластера. – СПб.: Изд-во Политехнического ун-

та, 2012. – 280 с.

14. Баренбаум И.Е. История книги: учебник для библиотечных факультетов институтов культуры и педагогических вузов. – 2-е изд., перераб. – М.: Книга, 1984. – 247 с.

15. Бекбергенева Д.Е. Процесс трансформации цифровой платформы организации в цифровую экосистему // Вектор экономики. – 2020. – № 7(49). – С. 17.

16. Беликова И.П. Исследование инновационных возможностей предприятия. – Ставрополь: Ставропольский гос. аграрный ун-т, 2014. – 240 с.

17. Беляков Г.П., Еремеева С.В. Инструменты оценки и управления развитием инновационного потенциала наукоемкого предприятия ракетно-космической промышленности. – М.: АНО Изд. Дом «Науч. обозрение», 2016. – 136 с.

18. Бескаравайная Е.В., Митрошин И.А., Харыбина Т.Н. Портал научной библиотеки как элемент единого цифрового пространства научных знаний // Информация и инновации. – 2020. – Т. 15, № 3. – С. 7-13. – DOI: [10.31432/1994-2443-2020-15-3-7-13](https://doi.org/10.31432/1994-2443-2020-15-3-7-13).

19. Богатырев В.Д., Герасимов К.Б. Моделирование инновационного потенциала процесса управления операциями предприятия. – Самара: Самарский научный центр РАН, 2021. – 228 с.

20. Бодрунов С.Д., Демиденко Д.С., Плотников В.А. Реиндустриализация и становление «цифровой экономики»: гармонизация тенденций через процесс инновационного развития // Управленческое консультирование. – 2018. – № 2(110). – С. 43-54. – DOI: [10.22394/1726-1139-2018-2-43-54](https://doi.org/10.22394/1726-1139-2018-2-43-54).

21. Большов А.Г. Инновационный потенциал современного общественного воспроизводства. – М.: Дашков и К°, 2007. – 50 с.

22. Буланичев В.А. Программно-целевое планирование и управление в условиях модернизации экономики. – Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2011. – 199 с.

23. Бухвальд Е.М. Национальные проекты в системе стратегического планирования в Российской Федерации // Теория и практика общественного развития. – 2019. – № 2(132). – С. 50-54. – DOI: [10.24158/tipor.2019.2.8](https://doi.org/10.24158/tipor.2019.2.8).

24. Виханский О.С. Научение как основа стратегичности поведения // ЭКО. – 2016. – № 4(502). – С. 103-116.

25. Вихрева Г.М. Стратегия инновационной деятельности библиотеки // Современные тенденции организации библиотечного пространства: сборник тезисов докладов Российской научно-практической конференции, Новосибирск, 21–22 октября 2015 года. – Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2016. – С. 18-23.

26. Вихрева Г.М., Федотова О.П. Научная библиотека в системе управления знаниями (на основе публикаций) // Труды ГПНТБ СО РАН. – 2020. – № 4(8). – С. 129-134. – DOI: [10.20913/2618-7575-2020-4-129-134](https://doi.org/10.20913/2618-7575-2020-4-129-134).

27. Вихрева Г.М., Чернышова О.П. Стратегия развития доступа к электронным ресурсам в ГПНТБ СО РАН: аспекты реализации // Научные и

технические библиотеки. – 2020. – № 7. – С. 71-86. – DOI: [10.33186/1027-3689-2020-7-71-86](https://doi.org/10.33186/1027-3689-2020-7-71-86).

28. Власюк Л.И., Чхотуа И.З., Хворостяная А.С. Стратегические возможности библиотек в эпоху цифровизации и экономики впечатлений // Стратегирование: теория и практика. – 2022. – Т. 2, № 1(3). – С. 31–48. DOI: [10.21603/2782-2435-2022-2-1-31-48](https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-31-48).

29. Волженина С.Ю., Гузнер С.С., Кожевникова Л.А. Библиотечная отрасль в социально-экономической системе региона: методология и методика оценки эффективности. – Новосибирск: Государственная публичная научно-техническая библиотека СО РАН, 2015. – 198 с.

30. Володин Б.Ф., Востокова И.В. Программно-целевой подход к совершенствованию функционирования библиотек // Проблемы оптимизации функционирования библиотечных систем: сборник научных трудов. – Ленинград: Государственная Публичная библиотека имени М.Е. Салтыкова-Щедрина, 1984. – С. 13-25.

31. Волхонская Е.Н. Библиотека и книга в эпоху цифровых технологий: векторы проектного развития // Библиотековедение. – 2019. – Т. 68, № 3. – С. 330-335. – DOI: [10.25281/0869-608X-2019-68-3-330-335](https://doi.org/10.25281/0869-608X-2019-68-3-330-335).

32. Глазьев С.Ю. Стратегическое планирование как интегративный элемент в системе управления развитием // Экономическое возрождение России. – 2021. – № 3(69). – С. 14-19. – DOI: [10.37930/1990-9780-2021-3-69-14-19](https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-3-69-14-19).

33. Гнездилов В.И. Российская государственная библиотека в меняющемся мире: традиции в контексте цифровой эпохи // Библиотековедение. – 2017. – Т. 66, № 6. – С. 621-628. – DOI: [10.25281/0869-608X-2017-66-6-621-628](https://doi.org/10.25281/0869-608X-2017-66-6-621-628).

34. Горшков Ю.А. Введение в политэкономия библиотечно-информационной деятельности: монография. – М.: Пашков дом, 2004. – 224 с.

35. Гринберг Р.С. Стратегия социально-экономического развития России: разговор на перспективу // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2020. – Т. 224, № 4. – С. 28-33. – DOI: [10.38197/2072-2060-2020-224-4-28-33](https://doi.org/10.38197/2072-2060-2020-224-4-28-33).

36. Гусева Е.Н. Инновации и традиции как основа феномена модернизации общества // Журнал высоких гуманитарных технологий. – 2023. – № 2(2). – С. 103-113.

37. Гусева Е.Н. Методология и методика оценки эффективности библиотечных инноваций: предложение подхода // Научные и технические библиотеки. – 2021. – № 5. – С. 15-26. – DOI [10.33186/1027-3689-2021-5-15-26](https://doi.org/10.33186/1027-3689-2021-5-15-26).

38. Гусева Е.Н. Стратегические подходы к управлению инновационной деятельностью в библиотеках // Румянцевские чтения – 2020: Материалы Международной научно-практической конференции. В 2-х частях, Москва, 21–24 апреля 2020 года / Составитель Е.А. Иванова. Редколлегия: В.В. Дуда (председатель), Ю.С. Белянкин, Е.Н. Гусева [и др.]. Том Часть 1. – Москва: Издательство «Пашков дом», 2020. – С. 200-205.

39. Давыдова Н.Р. Электронная библиотека РГБ: этапы развития и особенности формирования цифровых коллекций // Библиотековедение. – 2019.

– Т. 68, № 2. – С. 144-154. – DOI: [10.25281/0869-608X-2019-68-2-144-154](https://doi.org/10.25281/0869-608X-2019-68-2-144-154).

40. Дворкина М.Я., Козлова Е.И. Теоретические вопросы создания модельных муниципальных библиотек // Библиотековедение. – 2019. – Т. 68, № 4. – С. 354-361.

41. Дворкина М.Я., Лисина Е.Ю. Дистанционное библиотечное обслуживание: сущность и реализация в современных условиях // Библиотековедение. – 2015. – № 5. – С. 38-43.

42. Джерелиевская И.К. Библиотека как социокультурное пространство // Вестник Челябинской государственной академии культуры и искусств. – 2016. – № 2(46). – С. 154-167.

43. Дрешер Ю.Н., Косолапова Е.А., Ключенко Т.И. Сбалансированная система показателей как инструмент управления информационно-библиотечной деятельностью: некоторые подходы к реализации // Библиосфера. – 2018. – № 2. – С. 101-104. – DOI: [10.20913/1815-3186-2018-2-101-104](https://doi.org/10.20913/1815-3186-2018-2-101-104).

44. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. – М.: Вильямс, 2013. – 400 с.

45. Дунаев Р.А. Современная библиотека в цифровую эпоху // Вестник развития науки и образования. – 2016. – № 4. – С. 50-54.

46. Дятлов С.А., Гильманов Д.В., Марьяненко В.П. Теория инноваций: инновации в условиях цифровой экономики: учебное пособие. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2018. – 286 с.

47. Елизаров А.М., Липачев Е.К. Цифровые платформы и цифровые научные библиотеки // International Journal of Open Information Technologies. – 2020. – Т. 8, № 11. – С. 80-90.

48. Елицина Е.Ю. Электронные услуги библиотек. – СПб.: Профессия, 2011. – 303 с.

49. Журавлев Д.М. Цифровая экономика и рост экономической активности // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2018. – № 9. – С. 19-22.

50. Журавлева Н.Ю. Инновация как экономическая категория / Н. Ю. Журавлева // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2006. – № 4. – С. 137-141.

51. Журкевич М., Ци Ц. Организационно-экономический механизм управления инновационной деятельностью // Наука и инновации. – 2018. – № 9(187). – С. 42-45.

52. Зайцев В.Е. Современный этап развития программно-целевого управления в России // Государственное управление. Электронный вестник. – 2017. – № 65. – С. 188-209.

53. Захаренко М.П. Чтение и библиотека в жизни цифрового поколения // Университетская книга. – 2019. – № 7. – С. 46-49.

54. Зубаревич Н.В. Стратегия пространственного развития: приоритеты и инструменты // Вопросы экономики. – 2019. – № 1. – С. 135-145. – DOI: [10.32609/0042-8736-2019-1-135-145](https://doi.org/10.32609/0042-8736-2019-1-135-145).

55. Иванов О.Б., Бухвальд Е.М. Стратегия пространственного развития и основные направления ее актуализации // ЭТАП: экономическая теория, анализ,

практика. – 2021. – № 1. – С. 7-23. – DOI: [10.24412/2071-6435-2021-1-7-23](https://doi.org/10.24412/2071-6435-2021-1-7-23).

56. Ивина К.В. На пути к искусственному интеллекту Трансформация библиотек в цифровую эпоху // Библиотечное дело. – 2019. – № 10(340). – С. 20-21.

