

Стратегическое планирование деятельности библиотеки

(Обзор по материалам англоязычной печати 1998-2001 гг.)

Вопросы стратегического планирования как одного из важнейших методов управления библиотекой широко освещаются в англоязычной библиотечной печати.

Возникнув в 1960-е годы в мире бизнеса, стратегическое планирование быстро распространилось на некоммерческую сферу, включая библиотеки. В настоящее время оно в той или иной форме практикуется в большинстве крупных западных библиотек и информационных центров и многих, небольших библиотечно-информационных учреждениях.

Специалисты различают две основные категории планов: долгосрочные и краткосрочные или текущие (тактические, операционные).^{1/} Стратегические планы относятся к первой категории; от других долгосрочных планов они отличаются прогностическим характером и высокой степенью обобщений.

Стратегическое планирование состоит в уточнении роли и места библиотеки в обществе на современном этапе, определении вытекающих из них целей и задач, а также в разработке мероприятий для их выполнения.

Стратегический план, говорит директор НБ Финляндии Э. Хякли, обозначает, чего хочет достигнуть институт с помощью имеющихся у него ресурсов.^{2/}

Текущее (или тактическое) планирование отличается от стратегического тем, что определяет на год цели и задачи, вытекающие из стратегического плана (СП), и потому представляет собой реализационный этап СП. СП носит общий характер, текущий план предусматривает в деталях решение конкретных проблем; таким образом, СП и текущие планы дополняют друг друга.

Р. Стюарт и Б. Моран^{1/} отмечают, что, несмотря на острую потребность в стратегическом планировании, библиотеки часто стремятся избежать его, поскольку оно представляет собой крайне сложный, трудоемкий, порой неясный и запутанный процесс. Некоторые руководители библиотек на первый план выдвигают текущую деятельность в ущерб планированию. При этом они прикрываются такими заявлениями, как: "планировать означает ни что иное, как смотреть в магический кристалл в наши дни технологических перемен" или "нам некогда заниматься планированием, так как мы слишком заняты текущими процессами".

Между тем, важность планирования возрастает под влиянием динамического развития среды и многоаспектных взаимосвязей внутренних и внешних сил, влияющих на библиотеки. В этих условиях библиотекари должны мыслить стратегически; это дает им возможность быть готовыми к переменам, предупреждая наступление нежелательных их последствий и поддерживая желательные, концентрировать свои усилия и ограниченные ресурсы на самых важных направлениях.

Главным методом стратегического планирования является прогнозирование, т.е. определение будущих тенденций и вероятного хода событий. В первую очередь речь идет о тех тенденциях, которые оказывают влияние на библиотеку, но от нее не зависят, поскольку находятся вне контроля библиотечного менеджера, - тенденциях во внешней среде (в экономике, демографии, культуре, информационных технологиях и др.). Прогнозируются и будущие тенденции внутреннего развития библиотеки.

Прогнозирование - наиболее трудный аспект стратегического планирования: чем дальше мы стремимся заглянуть, тем Больше неопределенность и вероятность ошибок. Именно поэтому СП необходимо периодически пересматривать, переосмысливать по мере достижения поставленных целей и подвижек в приоритетах.

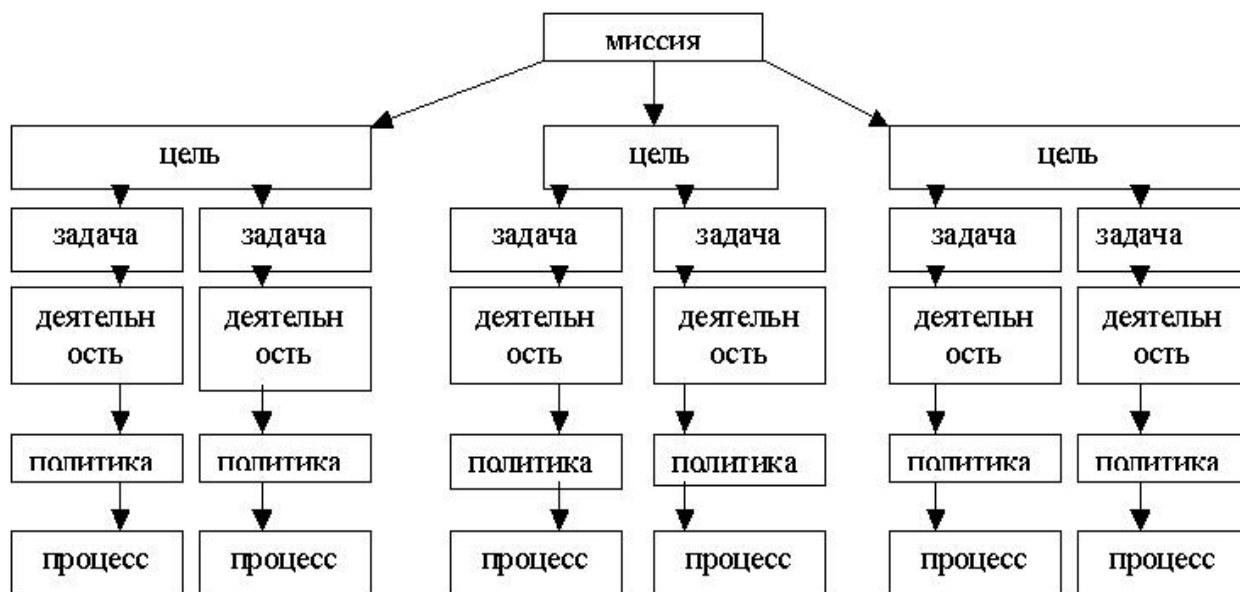
Имеется много различных приемов прогнозирования, но в основе всех лежит сбор и анализ релевантной информации. Среди западных библиотекарей популярен метод Делфи. Он считается наиболее полезным, когда нужно выбрать один из нескольких возможных путей решения проблемы. Метод Делфи реализуется следующим образом: формируется группа экспертов по определенному вопросу, например, по финансированию библиотеки; работая

независимо друг от друга (и даже не общаясь), члены группы предсказывают ход развития на определенный период; все предсказания сводятся воедино и раздаются на отзыв всем членам группы. Процесс повторяется до тех пор, пока не становится ясно, что все идеи уточнены.

Другой метод прогнозирования, эффективно используемый в библиотеках, - проецирование тенденций: на основе прошлого опыта и текущих данных составляются графики будущих тенденций. Например, если число томов, переданных в резервный фонд, и число последовавших за этим выдач этих изданий за определенный период изобразить в виде кривой, можно экстраполировать будущие тенденции.

Большинство экспертов считают, что СП должен охватывать не менее 5 лет. На деле в практике национальных библиотек сроки колеблется от 4 до 10 лет. Например, СП НБ Нидерландов и Финляндии составлены на 4 года, НБ Новой Зеландия - на 5 лет, НБ Канады - на 5 лет, НБ Австралии - на 6 лет, НБ Чешской Республики - на 7 лет. Британская библиотека, которая в числа первых НБ приступила к стратегическому планированию, разработала свой первый СП на 5 лет, второй - на 6 лет, третий - на 8 лет, четвертый - на 3 года и пятый - на 5-7 лет. Характерно при этом, что каждый последующий СП Британская библиотека составляла, не дожидаясь окончания срока предыдущего (1-й СП охватил 1985-1990 г.г., 2-й -1989-1994 г.г., 3-й - 1993-2000 г.г.).

Стратегическое планирование - сложный, многоэтапный процесс самоанализа и самоизучения, в ходе которого выявляются сильные и слабые стороны организации и определяются приоритеты в рамках ее физических и финансовых возможностей. Итогом стратегического планирования является формулирование миссии, целей и задач библиотеки. Все они находятся в иерархической соподчиненности, вытекают друг из друга. Это наглядно демонстрирует приведенная пики схема, взятая из книги Р.Стюарта и Б. Моран.^{1/}



Исходными для стратегического планирования являются видение библиотеки и ее ценности.

Видение (vision) или "акт предвидения" ставит библиотеку в контекст будущего, предвидя изменения, которые повлияют на системы и обслуживание.^{1/} Так, в документе "Новые стратегические направления» Британской библиотеки ее видение 21 века изложено в следующей форме: "Обеспечение доступа к всемирному интеллектуальному, научному и культурному наследию. Фонды Британской библиотеки и другие крупные коллекции будут доступны каждому на его виртуальной полке – на работе, в школе, колледже, дома".^{3/ (C.5)}

В Стратегическом плане Библиотеки конгресса США на 1997-2004 г.г. говорится об "образе 21 века": "Библиотека играет ведущую роль в обеспечении доступа к знаниям и информации Конгрессу и его избирателям».^{4/ (C.46)}

Национальная и университетская библиотека Финляндии излагает видение будущего (к 2003 г.) таким образом: "НБ для всей нации, общий ресурс для научных библиотек; одна из организаций, поддерживающих общую сеть национальной информации"^{5/ (C.9)}.