57. Инновации в библиотеках: сборник статей / Российская гос. библиотека, научно-исслед. отд. библиотековедения [сост.: М.Я. Дворкина, Е.Н. Гусева]. – М.: Пашков дом, 2010. – 130 с.

58. Инфраструктура знаний – важнейший компонент цифровой экономики / М.Р. Биктимиров, Б.С. Есенькин, П.А. Зотов [и др.] // Научно-техническая информация. Серия 1: Организация и методика информационной работы. – 2017. – № 11. – С. 1-4.

59. Исаева А.Э., Петрунин Ю.Ю., Пурлик В.М. Критическое осмысление концептуальных подходов к анализу бизнес-моделей // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). – 2020. – № 1. – С. 3-21.

60. Капочкина И.П. Библиотеки и цифровая реальность // Программные продукты, системы и алгоритмы. – 2013. – № 2. – С. 1.

61. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура. – Москва: Изд-во ГУ ВШЭ, 2000. – 606 с.

62. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. 3-е изд. – СПб.: Изд. дом С.-Петербург. гос. ун-та, 2011. – 548 с.

63. Качанова Е.Ю. Инновации в библиотеках. – СПб.: Профессия, 2003 (ГП Техн. кн.). – 317 с.

64. Каширин С.В., Веретехина С.В. Библиотечно-информационная деятельность: эволюция содержания и структуры. – М.: КноРус, 2018. – 144 с.

65. Квинт В.Л. Концепция стратегирования. – 2-е издание. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. – 170 с.

66. Квинт В.Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // Управленческое консультирование. – 2015. – № 7(79). – С. 6-11.

67. Квинт В.Л. Стратегирование в России и мире: ставка на человека // Управленческое консультирование. – 2014. – № 11 (109). – С. 15-17.

68. Квинт В.Л., Бодрунов С.Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. – СПб.: ИНИР им. С. Ю. Витте, 2021. – 351 с.

69. Клейнер Г.Б. Иерархия и двойственность в стратегических моделях социально-экономических систем // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2019. – Т. 5, № 12. – С. 11-20.

70. Климченя Л.С. Цифровая экономика как результат цифровой трансформации бизнес-процессов // Научные труды Республиканского института высшей школы. – 2021. – № 20-2. – С. 178-185.

71. Ключев В.К. Библиотека в цифровой среде: тенденции развития // Библиография и книговедение. – 2019. – № 4(423). – С. 122-130.

72. Ключев В.К. В центре внимания учёных – библиотека как место знаний и цифровых технологий // Библиотечное дело. – 2019. – № 11(341). – С. 34-41.

73. Книга в России до середины XIX века / Под ред. А.А. Сидорова и С.П. Луппова. – Ленинград: Наука. Ленингр. отд-ние, 1978. – 320 с.

74. Книжное дело в России в XIX – начале XX века: сб. науч. тр. / Рос. нац. б-ка; [сост.: О.Н. Ильина, Н.Г. Патрушева; ред.: М.А. Бенина, Н.Г. Патрушева, Н.А. Гринченко]. – СПб., 2012. – Вып. 16. – 368 с.

75. Кожевникова Л.А. Социально-экономическая проблематика в исследованиях библиотечной отрасли Состояние и перспективы развития // Библиотечное дело. – 2017. – № 18(300). – С. 22-24.

76. Кожевникова Л.А. Экономика библиотечной деятельности. – Издание 2-е, дополненное. – Новосибирск: Государственная публичная научно-техническая библиотека СО РАН, 2005. – 199 с.

77. Козлов А.В., Тесля А.Б. Цифровой потенциал промышленных предприятий: сущность, определение и методы расчета // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2019. – Т. 25, № 6. – С. 101-110. – DOI: [10.21209/2227-9245-2019-25-6-101-110](https://doi.org/10.21209/2227-9245-2019-25-6-101-110).

78. Колесникова М. Н. О новых методологических подходах к исследованию библиотечной отрасли региона: Рецензия // Библиотековедение. – 2016. – Т. 1, № 2. – С. 235-237.

79. Комаров В.М. Основные положения теории инноваций. – М.: Издательский дом Дело, 2012. – 187 с.

80. Корецкий А.С. Индустрия 4.0. Стратегирование опережающего развития современной библиотеки. – Новосибирск: Академиздат, 2022. – 116 с.

81. Корецкий А.С. Оценка влияния библиотечного сектора экономики на общественное производство // Экономика устойчивого развития. – 2022. – № 2(50). – С. 100-105. – DOI [10.37124/20799136_2022_2_50_100](https://doi.org/10.37124/20799136_2022_2_50_100).

82. Корецкий А.С. Применение программно-целевого метода при формировании стратегии опережающего развития современной библиотеки // Управленческое консультирование. – 2023. – № 3(171). – С. 101-111. – DOI [10.22394/1726-1139-2023-3-101-111](https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-3-101-111).

83. Корецкий А.С. Принципы формирования цифровой экосистемы управления процессами на основе бизнес-модели // Государственное управление. Электронный вестник. – 2021. – № 84. – С. 221-240. – DOI: [10.24412/2070-1381-2021-84-221-240](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2021-84-221-240).

84. Корецкий А.С. Роль современной библиотеки при формировании глобального объективного информационного поля // Коммуникационный вектор - 2022. Материалы симпозиума: сборник статей, Москва, 17-18 мая 2022 года / Под редакцией А.Н. Чумикова, Э.Э. Шульца; Московский государственный лингвистический университет; Иняз им. Мориса Тореза. – Москва: «Проспект», 2022. – С. 32-37.

85. Корецкий А.С. Стратегирование процессов цифрового развития современной библиотеки // Теория и практика стратегирования: V Международная научно-практическая конференция. Московский университетариум стратега: сборник избранных научных статей: в 2 книгах, Москва, 17-18 февраля 2022 года. – Москва: Московский государственный

университет имени М.В. Ломоносова Издательский Дом (типография), 2022. – С. 157-162.

86. Корецкий А.С. Стратегирование цифровой трансформации библиотеки // Теория и практика стратегирования (Серия «Экономическая и финансовая стратегия»): VI Международная научно-практическая конференция: сборник избранных научных статей и материалов конференции, Москва, 27–28 февраля 2023 года. – Москва: Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова Издательский Дом (типография), 2023. – С. 186-191.

87. Корецкий А.С. Стратегические приоритеты развития библиотечного дела (на материалах Российской государственной библиотеки) // Стратегирование: теория и практика. – 2022. – Т. 2, № 4(6). – С. 559-570. – DOI [10.21603/2782-2435-2022-2-4-559-570](https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-559-570).

88. Корецкий А.С. Стратегические приоритеты развития системы государственных закупок в условиях цифровизации экономики // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2022. – № 1. – С. 172-192. – DOI [10.38050/01300105202219](https://doi.org/10.38050/01300105202219).

89. Корецкий А.С. Структура и сущность инновационного потенциала библиотеки // Экономический анализ: теория и практика. – 2022. – Том 21. – Вып. 3. – С. 461-477. – DOI: [10.24891/ea.21.3.461](https://doi.org/10.24891/ea.21.3.461).

90. Корецкий А.С. Управление процессами трансформации предприятия в условиях цифровой экономики // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). – 2021. – № 1. – С. 48-63.

91. Корецкий А.С., Чаадаев В.К. Стратегирование цифрового развития современной библиотеки // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 1, № 2(134). – С. 161-165. – DOI [10.36871/ek.up.p.r.2023.02.01.016](https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.02.01.016).

92. Косяков Д.В. Новые цифровые технологии: вызовы и риски для библиотек // Труды ГПНТБ СО РАН. – 2018. – № 13-2. – С. 97-104. – DOI: [10.20913/2618-7515-2018-2-97-104](https://doi.org/10.20913/2618-7515-2018-2-97-104).

93. Кочкаров Р.А. Новые возможности программно-целевого подхода к управлению экономикой. – М.: Экономика, 2013. – 216 с.

94. Красавина А.В. Дополнительные услуги в маркетинговой стратегии современной библиотеки // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. – 2012. – № 5(49). – С. 212-216.

95. Красильникова И. Ю., Цукерблат Д. М. Электронный МБА – новые грани межбиблиотечного взаимодействия // Информационные ресурсы России. – 2020. – № 3. – С. 20-25.

96. Красильникова И.Ю. Взаимоиспользование информационно-библиотечных ресурсов библиотеками России в цифровую эпоху // Информационный Бюллетень РБА. – 2017. – № 80. – С. 184-188.

97. Кудрина Е.Л. Роль Российской государственной библиотеки («Ленинка») в развитии цифрового пространства в сфере культуры // Непрерывное образование: новые реальности: Монография / Под научной редакцией В.П. Галенко, Н.А. Лобанова. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. – С. 124-134.

98. Кудрина Е.Л., Матвеева Н.С. Непрерывное библиотечно-информационное образование в эпоху цифровой трансформации // Библиотекосведение. – 2021. – Т. 70, № 3. – С. 321-330. – DOI: [10.25281/0869-608X-2021-70-3-321-330](https://doi.org/10.25281/0869-608X-2021-70-3-321-330).

99. Кудрина Е.Л., Снегирева Т.В. Российская государственная библиотека – центр интеллектуальных ресурсов // Бурение и нефть. – 2020. – № 5. – С. 61-64.

100. Кузнецов С.В., Неустроев С.С. Программно-целевой подход в управлении инновационным развитием экономики: монография. – СПб.: ГУАП, 2012. – 139 с.

101. Куклин В.Ж., Виноградов В.А. О состоянии информационного обеспечения в системе высшего образования // Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – № 21(1). – С. 108-114. – DOI: [10.15826/umpa.2017.01.010](https://doi.org/10.15826/umpa.2017.01.010).

102. Кулагина Н.А. Методология оценки инновационного потенциала современных промышленных предприятий: монография. – Брянск: ООО «Новый проект», 2015. – 131 с.

103. Лавренова О.А., Винберг А.А. Современные пользователи библиотек и пространство связанных открытых данных // Библиотекосведение. – 2020. – Т. 69, № 3. – С. 243-260. – DOI: [10.25281/0869-608X-2020-69-3-243-260](https://doi.org/10.25281/0869-608X-2020-69-3-243-260).

104. Либерман Т.И., Гурина М.А. Программно-целевое планирование: подходы, инструменты, тенденции развития. – М.: Первое экономическое издательство, 2020. – 162 с.

105. Липунцов Ю.П. Формирование информационного пространства цифровой экономики // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2018. – № 6. – С. 90-102.

106. Литвинова Н.Н. Организация единой точки доступа к ресурсам библиотеки: поиск вариантов реализации // Наука и научная информация. – 2018. – Т. 1, № 1. – С. 60-66. – DOI: [10.24108/2658-3143-2018-1-1-60-66](https://doi.org/10.24108/2658-3143-2018-1-1-60-66).

107. Макаров В.Л., Бахтизин А.Р., Сушко Е.Д. Ситуационное моделирование – эффективный инструмент для стратегического планирования и управления // Управленческое консультирование. – 2016. – № 6(90). – С. 26-39.

108. Макаров В.Л., Клейнер Г.Б. Микроэкономика знаний. – Москва: Экономика, 2007. – 203 с.

109. Макеева О.В. Экономическая социология или социальная экономика. В чём основы библиотечной деятельности? // Библиотечное дело. – 2017. – № 18(300). – С. 15-18.

110. Мариев О.С., Анцыгина А.Л. Прикладная эконометрика для макроэкономики. – Екатеринбург: Изд-во Уральского университета, 2014. – 150 с.

111. Маслов О.Н., Димов Э.М., Чаадаев В.К. Моделирование случайных факторов при имитационном моделировании и управлении бизнес-процессами // Электросвязь. – 2003. – № 2. – С. 39.

112. Матлина С.Г. Библиотечная политика столицы. Стратегия развлечений меняет книжную природу библиотеки // Библиотечное дело. – 2015.

– № 18(252). – С. 27-31.

113. Матлина С.Г. Библиотечное пространство: основные принципы и характеристики. (Социокультурные аспекты) Часть первая // Научные и технические библиотеки. – 2016. – № 6. – С. 83-97.

114. Машегов П.Н. Инновации: многоуровневый институциональный подход. – М.: Машиностроение-1, 2004. – 330 с.

115. Меняев М. г. т. у. и. Н. Э. Б. Цифровая экономика: вызовы для библиотек // Библиография и книговедение. – 2019. – № 4(423). – С. 42-47.

116. Меркулова А.Ш. Оценка качества тематического поиска информации в электронном каталоге библиотеки // Книга: Сибирь – Евразия: тр. I Междунар. науч. конгр. Новосибирск, – 2016. – Т. 3. – С. 257-264.

117. Методология управления изменениями и инновациями в экономических системах / А.В. Бабкин, Л.П. Бажуткина, А.В. Белоусов [и др.] Федеральное агентство по образованию; Санкт-Петербургский государственный политехнический университет. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный политехнический университет, 2007. – 576 с.

118. Миляева Л.Г., Белоусов Д.А. Оценка инновационного потенциала организаций: теоретические и методические аспекты: монография. – Бийск: Изд-во Алтайского гос. технического ун-та им. И. И. Ползунова, 2010. – 123 с.

119. Минцберг Г., Куин Дж., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2001. – 567 с.

120. Минько Л.В. Финансовый потенциал предприятия: сущность и методика оценки // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 2-1(67). – С. 1028-1035.

121. Моделирование и прогнозирование глобальной динамики в XXI веке / В.А. Садовничий, А.А. Акаев, И.В. Ильин [и др.] // Вестник Московского университета. Серия 27: Глобалистика и геополитика. – 2022. – № 1. – С. 5-35.

122. Морковина С.С., Степанова Ю.Н. Инновационный потенциал предприятия: оценка и матрица возможностей // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2020. – № 2 (70). – С. 155-167.

123. Национальный библиотечно-информационный фонд страны: новые рубежи / Ю.А. Гриханов, А.А. Джиго, Е.Ю. Елицина [и др.] // Библиотекосведение. – 2011. – № 1. – С. 14-21.

124. Нещерет М.Ю. Библиотечно-информационные услуги в личном кабинете пользователя библиотеки // Библиотекосведение. – 2023. – Т. 72, № 3. – С. 213-223. – DOI: [10.25281/0869-608X-2023-72-3-213-223](https://doi.org/10.25281/0869-608X-2023-72-3-213-223).

125. Никитина Н.В. Использование информационных технологий при создании системы управления бизнес-процессами / Н.В. Никитина, В.В. Чаадаева // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2013. – № 7(55). – С. 10.

126. Никонорова Е.В. Библиотеки и издатели в цифровой цивилизации: новый этап взаимодействия для устойчивого развития // Информационный Бюллетень РБА. – 2018. – № 83. – С. 130-135.

127. Новикова И.В. Концепция стратегии занятости населения в цифровой экономике. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. – 254 с.

128. Новикова И.В. Стратегирование развития трудовых ресурсов: основные элементы и этапы // Стратегирование: теория и практика. – 2021. – Т. 1, № 1(1). – С. 57-65. – DOI: [10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65](https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65).

129. Новикова И.В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами: Учебник. – Москва: КноРус, 2022. – 178 с.

130. Нохрина В.А. О критериях эффективности каталогизации // Библиотечное дело – 2012: библиотечноинформационная деятельность в пространстве науки, культуры и образования: материалы Семнадцатой Междунар. науч. конф. (25-26 апреля 2012 г.). Москва, – 2012. – Ч. 2. – С. 74-77.

131. Общество будущего и переход к нему / В.А. Садовничий, А.А. Акаев, И.В. Ильин [и др.] // История и современность. – 2023. – № 1(47). – С. 88-106. – DOI: [10.30884/iis/2023.01.04](https://doi.org/10.30884/iis/2023.01.04).

132. Окрепилов В.В. Инновации как инструмент улучшения качества жизни в условиях цифровизации экономики // Инновации. – 2019. – № 9(251). – С. 33-37. – DOI: [10.26310/2071-3010.2019.251.9.006](https://doi.org/10.26310/2071-3010.2019.251.9.006).

133. Орлов А.И. Организационно-экономическое моделирование. – М.: Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет), 2011. – 486 с.

134. Палкина Е.С. Управление инвестиционным потенциалом компании. Основы, концепции, методы. – СПб. LAP LAMBERT, 2012. – 176 с.

135. Пилко И.С., Мухамедиева С.А. Эффективность библиотечно-информационной деятельности: показатели и методики оценки // Вестник Санкт-Петербургского государственного института культуры. – 2020. – № 2. – С. 172-180.

136. Пинчук В.Н., Журавлев Д.М. Предприятие. Технологии и экономика цифровой трансформации. – Новосибирск: ИД Академиздат, 2020. – 216 с.

137. Писарюк С.Н. Применение методов программно-целевого управления на предприятиях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9, № 3-1. – С. 112-118. – DOI: [10.34670/AR.2019.89.3.011](https://doi.org/10.34670/AR.2019.89.3.011).

138. Полтерович В.М. Разработка стратегий социально-экономического развития: наука против идеологии // Вопросы теоретической экономики. – 2017. – № 1(1). – С. 55-65.

139. Попов Е.В., Семячков К.А., Симонова К.А. Оценка влияния информационно-коммуникационных технологий на инновационную активность регионов // Финансы и кредит. – 2016. – № 46(718). – С. 46-60.

140. Поспелов Г.С. Проблемы программно-целевого планирования и управления. – М.: Наука, 2011. – 460 с.

141. Пространственное развитие российской экономики: закономерности и государственное регулирование: Научный доклад. – М.: Институт экономики РАН, 2020. – 99 с.

142. Райзберг Б.А., Лобко А.Г. Программно-целевое планирование и

управление. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 425 с.

143. Редькина Н.С. Оценка виртуальной работы библиотеки: показатели, инструменты, подходы // Информационный бюллетень РБА. – 2014. – № 71. – С. 86-87.

144. Россия 1913 год: Статистико-документальный справочник (отв. ред. Корелин А.П.) / РАН. Ин-т Рос. Истории. – СПб.: Блиц, 1995. – 416 с.

145. Россия в цифрах. 2020: Краткий статистический сборник. – М.: Росстат, 2020. – 550 с.

146. Рыхторова А.Е. Мировые тенденции маркетинговых технологий продвижения библиотечных сайтов // Библиотековедение. – 2020. – Т. 69, № 2. – С. 135–146. – DOI: [10.25281/0869-608X-2020-69-2-135-146](https://doi.org/10.25281/0869-608X-2020-69-2-135-146).

147. Садовничий В.А. Высшая школа России: вектор развития // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Проблемы высшего образования. – 2023. – № 2. – С. 5-11.

148. Сервис-ориентированные информационные технологии в библиотечных процессах и научной коммуникации / Н.С. Редькина, С.Р. Баженов, Н.А. Балуткина [и др.] // Труды ГПНТБ СО РАН. – 2021. – № 4(12). – С. 37-52. – DOI: [10.20913/2618-7575-2021-4-37-52](https://doi.org/10.20913/2618-7575-2021-4-37-52).

149. Сизикин А.Ю. Теория и методология самооценки менеджмента качества организаций и предприятий. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2012. – 300 с.

150. Системный подход и системный анализ / И.В. Блауберг, Э.М. Мирский, В.Н. Садовский, Э.Г. Юдин // Системные исследования. Методологические проблемы. – 1982. – Т. 1982. – С. 47-64.

151. Скарук Г.А. Комфортность как критерий оценки качества электронного каталога // Труды ГПНТБ СО РАН. – 2018. – Вып. 13. – Т. 2, С. 177-184.

152. Скарук Г.А. Электронный каталог как объект оценки качества // Библиосфера. – 2018. – № 2. – С. 85-92.

153. Слепцова Ю.А., Качалов Р.М. Интеграционная стратегия предприятия в условиях цифровой трансформации экономики // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2018. – Т. 11, № 5. – С. 7-21. – DOI: [10.18721/JE.11501](https://doi.org/10.18721/JE.11501).

154. Столяров Ю.Н. Электронное библиотековедение: сущность, дефиниция // Научные и технические библиотеки. – 2021. – № 7. – С. 13-32. – DOI: [10.33186/1027-3689-2021-7-13-32](https://doi.org/10.33186/1027-3689-2021-7-13-32).

155. Суворова В.М. Роль библиотеки и пользователя в век цифровых технологий // Культура: теория и практика. – 2019. – № 5(32). – С. 15.