Ценности – не что иное, как идеальные принципы, к которым библиотека стремится. Например, в СП Библиотеки конгресса содержится следующий перечень ценностей:

«ОБСЛУЖИВАНИЕ: наилучшее обслуживание своих пользователей;
КАЧЕСТВО: высочайшее качество всех аспектов нашей деятельности;
ЭФФЕКТИВНОСТЬ: ресурсы для непосредственной поддержки обслуживания;
ИННОВАЦИИ: новые и творческие методы улучшения обслуживания;
СПРАВЕДЛИВОСТЬ: справедливость по отношению к сотрудникам и пользователям, уважение ко всем;

УЧАСТИЕ: поощрение широкого участия кадров в планировании, выполнении, оценке и улучшении наших программ и деятельности;

СВЯЗИ: четкие и последовательные связи с кадрами и пользователями;
СОВЕРШЕНСТВО: содействие максимальному совершенствованию сотрудников." ^{4/ (C. 46)}

СП НБ Австралии на 1990-1995 г.г. относит к ценностям библиотеки следующие положения: "В демократическом обществе национальная библиотека играет ключевую роль в поддержании его интеллектуальной свободы сохранении наследия, стремлении к знаниям и прогрессу в его культурной и интеллектуальной жизни.

Мы полагаем, что эта роль успешно выполняется и сохраняется благодаря принятию нашими сотрудниками всеобщих ценностей, которые лежат в основе наших принципов: обязательство нести службу, высокое качество услуг, новаторство и честность, а также стремление донести эти обязательства до народа Австралии.

Мы также считаем, что библиотека, будучи поставщиком услуг нации, ответственна перед обществом, которое обеспечивает как государственную, так и частную поддержку ее деятельности. Мы ищем возможности вести нашу деятельность таким образом, чтобы она отражала ценности австралийского общества и чтобы представляла отчет австралийскому Парламенту, давая ему возможность объективно оценить наши успехи." ^{4/ (C.101)}.

КБ Новой Зеландии (СП "К 21 веку"^{6/}) считает своими главными ценностями совершенство ("мы стремимся к совершенству и инновациям»), людей ("мы высоко ценим и уважаем всех людей, с которыми работаем"), клиентов ("мы концентрируем всю нашу деятельность на клиентах"), информацию ("мы осознаем силу информации").

Наиболее важным стратегическим шагом является формулирование миссии библиотеки. Она представляет собой "...всеобъемлющую концепцию или принцип, которым руководствуется организация в установлении целей и разработке стратегии их достижения".^{1/ (C.58.)} Заявление (декларация) о миссии создается на основе тщательного анализа внешних и внутренних сил, влияющих на библиотеку. В декларации, по выражению Р. Стюарта и Б. Моран, объявляется «кто, что, зачем, когда и как».

Четко сформулированная, широко обсужденная и принятая всеми сотрудниками миссия объединяет все подразделения библиотеки в продвижении к общим целям. Неудача в

точном и правильном формулировании миссии ведет к нереалистичности в определении целей и вытекающих из них задач. Заявление о миссии является обоснованием самого существования организации; оно часто включается в закон о НБ, ее устав и даже ежегодные отчеты.

В качестве примера можно привести формулировку миссии Библиотеки Конгресса из ее СП на 1997-2004 г.г.: "Миссия Библиотеки состоит в обеспечении доступности и полезности ее ресурсов Конгрессу и американскому народу, поддержке и сохранении универсального фонда знаний и информационного потенциала для будущих поколений".^{4/(С.46)}

Миссия - достаточно стабильная категория, но периодически ее следует пересматривать в связи с изменениями в окружающей среде, на которые библиотека должна реагировать.

На основе миссии вырабатываются стратегические цели библиотеки т.е. ее широкие стремления, реализуемые через задачи или стратегии отдельным направлениям деятельности. Например, Британская библиотека в документе "Новые стратегические направления", изданном в 2001 г.^{3/}, указала две главных группы стратегических целей: а) в области стратегии развития фондов – обеспечение лучшего охвата национальных публикаций Великобритании; расширение сбора цифровых материалов; концентрация усилий на удовлетворении потребностей пользователей и расширение сотрудничества с другими библиотеками в сборе, сохранении и обеспечении доступа к научным материалам; б) в области стратегии доступа – улучшение доступности фондов Библиотеки пользователям; реорганизация тех служб, по которым имеются альтернативные источники получения информации (например, инвестиции в инфраструктуру информационных и коммуникационных технологий по мере того как станут яснее динамика развития цифровой среды и потребности пользователей Библиотеки); внесение вклада в повышение эффективности библиотечного обслуживания в Великобритании; развитие Библиотеки как части глобальной сети библиотек; расширение предоставляемых Библиотекой услуг в области досуга и обучения.

НБ Новой Зеландии в СП, принятом в конце 1998 г.,^{6/} своими стратегическими целями называет:

- консультирование правительства по вопросам роли информации в культурной и экономической жизни страны;
- обеспечение новозеландцам доступа к широкому кругу ресурсов через национальную электронную систему;
- сбор, сохранение и обеспечение доступности документального наследия Новой Зеландии;
- помощь школам в предоставлении и эффективном использовании информации в процессе обучения;
- развитие эффективного партнерства с маори.