156. Сулова И.М., Абрамова Л.В. Функциональные технологии информационно-библиотечного менеджмента. – СПб.: Издательство Профессия, 2014. – 280 с.

157. Сухова Л.Ф. Финансовый потенциал предприятия: понятие, сущность, методы измерения // Финансовая аналитика: проблемы и решения. –

2016. – № 12(294). – С. 2-11.

158. Теоретические основы управления инновационным развитием экономики отраслей и предприятий / И.А. Александрова, А.И. Бабкин, Е.А. Ветрова [и др.]; под ред. А.В. Бабкина. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный политехнический университет, 2007. – 522 с.

159. Теории инноваций: учеб. пособие / Н.А. Маматова, А.В. Маматов. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2017. – 100 с.

160. Тесля Е.В. Отраслевые информационные ресурсы: Учебное пособие. – 2-е издание, дополненное. – Москва: Директ-Медиа, 2022. – 116 с.

161. Тикунова И.П. Библиотека в контексте Четвёртой промышленной революции: основные направления цифровизации // Библиотечное дело. – 2020. – № 2(356). – С. 21-26.

162. Тикунова И.П. Дистанционные услуги национальных библиотек // Труды ГПНТБ СО РАН. – 2021. – № 1(9). – С. 80-88. – DOI: [10.20913/2618-7575-2021-1-80-88](https://doi.org/10.20913/2618-7575-2021-1-80-88).

163. Тикунова И.П. Цифровизация развития кадрового потенциала в библиотеке: проблемы и перспективы // Информационный Бюллетень РБА. – 2019. – № 86. – С. 98-101.

164. Тренды развития Мир-Системы с позиции макроисторического подхода: краткий анализ / В. А. Садовничий, А. А. Акаев, И. В. Ильин [и др.] // История и современность. – 2022. – № 2(44). – С. 124-138. – DOI: [10.30884/iis/2022.02.06](https://doi.org/10.30884/iis/2022.02.06).

165. Трифилова А.А. Оценка эффективности инновационного развития предприятия. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 304 с.

166. Ударцева О.М. Оценка эффективности деятельности библиотеки в веб-среде // Библиосфера. – 2021. – № 4. – С. 91-106. – DOI: [10.20913/1815-3186-2021-4-91-106](https://doi.org/10.20913/1815-3186-2021-4-91-106).

167. Фадеев А.М. Инновационные факторы в освоении арктического шельфа и проблемы импортозамещения / Фадеев А.М., А.Н. Виноградов, Е.С. Горячевская [и др.]. – Апатиты: Кольский научный центр Российской академии наук, 2019. – 80 с.

168. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2011. – 442 с.

169. Федоров В.К. Очерки теории инноваций: монография/ В.К. Федоров, Г.П. Бендерский, И.К. Епанешникова; под ред. В.К. Федорова. – М.: МАТИ, 2009. – 287 с.

170. Федотова О.П. Библиотека и библиотековедение в инфраструктуре экономики знаний // Труды ГПНТБ СО РАН. – 2019. – № 3(3). – С. 40-45. – DOI: [10.20913/2618-7515-2019-3-40-45](https://doi.org/10.20913/2618-7515-2019-3-40-45).

171. Флек М.Б., Угнич Е.А. Управление предприятием в условиях цифровой трансформации. – Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, 2020. – 235 с.

172. Фокеев В.А. Библиография: теоретико-методологические основания. – СПб: Профессия, 2006. – 352 с.

173. Хоменко Е.В. Проблемы цифровой инфраструктуры библиотек в современной Великобритании // Научный потенциал. – 2019. – № 1(24). – С. 34-37.
174. Чаадаев В.К. Бизнес-процессы в компаниях связи. – М.: Старт, 2004. – 176 с.
175. Чаадаев В.К. Организационно-экономические условия и возможности реинжиниринга бизнес-процессов // Вестник Челябинского государственного университета. – 2007. – № 19. – С. 139-146.
176. Чаадаев В.К. Подготовка задачи имитационного моделирования бизнес-процесса // Вестник университета. – 2007. – № 1(19). – С. 330-338.
177. Чаадаева В.В. Актуальные аспекты создания и развития единого информационного пространства ЖКХ / В.В. Чаадаева, В.К. Чаадаев // Прогрессивные технологии развития. – 2013. – № 11. – С. 68-76.
178. Шварцман М.Е., Крыжановская О.Н. Цифровые методы исследования: новый вектор информатизации библиотек // Библиотековедение. – 2019. – Т. 68. – № 1. – С. 103-111. – DOI: [10.25281/0869-608X-2019-68-1-103-111](https://doi.org/10.25281/0869-608X-2019-68-1-103-111).
179. Шевченко Д.А. Цифровой маркетинг: обзор каналов и инструментов // Практический маркетинг. – 2019. – № 10(272). – С. 29-37.
180. Шрайберг Я.Л. Будущее зависит от нас // Научные и технические библиотеки. – 2018. – № 12. – С. 5-10. – DOI: [10.33186/1027-3689-2018-12-5-10](https://doi.org/10.33186/1027-3689-2018-12-5-10).
181. Шрайберг Я.Л. Цифровизация, пандемия, информационный рынок, библиотеки – современные реалии и прогнозы // Информационные технологии, компьютерные системы и издательская продукция для библиотек: Сборник докладов двадцать четвертой Международной конференции «LIVCOM-2020», Москва, 24-27 ноября 2020 года. – М.: Государственная публичная научно-техническая библиотека России, 2020. – С. 9-13. – DOI: [10.33186/978-5-85638-231-9-2020-9-13](https://doi.org/10.33186/978-5-85638-231-9-2020-9-13).
182. Шрайберг Я.Л., Соколова Ю.В. Электронное библиотековедение – новая наука? К постановке вопроса // Научные и технические библиотеки. – 2019. – № 12. – С. 85-93. – DOI: [10.33186/1027-3689-2019-12-85-93](https://doi.org/10.33186/1027-3689-2019-12-85-93).
183. Шубина Н.В. Оценка инновационного потенциала на промышленных предприятиях // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. – 2013. – № 5. – С. 53-64.
184. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. – М.: Прогресс, 1982. – 455 с.
185. Экономика общественного сектора: учебник для вузов / под ред. Л.И. Якобсона, М.Г. Колосницыной. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2014. – 558 с.
186. Юмашева Ю.Ю. Международный опыт решения проблемы самостоятельного цифрового копирования в читальных залах архивов и библиотек // Историческая информатика. – 2017. – № 2(20). – С. 95-133.
187. Яшин С.Н., Тихонов С.В. Методические подходы к определению структуры инновационного потенциала организации // Финансы и кредит. –

2015. – № 4(628). – С. 2-12.

188. Ansoff I., Declerck R., Hayes R. From Strategic Planning to Strategic Management. Hayes Wiley, 1976. – 257 p.

189. Babkin A.V., Burkaltseva D.D., Kosten D.G., Vorobyev Y.N. Formation of digital economy in Russia: essence, peculiarities, technical normalization, and problems of development // Journal of Engineering Science and Technology. – 2017. – № 10 (3). – P. 9.

190. Bacon F. Novum Organum. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2017. – 124 p.

191. Barman E., MacIndoe H. Institutional Pressures and Organizational Capacity: The Case of Outcome Measurement // Sociological Forum. – 2012. – Vol. 27. - no. – P. 74.

192. Baskara S., Mehta K. What is innovation and why? Your perspective from resource constrained environments // Technovation. – 2016. – no. 52-53. P. 4-17.

193. Blokdyk G. PEST analysis A Clear and Concise Reference. 5STARCOoks, 2018. – 88 p.

194. Bright J.R. Practical Technology Forecasting: Concepts and Exercises. NY: Industrial Management Center, 1978.

195. Castells M. The Rise of the Network Society (The Information Age: Economy, Society and Culture, Volume 1) 2nd Edition. Wiley-Blackwell, – 2000. – 594 p.

196. Coates J., Durance P., Godet M. Strategic Foresight Issue: Introduction // Technological Forecasting and Social Change. – 2010. – No. 77 (9). – P. 1423-1425. – DOI: [10.1016/j.techfore.2010.08.001](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.08.001).

197. Deming W.E. Out of the Crisis 2nd edition. MIT Press, 1986. – 523 p.

198. Dewar R.D., Dutton J.E. The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis // Management Science. – 1986. – Vol. 32. – Is. 11. – 1422-1433. URL: <https://econpapers.repec.org/article/inmormnsc/v3a323ay3a19863ai3a113ap3a1422-1433.htm>

199. Evans W., Baker D. A Handbook of Digital Library Economics: Operations, Collections and Services (Chandos Information Professional Series) 1st Edition. Chandos Publishing, 2013. – 285 p.

200. Farniha L., Ferreira J., Gouveia B. Network of Innovation and Competitiveness: A triple Helix case study // Journal of the knowledge economy. – 2016. – no. 7(1). – P. 259-275.

201. Fine L.G. The SWOT Analysis: Using your Strength to overcome Weaknesses, Using Opportunities to overcome Threats. Create Space Independent Publishing Platform, 2009. – 78 p.

202. Fischer M.M. Innovation, knowledge creation and systems of innovation // The Annals of Regional Science, Springer; Western Regional Science Association. – 2001. – Vol. 35. – No. (2). – P. 199-216. URL: <https://ideas.repec.org/a/spr/anresc/v35y2001i2p199-216.html>

203. Force P. Innovation as Spiritual Exercise: Montaigne and Pascal // Journal

- of the History of Ideas. – 2005. – no. 66. – P. 17-35. – DOI: [10.1353/jhi.2005.0026](https://doi.org/10.1353/jhi.2005.0026).
204. Formation of Digital Competences of University Library Users / R.A. Baryshev, E.N. Kasyanchuk, I.A. Tsvetochkina, O.I. Babina // Journal of Siberian Federal University. Humanities and Social Sciences. – 2021. – Vol. 14. – No 9. – P. 1420-1431. – DOI: [10.17516/1997-1370-0792](https://doi.org/10.17516/1997-1370-0792).
205. Fred D., Forest D., Meredith D. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases 16th Edition. Pearson, 2016. – 704 p.
206. Freeman K. Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan. London; New York: Pinter Publishers, – 1987. – 155 p.
207. Gamble J., Peteraf M., Thompson A. Essentials Of Strategic Management 7th edition. McGraw-Hill Education, 2020. – 458 p.
208. Godin B. Innovation: The History of a Category. Montreal: Project of the Intellectual History of Innovation // Working Paper. 2008. – no. 1. – P. 26.
209. Gracht H., Vennemann R., Darkow I. Corporate foresight and innovation management: A portfolio-approach in evaluating organizational development // Futures – the Journal of Policy Planning and Futures Studies. – 2010. – no. 42(4). – P. 380-393. – DOI: [10.1016/j.futures.2009.11.023](https://doi.org/10.1016/j.futures.2009.11.023).
210. Horton D., et al. Evaluating Capacity Development: Experiences from Research and Development Organizations Around the World (The Hague: International Service for National Agricultural Research, 2003), accessed June 3, 2015.
211. Humphrey A. SWOT Analysis for Management Consulting. SRI International, 2005.
212. Johnson G., Kevan Scholes K., Richard Whittington R. Exploring Corporate Strategy: Text & Cases 7th Edition. Pearson College Div, 2005. – 1072 p.
213. Kahneman D., Tversky A. Choices, Values and Frames. Cambridge University Press, 2000.
214. Kungl biblioteket. URL: <https://www.kb.se> (дата обращения: 30.11.2021)
215. Kvint V.L. Konzepte der Strategie: Impulse für Führungskräfte. – Munchen: UVK Verlag, 2021. – 128 p.
216. Kvint V.L. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. Routledge, 2015. – 548 p.
217. Kvint V.L. Teoretyczne I Metodologiczne Podstawy Strategii. – Warszawa, Poland: Wydawnictwo «Poznanie», 2019. – 116 p.
218. Leenders R.T., Dolfsma W. A. Social network for innovations and new product development // The journal of product innovation management. 2016. – no. 33(2). – P. 123-131.
219. Minakov V.F., Lobanov O.S., Dyatlov S.A. Three-Dimensional Trends Superposition in Digital Innovation Life Cycle Model // International Journal of Technology. – 2020. – Vol. 11. – No 6. – P. 1201-1212. – DOI: [10.14716/ijtech.v11i6.4444](https://doi.org/10.14716/ijtech.v11i6.4444).
220. Mintzberg H., Ahlstrand A., Lampel J. Strategy Safari: The complete guide through the wilds of strategic management (2nd Edition). Pearson Education Canada, 2008. – 464 p.

221. Nelson R.R. National innovation systems. – New York: Oxford univ. press, – 1993. – 560 p.
222. Nikitina N.V. Effective development mechanism of companies in the communal services sector in modern conditions / N.V. Nikitina, V.V. Chaadaeva, A.A. Chudaeva // Contributions to Economics. – 2019. – No. 6/II. – P. 335-348. – DOI: [10.1007/978-3-030-11754-2_24](https://doi.org/10.1007/978-3-030-11754-2_24).
223. Pearce J.A. Strategic management: Strategy, formulation and implementation (The Irwin series in management and the behavioral sciences) 3rd edition. R.D. Irwin, 1988. – 948 p.
224. Pedersen C.R., Dalum B. Incremental versus radical change - The case of the Digital North Denmark program // Paper presented at 10th International Schumpeter Society Conference 2004, 9-12. Juni 2004, Bocconi University, Milano, Italy. URL: https://vbn.aau.dk/ws/files/198123011/ISS_DDN_18_05_BD.pdf
225. Phelps E. Designing Inclusion. Cambridge University Press, 2003.
226. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, 1998. – 397 p.
227. Porter M.E. Towards a Dynamic Theory of Strategy // Strategic Management Journal. – 1991. – no. 12. – P. 95-117. – DOI: [10.1002/smj.4250121008/abstract](https://doi.org/10.1002/smj.4250121008/abstract).
228. Qian G., Li L. Profitability of small and medium sized enterprises in high tech industrie: the case of the biotechnological industrie // Strategic management journal. – 2003. – no. 24(9). – P. 881-889.
229. Rahman A. I. M. Jakaria. Strategic human resources management in the digital library context. Technical Report. June 2011. – DOI: [10.13140/RG.2.1.5113.0728](https://doi.org/10.13140/RG.2.1.5113.0728).
230. Rogers E.M. Diffusion of Innovations. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, 1983. URL: <https://ssrn.com/abstract=1496176>
231. Rohrbeck R., Battistella C., Huizingh E. Corporate foresight: An emerging field with a rich tradition // Technological Forecasting and Social Change. – 2015. – no. 101. – P. 1-9. – DOI: [10.1016/j.techfore.2015.11.002](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.11.002).
232. Rothaermel F. Strategic Management 5rd Edition. McGraw-Hill Education, 2020. – 576 p.
233. Rowe L.A., Boise W.B. Organizational Innovation: Current Research and Evolving Concepts // Public Administration Review. – 1974. – no. 34(3). – P. 284-293. URL: <https://eric.ed.gov/?id=EJ100980>
234. Rundle R. Deming Cycle PDCA – Plan Do Check Act Journal in Daily Life TOYOTA way. Independently published, 2019. – 102 p.
235. Schilling M. ISE Strategic Management of Technological Innovation 6th Edition. McGraw-Hill Interamericana de España S.L., 2021. – 370 p.
236. Schuh G., Anderl R., Gausemeier J., ten Hompel M., Wahlster W. Industrie 4.0 Maturity Index. München: Die digitale Transformation von Unternehmensgestalten, 2017. – 60 p.
237. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Penguin. London, – 2017. –

192 p.

238. Sharpe E.K. Resources at the Grassroots of Recreation: Organizational Capacity and Quality of Experience in a Community Sport Organization // Leisure Sciences. – 2006. - Vol. 28. – no. 4. – P. 385.

239. Stuart L.A., Clareson T.F.R., Joyce Ray J. Economic Considerations for Libraries, Archives and Museums 1st Edition. Routledge, 2021. – 294 p.

240. Szeto E. Innovation capacity: Working towards a mechanism for improving innovation within an inter-organizational network // TQM Magazine. – 2000. – no. 12(2). – P. 149-158.

241. Transformation of University Libraries During the Digital Era / R.A. Baryshev, I.A. Tsvetochkina, O.I. Babina [et al.] // Journal of Siberian Federal University. Humanities and Social Sciences. – 2020. – Vol. 13. – No 7. – P. 1073-1089. – DOI: [10.17516/1997-1370-0627](https://doi.org/10.17516/1997-1370-0627).

242. Twiss B.C. Managing technological innovation: 2nd Edition. Longman, London, 1980. – 240 p.

243. Wang Y. Evaluation of technical innovation potential for the production of equipment // Taiyuan University of Technology. China. – 2011. – Vol. 9. – P. 36-41.

244. Wheelen T.L., Hunger J.D. Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases 15th Edition. Pearson, 2007. – 848 p.

245. Zhits G.I., Flegontov A.A. About innovative activity and factors, defining its level at the industrial enterprises // Инновационная деятельность. – 2009. – № 2(7). – P. 11-17.

Электронные ресурсы

246. Национальная электронная библиотека. Официальный сайт. URL: <https://rusneb.ru/> (дата обращения: 16.10.2023)

247. Окрепилов В.В. Инновации как инструмент улучшения качества жизни в условиях цифровизации экономики // Инновации. – 2019. – № 9(251). – С. 33-37. – DOI: [10.26310/2071-3010.2019.251.9.006](https://doi.org/10.26310/2071-3010.2019.251.9.006).

248. Российская государственная библиотека. Официальный сайт. URL: <https://www.rsl.ru/> (дата обращения: 16.06.2023)

249. Российский статистический сборник. 2022. – М.: Росстат, 2022. – 691 с. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegodnik_2022.pdf (дата обращения: 14.08.2023)

250. Федеральная служба государственной статистики. Информационное общество. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/14478> (дата обращения: 05.06.2021)

251. Центральные библиотеки субъектов Российской Федерации. Корпоративная полнотекстовая база данных для профессионалов. URL: <http://clrf.nlr.ru/analitika> (дата обращения: 10.06.2021)

252. Digital 2021: Global overview report. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report> (дата обращения: 18.05.2021)

253. Digital Strategy for the Library of Congress. URL:

https://www.loc.gov/static/portals/strategic-plan/documents/LOC_Strat_Plan_2018.pdf (дата обращения: 29.11.2023)

254. Innovation capacity: how to develop it in your organisation. URL: <https://oxford-review.com/developing-innovation-capacity/>

255. Innovation potential: Why and how to strengthen traits that predict unique thought. URL: <https://www.ckju.net/en/dossier/innovation-potential-why-and-how-to-strengthen-traits-that-predict-unique-thought>

256. Introduction to the Rules for Archival Description. URL: <https://www.councilofnsarchives.ca/core-curriculum/introduction-to-rad/>

257. ISAD(G): General International Standard Archival Description. URL: <https://repositories.lib.utexas.edu/bitstream/handle/2152/14140/ISAD%28G%29.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

258. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/>

259. National Diet Library, Japan. URL: <https://www.ndl.go.jp/index.html> (дата обращения: 30.11.2023)

260. Rovaha. Strategy development process. URL: <https://www.van-haaften.nl/strategy/strategy-model/28-strategy-development-process> (дата обращения: 12.11.2023)

261. The Complete Guide to Gap Analysis. URL: <https://www.smartsheet.com/gap-analysis-method-examples> (дата обращения: 15.11.2023)

Другие материалы

262. ГОСТ Р 54147-2010 «Стратегический и инновационный менеджмент. Термины и определения».

263. ГОСТ Р 56261-2014 Инновационный менеджмент. Инновации. Основные положения (Переиздание).

264. Кожевникова Л.А. Экономический потенциал библиотеки: анализ и диагностика развития: диссертация ... доктора педагогических наук: 05.25.03. – Новосибирск, 2006. – 391 с.

265. Постановление Правительства РФ №1 69 от 20 февраля 2019 «Об утверждении Положения о федеральной государственной информационной системе «Национальная электронная библиотека» и методики отбора объектов Национальной электронной библиотеки».

266. Постановление Правительства РФ №3 77 от 29.03.2019 г. «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Научно-технологическое развитие Российской Федерации».

267. Распоряжение Правительства РФ № 1155-р от 3 июня 2017 г. «Об утверждении Концепции программы поддержки детского и юношеского чтения в Российской Федерации».

268. Распоряжение Правительства РФ №150-р от 26.01.2021 г. «Об утверждении плана мероприятий, направленных на передачу функций филиала федерального государственного унитарного предприятия «Информационное телеграфное агентство России (ИТАР-ТАСС)» Российская книжная палата

федеральному государственному бюджетному учреждению «Российская государственная библиотека».

269. Распоряжение Правительства РФ от 13.03.2021 № 608-р «Об утверждении Стратегии развития библиотечного дела на период до 2030 года».

270. Степанова Ю.Н. Управление формированием и развитием инновационного потенциала хозяйствующих субъектов: диссертация ... доктора экономических наук: 08.00.05; [Место защиты: Воронежский государственный технический университет]. – Воронеж, 2021. – 392 с.

271. Тюлькина С.Ю. Инновационная зрелость как основа реализации стратегии развития организации: диссертация ... кандидата экономических наук 08.00.05 / Тюлькина Светлана Юрьевна; [Место защиты: Ин-т экономики УрО РАН]. – Екатеринбург, 2012. – 216 с.

272. Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы».

273. Федеральный закон «О науке и государственной научно-технической политике» № ФЗ-127 от 23.08.1996 (в редакции 254-ФЗ от 21.07.2011).

274. Федеральный закон от 29.12.1994 № 77-ФЗ «Об обязательном экземпляре документов».

Матрицы оценки инновационного потенциала библиотеки

Таблица А1. Матрица оценки качества стратегии инновационного развития

Составляющие потенциала	Низкий уровень	Базовый уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Видение перспектив развития	Отсутствует системное понимание, к чему должна стремиться организация, кроме выполнения традиционных функций	Существует концепция развития, но она не используется для установления приоритетов.	Четкое и конкретное понимание того, чем организация планирует заниматься в перспективе, определены основные приоритеты.	Четкое, конкретное и убедительное понимание того, чего организация стремится достичь в перспективе; существует понимание того, какие технологии являются приоритетными.
Миссия	Отсутствие миссии либо она не содержит конкретики и ясности.	Отражает основные ценности, но поддерживается ограниченным числом сотрудников.	Четко выражена цель организации, формализованы основные ценности, которые разделяются подавляющим большинством сотрудников.	Четко сформулированы цель и задачи, отражающие объективную реальность деятельности, прописаны во всех документах, определяющих основу функционирования организации.
Глобальная цель	Отсутствует как таковая, деятельность осуществляется в направлении достижения локальных целей, преследующих решение частных вопросов.	Формализована, для ее достижения определены конкретные показатели, увязанные с временем их достижения; доступна для восприятия и понимания только высшему руководству.	Структурирована, выделен конкретный набор целей, определены ключевые показатели эффективности, подготовлены дорожные карты, но отсутствуют атрибуты принципиальной новизны и технологического прорыва.	Оформлена понятным набором целей, которые организация стремится достичь, поставлены задачи; сформирован перечень конкретных мероприятий, определены источники финансирования по срокам исполнения дорожной карты; цели соответствуют установленным приоритетам.

Составляющие потенциала	Низкий уровень	Базовый уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Стратегия развития	Отсутствует либо представлена в виде набора разрозненных инициатив.	Существует, но не имеет четкой связи с миссией, видением и глобальной целью.	Стратегия увязана с миссией и видением, но существуют проблемы с реализацией отдельных программных мероприятий.	Организация имеет четкую, последовательную среднесрочную и долгосрочную стратегию, на основе которой осуществляется управление инновационным развитием на всех уровнях.

Источник: составлено автором.

Таблица А2. Матрица оценки маркетингового потенциала

Составляющие потенциала	Низкий уровень	Базовый уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Эффективность коммуникаций и информационно-пропагандистской деятельности	Организация не имеет маркетинговых материалов; или материалы, которые у нее есть, устарели; организация строго ориентирована на внутренние интересы и практически не проводит информационно-разъяснительную работу с заинтересованными сторонами; любые материалы, которые существуют, являются непрофессиональными в своем представлении.	Организация имеет коллекцию материалов, которые она использует для маркетинга; документы являются общими и не обновляются для отражения новых программ и организационных результатов; материалы имеют минимальную степень профессионализма или последовательный внешний вид.	Организация имеет пакет маркетинговых материалов, которые она использует на постоянной основе; информация, содержащаяся в материалах, является актуальной и отражает новые программы, мероприятия и результаты; материалы достаточно профессиональны в представлении и соответствуют принятым стандартам.	Организация имеет пакет маркетинговых материалов, беспрепятственно и регулярно актуализируемый; материалы чрезвычайно профессиональны по внешнему виду и привлекательны для различных заинтересованных сторон; материалы придерживаются четких стандартов.

Составляющие потенциала	Низкий уровень	Базовый уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Коммуникационная стратегия	Организация не имеет какого-либо коммуникационного плана или четко сформулированной коммуникационной стратегии; ключевые сообщения не определены и не сформулированы; заинтересованные стороны не определены; информационные сообщения об организации не согласованы между собой.	Организация не имеет какого-либо коммуникационного плана или четко сформулированной коммуникационной стратегии, но ключевые идеи заинтересованных сторон определены; коммуникации с заинтересованными сторонами довольно непоследовательны.	Организация имеет план и стратегию в области коммуникаций; определены ключевые идеи и заинтересованные стороны; коммуникации с заинтересованными сторонами, как правило, последовательны и скоординированы.	Организация имеет коммуникационный план и стратегию и регулярно обновляет их; знает не только то, кто является его заинтересованными сторонами, но и то, что они ценят; настраивает коммуникации для каждой из этих заинтересованных сторон; коммуникации всегда несут последовательное и целеориентированное сообщение.
Связи с общественностью и маркетинг	Организация не использует или ограничивает PR/маркетинг; общее отсутствие PR/маркетинговых навыков и опыта (как внутренних, так и внешних).	Организация использует возможности для участия в PR/маркетинге по мере их возникновения; некоторые PR/маркетинговые навыки и опыт работы реализуются при помощи внешних источников.	Организация считает PR/маркетинг необходимым и активно ищет возможности для участия в этой деятельности; критическая масса внутренних знаний и опыта в области PR/маркетинга реализуется через внешние источники.	Организация в полной мере осознает силу PR/маркетинговой деятельности, постоянно и активно участвует в ней; широкий пул некоммерческих PR/маркетинговых знаний и опыта в рамках организации реализуется через привлечение внешних высококвалифицированных ресурсов.
Развитие партнерств	Ограниченное использование партнерств с государственным	Ранние этапы построения отношений и	Эффективно выстроены и используются некоторые ключевые отношения с	Созданы, используются и поддерживаются устойчивые отношения с различными

Составляющие потенциала	Низкий уровень	Базовый уровень	Средний уровень	Высокий уровень
	сектором, некоммерческими или коммерческими организациями.	сотрудничества с другими коммерческими, некоммерческими организациями или организациями государственного сектора.	несколькими типами партнеров (коммерческие, государственные и некоммерческие организации); некоторые отношения могут быть ограниченно эффективными.	партнерами соответствующими сторонами (государственными, федеральными и муниципальными органами власти, а также с коммерческими и некоммерческими общественными учреждениями); отношения стабильны, долгосрочны и взаимовыгодны.

Источник: составлено автором.

Таблица А3. Матрица оценки финансового потенциала

Составляющие потенциала	Низкий уровень	Базовый уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Финансовое положение	Денежные средства в размере, доступном для своевременной оплаты текущих счетов, но не достаточном для поддержания операционного резерва	Денежные средства в размере, доступном для своевременной оплаты всех обязательств; существует возможность формирования оперативного резерва.	Денежный поток, достаточный для выполнения текущих обязательств и реализации части инвестиционных проектов.	Денежные средства в размере, доступном для выполнения всех обязательств и инвестиционных потребностей.
Система бухгалтерского учета	Создана базовая система для обеспечения депонирования доходов и оплаты	В дополнение к предыдущему уровню, практика бухгалтерского учета соответствует всем национальным	В дополнение к предыдущему уровню, практика бухгалтерского учета допускает формирование отчетов по	Жестко формализованные документированные процедуры обеспечивают ежемесячную выверку всех счетов; все внутренние и внешние функции

Составляющие потенциала	Низкий уровень	Базовый уровень	Средний уровень	Высокий уровень
	<p>счетов; крупные счета периодически выверяются, но отсутствует анализ расходной части бюджета.</p>	<p>стандартам и требованиям к отчетности и налоговым платежам; записи закрываются ежемесячно; существует возможность ведения раздельного учета доходов и затрат.</p>	<p>МСФО (международным стандартам финансовой отчетности); проводится анализ бюджета расходов по отдельным программам стратегии.</p>	<p>бухгалтерского учета полностью интегрированы с бюджетированием, принятием решений и организационными целями; комплексный план счетов отслеживает весь спектр финансовой деятельности.</p>
Бюджетирование	<p>Формирование бюджета основано на предыдущих результатах; производительность по отношению к бюджету слабо контролируется.</p>	<p>Бюджет, основанный на финансовых показателях предыдущего года, включает расходы на программу развития; источники финансирования используются в качестве операционного инструмента; периодический контроль за исполнением бюджета.</p>	<p>Бюджет формируется на основе данных последних нескольких лет; характеризуется устойчивым ростом; предпринимаются активные усилия по централизации управления финансовыми активами; регулярный контроль за исполнением бюджета.</p>	<p>Бюджет формируется на основе данных последних нескольких лет; прозрачная структура позволяет минимизировать риски неисполнения отдельных разделов; обоснованное и понятное управление бюджетами подразделений; тщательный контроль за исполнением бюджета.</p>
Финансовое планирование и анализ	<p>Отсутствие или ограниченное финансовое планирование; отсутствие или ограниченный мониторинг денежных потоков; анализ тенденций не используется в</p>	<p>Ограниченные финансовые планы с обновлениями по запросу; прогнозы движения денежных средств периодически используются для планирования; проводится выборочный анализ тенденций;</p>	<p>Структурированные, регулярно обновляемые финансовые планы; обновляемые и тщательно отслеживаемые прогнозы движения денежной наличности; проводится анализ тенденций в целях содействия принятию обоснованных</p>	<p>Постоянно обновляемые детальные финансовые планы; показатели финансовой деятельности контролируются коллегиальным органом управления не реже одного раза в месяц; регулярный мониторинг и анализ движения денежной наличности в сочетании с прочими финансовыми ведомостями;</p>

Составляющие потенциала	Низкий уровень	Базовый уровень	Средний уровень	Высокий уровень
	качестве метода планирования.	организуется профессиональная подготовка по финансовым и бухгалтерским вопросам.	управленческих решений; существует система мотивации для повышения финансовой квалификации.	архивные и текущие данные используются для целей планирования; данные центров финансовой ответственности отслеживаются, анализируются и включаются в финансовые планы. Финансовая компетентность является приоритетной.
Финансовая политика	Финансовая политика не проводится в письменной форме и/или соблюдается на специальной основе; отсутствие механизма контроля выявления финансовых нарушений.	Наличие письменной политики в отношении некоторых финансовых процедур; бухгалтерские обязанности надлежащим образом разделены для целей внутреннего контроля.	Письменная финансовая политика соответствует размеру и сложности организации, включает инвестиционную политику и описание должностей финансового и бухгалтерского персонала, в которых четко разграничены обязанности; существует механизм сообщений о финансовых нарушениях с защитой от возможных ответных мер.	Глобальная письменная финансовая политика определяет полномочия по управлению всеми активами, включая инвестиции, и содержит руководящие принципы контроля за их накоплением и потреблением; ежегодный независимый аудит; сотрудники хорошо информированы о конфиденциальных средствах сообщения о предполагаемых финансовых нарушениях и защищены от возможных ответных мер.
Механизмы внутреннего контроля	Существуют ограниченные механизмы внутреннего контроля; в системе учета отсутствуют достаточные средства контроля безопасности.	Для обеспечения целостности системы бухгалтерского учета создана элементарная система безопасности; внутренний контроль распространяется на отдельные бизнес-	Меры безопасности системы учета включают защиту паролем и периодическое резервное копирование системных данных; внутренний контроль включает в себя большинство бизнес-процессов финансовой деятельности.	Создана полностью безопасная система хранения и поиска учетных данных; письменный внутренний контроль включает в себя все бизнес-процессы финансовой деятельности.

Составляющие потенциала	Низкий уровень	Базовый уровень	Средний уровень	Высокий уровень
		процессы финансовой деятельности.		

Источник: составлено автором.

Таблица А4. Матрица оценки кадрового потенциала

Составляющие потенциала	Низкий уровень	Базовый уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Подбор, развитие и удержание персонала	Стандартные карьерные пути без учета управленческого развития; отсутствие или очень ограниченная подготовка; отсутствие регулярной служебной аттестации; отсутствие процессов для выявления талантов.	Некоторая адаптация планов развития для талантов; ограниченная готовность обеспечить качественное трудоустройство.	Подбор, развитие и удержание ключевых сотрудников является приоритетом; действует программа профессиональной подготовки, ротации должностей; перманентная служебная аттестация; забота о качественном трудоустройстве; налаженные связи с источниками новых талантов.	Хорошо спланированный процесс найма, развития и удержания ключевых сотрудников; индивидуально подобранные планы развития талантов; приоритетом является регулярная внутренняя и внешняя профессиональная подготовка, ротация должностей; доказанная готовность обеспечить качественное трудоустройство.
Планирование персонала	Отсутствие опыта в области кадрового планирования.	Практика привлечение к разработке плана управления персоналом внешних исполнителей; планирование персонала слабо связано с деятельностью по	Существует реалистичный кадровый план, реализуемый на постоянной основе; кадровый план связан с деятельностью по стратегическому планированию и используется для руководства	Организация способна разработать и постоянно актуализировать реалистичный и детальный кадровый план; имеет критическую массу внутренней экспертизы в области кадрового планирования и/или

Составляющие потенциала	Низкий уровень	Базовый уровень	Средний уровень	Высокий уровень
		стратегическому планированию.	деятельностью в области управления персоналом.	эффективно использует внешние высококвалифицированные ресурсы; кадровый план тесно связан с деятельностью по стратегическому планированию.
Стимулирование	Отсутствует или низко эффективна система стимулов.	Действующая система стимулирования включает в себя только отдельные элементы, такие как: конкурентоспособная заработная плата, привлекательные варианты развития карьеры; есть результаты мотивационного влияния на работу персонала.	Существует множество элементов системы стимулирования; очевидный эффект в мотивации персонала к результатам.	Хорошо продуманная, понятная и общепринятая система стимулирования; принятая система является эффективной в мотивации сотрудников к интенсивной работе.
Документирование должностных обязанностей	Неясные роли и обязанности со многими дублированиями; должностных инструкций не существует.	Ключевые должности определены и имеют должностные инструкции, которые, как правило, статичны.	Большинство сотрудников имеют роли с определенной деятельностью и минимальным дублированием; должностные инструкции постоянно пересматриваются, чтобы обеспечить организационное развитие и рост отдельных лиц в рамках их рабочих мест	Все должности имеют соответствующие выделенные роли и назначенные КПЭ; роли определяются с точки зрения конечных продуктов и услуг, а не деятельности; сотрудники имеют возможность определять свою собственную

Составляющие потенциала	Низкий уровень	Базовый уровень	Средний уровень	Высокий уровень
				деятельность и имеют право постоянно пересматривать свои обязанности.

Источник: составлено автором.

Таблица А5. Матрица оценки технологического потенциала

Составляющие потенциала	Низкий уровень	Базовый уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Материально-техническая база	Не соответствует требованиям пользователей.	Достаточна для осуществления текущей деятельности, но ограничены возможности для диверсификации.	Соответствует текущим потребностям, но развитие новых видов услуг и сервисов представляется проблематичным.	Рассчитана на долгосрочную перспективу, обладает способностями к адаптации.
Персональные компьютеры, приложения, средства связи и коммуникаций	Использование компьютеров в повседневной деятельности ограничено связи с их недостатком или отсутствием необходимых компетенций у сотрудников.	Достаточное количество оборудования; удовлетворительные навыки персонала по использованию ИТ-средств; для работы применяется типовой набор офисных и специальных приложений с доступом к сети интернет.	Отсутствуют ограничения по использованию аппаратной и программной инфраструктуры; создана корпоративная сеть передачи данных (КСПД); высокая скорость доступа к сети интернет; расширенный набор специальных приложений	Современное, полностью сетевое вычислительное оборудование с широким спектром современных программных приложений; все сотрудники имеют индивидуальный доступ к КСПД; гарантированный неограниченный доступ к сети интернет; есть доступ к глобальным предметным базам данных.
ИТ-инфраструктура	Отсутствует проектное решение, отвечающее современным требованиям.	Отвечает текущим потребностям, но отсутствуют возможности для расширения под перспективные задачи.	Возможно решать задачи развития под новые проекты, но возможно снижение общей производительности.	Полностью соответствует задачам стратегического развития.

Составляющие потенциала	Низкий уровень	Базовый уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Цифровая платформа	Отсутствует.	Представлена в виде отдельных приложений, слабо интегрированных между собой.	Существует мастер-система, на основе которой осуществляется управление большинством процессов организации.	Создана цифровая экосистема, характеризующаяся наличием экспертной системы поддержки принятия решений.

Источник: составлено автором.

Таблица А6. Матрица оценки информационного потенциала

Составляющие потенциала	Низкий уровень	Базовый уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Библиотечный фонд	Оцифровано менее 10%.	Оцифровано менее 30%.	Оцифровано более 50%.	Оцифровано более 90%.
Базы данных и системы управленческой отчетности	Отсутствуют каталоги и реестры в электронном виде, нет клиентоориентированных систем поддержки.	Электронные каталоги и системы управленческой отчетности существуют лишь в нескольких областях; системы выполняют только основные функции.	Базы данных с контекстным поиском и возможностью выгрузки аналитических отчетов; регулярное использование и ощутимое влияние результаты деятельности.	Структурированные базы данных и знаний, удобные в пользовании; высокая скорость обработки данных; многофункциональный интерфейс с широкими возможностями аналитики; имеют важное значение для повышения эффективности.
Информационные системы	Типовая функциональность.	Расширенная функциональность.	Существует возможность изменения функционала при обращении к поставщику.	Изменение и расширение функционала по запросу пользователей службой поддержки.
Услуги	Традиционная номенклатура.	Часть услуг доступна в электронном виде.	Большинство услуг может быть предоставлено по удаленному запросу.	Существенно расширена номенклатура услуг, есть возможность конфигурации пользователем; существует

Составляющие потенциала	Низкий уровень	Базовый уровень	Средний уровень	Высокий уровень
				план генерации новых видов сервисов.
Веб-портал	Собственный web-портал отсутствует.	Базовый веб-портал, содержащий общую информацию; нерегулярное обновлений функций.	Мультифункциональный веб-портал, содержащий основную информацию об организации; профессиональная поддержка.	Интерактивный, профессионально поддерживаемый веб-портал; современный дизайн и регулярное обновление функциональности.

Источник: составлено автором.

Таблица А7. Матрица оценки организационного потенциала

Составляющие потенциала	Низкий уровень	Базовый уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Стратегическое планирование	Не осуществляется, развитие осуществляется по принципу «от достигнутого»	Стратегический план является ориентиром для принятия управленческих решений по развитию.	Стратегическое планирование осуществляется на регулярной основе; стратегический план используется для принятия управленческих решений.	Стратегический план является основой для управления развитием, его разделы детализированы, принята программа реализации, увязанная с ресурсным обеспечением.
Ключевые показатели эффективности (КПЭ)	Целевые показатели отсутствуют или их мало; цели являются неконкретными.	КПЭ установлены для контроля достижения отдельных, локальных целей; не полный охват сотрудников.	КПЭ установлены для большинства сотрудников и широко используются для управления и принятия решений.	КПЭ тесно связаны со стратегией и ориентированы на результат, имеют промежуточные точки контроля и носят долгосрочный характер.

Составляющие потенциала	Низкий уровень	Базовый уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Реинжиниринг бизнес-процессов	Процессы рассматриваются как специальные требования; отсутствует мониторинг или оценка.	Изменяется только основной набор процессов по приоритетным направлениям; ограниченный мониторинг и оценка.	Формализован и описан весь спектр процессов; периодический мониторинг и оценка процессов для их локального улучшения.	Внедрена система управления бизнес-процессами; постоянный мониторинг и оценка процессов; систематическое улучшение.
Уровень принятия решений	Решения принимаются единолично.	Решения по приоритетным вопросам развития принимаются высшим органом управления.	Коллегиальное принятие решений по большинству стратегических вопросов.	Решения принимаются после обсуждения большей частью коллектива.
Бизнес-моделирование	Минимальные знания и понимание трендов развития.	Базовые знания в части альтернативных моделей развития предметной области.	Наличие бизнес-модели, отвечающей текущим потребностям рынка; периодическая коррекция.	Наличие нескольких вариантов бизнес-моделей; понимание и возможность изменения под влиянием внешних и внутренних факторов.
Управление знаниями	Отсутствие формальных систем для сбора и документирования.	Системы управления существует, но либо не удобны, либо недостаточно информативны.	Отвечающая предметной области, хорошо спроектированная система, но есть ограничения по использованию.	Удобная для пользователей глобальная система сбора, документирования и распространения знаний; доступна для всех сотрудников.
Корпоративные стандарты.	Отсутствуют.	Есть общий набор ссылок и практик, используемый эпизодически для выработки управленческих решений.	Есть расширенный набор ссылок и практик, согласованный с целями развития.	Корпоративные стандарты разделяются и принимаются всеми сотрудниками; постоянно актуализируются для повышения производительности.

Источник: составлено автором.

Приложение Б

Пример анкеты для проведения оценки инновационного потенциала организации и проведения интервьюирования респондентов

Вопрос	Ответ	Баллы за ответ
1. Оценка качества стратегии развития		
1.1. Есть ли в Вашей организации логический и общепонятный подход, который отражает наиболее эффективный способ продвижения видения и миссии?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
1.2. Основана ли действующая в Вашей организации стратегия на научно обоснованных предположениях и трендах?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
1.3. Реалистичны ли поставленные цели перспективного развития Вашей организации?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
1.4. Обладает ли Ваша организация достаточными возможностями для достижения обозначенных в стратегии целей?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
1.5. Существуют ли реальные перспективы успешного расширения (диверсификации) деятельности за счет новых услуг?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
1.6. Обладаете ли Вы актуальной информацией о стратегических планах и приоритетных направлениях развития Вашей организации?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
1.7. Существует ли в Вашей организации система распространения информации о проводимых мероприятиях по разработке стратегии и их результатах?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
1.8. Ожидаете ли Вы каких-либо положительных результатов лично для себя при достижении целей стратегии?		

Вопрос	Ответ	Баллы за ответ
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
1.9. Ожидаете ли Вы каких-либо положительных результатов для Вашей организации при достижении целей стратегии?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
1.10. Понятны и доступны для Вас цели, которые ставит перед собой Ваша организация?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
2. Оценка уровня маркетингового потенциала		
2.1. Пользуетесь ли Вы в своей деятельности какими-либо материалами для популяризации Вашей организации и продвижения ее идей в обществе?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
2.2. Используемые маркетинговые материалы разработаны сотрудниками Вашей организации?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
2.3. Используемые маркетинговые материалы разработаны с привлечением внешних специалистов?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
2.4. Известно ли Вам о наличии у Вашей организации титульных партнеров или спонсоров?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
2.5. Знаете ли Вы о существовании новых услуг и сервисов, принципиально отличающихся от тех, которые предлагает Ваша организация?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
2.6. Существует ли в Вашей организации специализированная служба, занимающаяся вопросами рекламы и продвижения новых услуг и сервисов?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1

Вопрос	Ответ	Баллы за ответ
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
2.7. Разрабатываются ли в Вашей организации новые услуги, продукты или сервисы, которые могли бы быть востребованы на рынке?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
2.8. Проводится ли в Вашей организации профессиональная подготовка сотрудников, ориентированная на взаимодействие с потребителями новых услуг и сервисов?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
2.9. Используете ли Вы для коммуникаций с потребителями современные технологии (видеоформат и подкасты, чат-боты, ориентированный контент и пр.)		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
2.10. Проводятся ли в Вашей организации исследования групп потребителей на предмет востребованного ими контента?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
3. Оценка уровня финансового потенциала		
3.1. Есть ли у Вашей организации источники финансирования, которые соответствуют стратегическим потребностям?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
3.2. Существуют ли затруднения в Вашей организации по исполнению финансовых обязательств?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
3.3. Может ли Ваша организация самостоятельно распоряжаться финансами, чтобы реализовать приоритетные направления стратегии, оставаясь в рамках существующего бюджета?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
3.4. Соответствует ли действующая в Вашей организации система планирования и управления финансами целям и задачам стратегического развития?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0

Вопрос	Ответ	Баллы за ответ
3.5. Доводится ли до сотрудников Вашей организации плановая структура бюджета на очередной календарный период?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
3.6. Доводятся ли до сведения сотрудников Вашей организации отчетно-аналитические документы за прошедший календарный период?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
3.7. Существует ли в Вашей организации отдельный учет доходов и расходов по видам деятельности?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
3.8. Аудит деятельности Вашей организации проводится независимыми профессиональными экспертами?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
3.9. Распространяются ли на Вашу организацию гарантированные меры государственной поддержки?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
3.10. Возможно ли формирование отчетов по МСФО силами сотрудников Вашей организации?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
4. Оценка уровня кадрового потенциала		
4.1. Существует ли в Вашей организации действующая программа по поиску талантов?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
4.2. Подбор персонала на замещение вакантных должностей в Вашей организации осуществляется с привлечением кадровых агентств?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
4.3. Есть ли у Вашей организации действующие соглашения с профильными образовательными учреждениями на предмет поиска перспективных сотрудников?		
Да	<input type="checkbox"/>	2

Вопрос	Ответ	Баллы за ответ
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
4.4. Есть ли лично у Вас опыт разработки новых идей, подходов?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
4.5. Оформлены ли должностные обязанности сотрудников Вашей организации в виде должностных инструкций?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
4.6. Действует ли в Вашей организации персональная система мотивации персонала?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
4.7. Действует ли в Вашей организации система повышения квалификации сотрудников?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
4.8. Принят ли и действует в Вашей организации корпоративный кодекс поведения сотрудников?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
4.9. Установлены ли в Вашей организации персональные ключевые показатели эффективности?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
4.10. Существует ли в Вашей организации реальная возможность карьерного роста?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
5. Оценка уровня технологического потенциала		
5.1. Соответствуют ли здания и офисные помещения, используемые Вашей организацией, будущим потребностям?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
5.2. Существует ли в Вашей организации выделенная служба информационных технологий?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1

Вопрос	Ответ	Баллы за ответ
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
5.3. Существует ли в Вашей организации корпоративная сеть передачи данных?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
5.4. Существует ли в Вашей организации информационный портал (база данных и база знаний) с возможностью беспрепятственного доступа сотрудников?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
5.5. Существуют ли в Вашей организации проблемы, связанные с внедрением и/или поддержкой новых продуктов?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
5.6. Существует ли в Вашей организации центр компетенций, отвечающий за разработку и внедрение новых продуктов?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
5.7. Внедрена ли в Вашей организации информационная мастер-система?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
5.8. Используются ли в Вашей организации цифровые технологии (Интернет вещей, M2M, RFID, предиктивная аналитика, большие данные и пр.)?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
5.9. Соответствуют ли используемые в Вашей организации информационные системы требуемому функционалу?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
5.10. Существует ли в Вашей организации проект цифровой трансформации ИТ-инфраструктуры?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
6. Оценка уровня информационного потенциала		
6.1. Отвечает ли действующий web-портал Вашей организации текущим требованиям?		

Вопрос	Ответ	Баллы за ответ
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
6.2. Существует ли в Вашей организации программа развития информационных ресурсов?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
6.3. Есть ли у Вашей организации централизованное единое цифровое хранилище данных?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
6.4. Выполнение работ по оцифровке единиц библиотечного фонда Вашей организации соответствует плановым срокам?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
6.5. Достаточными ли ресурсами обладает Ваша организация для завершения оцифровки библиотечного фонда?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
6.6. Соответствуют ли ожидания читателей качеству предоставляемых Вашей организацией услуг в электронном виде?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
6.7. Есть ли в Вашей организации банк знаний перспективных технологий и наилучших предметных практик?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
6.8. Предоставляется ли Вашей организации внешняя помощь со стороны партнеров, курирующих ведомств, спонсоров по изучению и внедрению новых технологий?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
6.9. Полностью ли автоматизированы бизнес-процессы основной деятельности Вашей организации?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
6.10. Каждый сотрудник основного штата Вашей организации имеет доступ к внешним информационным ресурсам (предметные базы		

Вопрос	Ответ	Баллы за ответ
данных, специализированные порталы, архивы и пр.)?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
7. Оценка уровня организационного потенциала		
7.1. Формализованы ли в Вашей организации бизнес-процессы, существует ли их документальное описание, графическая визуализация, есть ли регламенты исполнения?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
7.2. Есть ли в Вашей организации специалисты, имеющие сертификаты IPMA и PMI по управлению проектами?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
7.3. Может ли Ваша организация самостоятельно принимать решения по внедрению новых технологий при наличии соответствующего бюджета?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
7.4. Существует ли в Вашей организации обратная связь при исполнении бизнес-процессов операционной деятельности для анализа и выработки объективных управляющих воздействий?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
7.5. Существует ли в Вашей организации система управления бизнес-процессами (возможно ли перманентное проведение реинжиниринга)?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
7.6. Находят ли в Вашей организации поощрение новые методы работы, новые идеи?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
7.7. Существует ли в Вашей организации эффективная система распространения и обмена информацией, опытом, знаниями?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
7.8. Оказывают ли установленные КПЭ существенное влияние на результаты деятельности Вашей организации?		

Вопрос	Ответ	Баллы за ответ
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
7.9. Достаточно ли эффективно используются на практике принятые в Вашей организации корпоративные стандарты?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0
7.10. Позитивно ли воспринимают сотрудники Вашей организации мероприятия по перепроектированию бизнес-процессов и изменению организационной структуры?		
Да	<input type="checkbox"/>	2
Нет	<input type="checkbox"/>	1
Не знаю	<input type="checkbox"/>	0