В СП НБ Нидерландов на 1998-2001 г.г.^{7/} указаны следующие три стратегические цели:

- депозитарное хранение голландских электронных публикаций;
- оцифровывание части фонда в целях расширения доступа к голландскому культурному наследию и сохранения оригиналов документов;
- улучшение обслуживания в области гуманитарных наук.

Каждая цель, обозначенная в СП, конкретизируется серией задач. При определении каждой из них специалисты рекомендуют ответить на следующие вопросы: ведет ли данная задача библиотеку в нужном направлении?; соответствует ли она общей миссии библиотеки?; может ли библиотека разрешить себе ее выполнение в настоящее время?; совместима ли она с другими задачами и дополняет ли их?; понятна ли она большинству обязанных ее выполнять?

При формулировании задач разработчики должны исходить из следующей иерархии: клиенты, их обслуживание (в каких услугах они предаются, что следует добавить, от чего можно отказаться); персонал (какие профессиональные и вспомогательные навыки необхо-

димы сотрудникам для предоставления намеченных услуг); финансовые ресурсы (потребность в них, источники получения).

Западные библиотекари считают, что самая сложная проблема в планировании состоит в заполнении пропасти между желательным (заявленные задачи) и возможным (реальные задачи).

Примером задач, определенных СП НБ Новой Зеландии для реализации цели доступа к электронным ресурсам, являются: внедрение национальной стратегии электронного доступа, согласованной с новозеландскими провайдерами информации; разработка и внедрение политики и стандартов в этой области; эффективная интеграция управления электронной информацией внутри Библиотеки; создание единого электронного путеводителя по информационным ресурсам Новой Зеландии; осуществление координированной стратегии оцифровывания коллекций наследия в НБ.

Дальнейшая конкретизация поставленных задач происходит обычно за пределами СП и облекается в форму политики, программ, отдельных мероприятий. Например, НБ Канады, определив в качестве одной из своих стратегических задач сохранение публикаций, относящихся к канадиане, предусмотрела следующие связанные с этим действия:

- оценку состояния работ по сохранности и консервации фондов НБ, в частности, по нейтрализации кислотности, консервации звукозаписей, микроформ и магнитных носителей; по микрофильмированию и фотокопированию в целях сохранения; перемещению фондов, переплету, решению вопросов, возникающих в связи с оцифровыванием (например, повреждением оригиналов в процессе оцифровывания);

- разработку долгосрочного плана сохранения/консервации;

- обоснование необходимости дополнительных ресурсов для реализации стратегической задачи НБ и для финансирования национальной программы сохранения библиотечных фондов;

- расширение сотрудничества с другими библиотеками при лидирующей роли НБ в сохранении библиотечных фондов канадианы, находящихся под угрозой.^{8/}

В практике библиотек сложились определенные модели процесса разработки СП. В обобщенной форме ее главные составляющие представлены в схеме, приведенной в книге Р. Стюарта и Б. Моран.^{1/} (см. стр. 10 данного обзора)

Работа над СП начинается с формирования группы планирования, которая направляет и координирует процесс в нужное время вовлекает в него другие рабочие группы по отдельным вопросам. Во многих библиотеках плановая группа работает с внешним консультантом по стратегическому планированию.

С самого начала целесообразно установить реалистичные сроки разработки СП – не менее 6 месяцев и не более 1 года для подготовки первоначального варианта.

До начала процесса следует составить карту последовательности операций. Затем начинается анализ внешней среды – политических, экономических, социальных и технологических факторов; среды пользователей (кто они и каковы их потребности). Бок о бок с ним идет анализ внутренней среды - оборудования, персонала, организационной структуры, имеющихся финансовых возможностей библиотеки.

Главные составляющие стратегического планирования



В изучении внешней среды некоторые библиотеки используют социологические методы – опросы пользователей и других заинтересованных организаций и лиц. Серьезный опыт в этой области накопила Британская библиотека: она провела такие опросы в 1998 г. в связи с разработкой 4-го СП на 1999-2002 г.г. и в 2001 г. в связи с определением новых стратегических направлений на предстоящие 5-7 лет. Опрос 2001 г. (Consultation survey - консультативный обзор) проводился с помощью публикации вопросов и порядка ответов па них в печатной форме 9/ и на сайте Библиотеки. Респонденты могли посылать свои ответы по почте (бесплатно) или через WWW .

Вопросник Британской библиотеки настолько тщательно разработан, что представляется целесообразным сказать о нем подробнее. Он состоит из трех частей: первая адресована "всем, кто интересуется тем, что делает Библиотека" и характеризует общие стратегии собирания и предоставления материалов из фонда. Вторая часть - тем, кто проявляет конкретный интерес к новой стратегии сбора материалов, удаленной доставки документов и предоставления патентов. В заключительной части содержатся вопросы, касающиеся респондента.

Для облегчения задачи респондентов вопросник имеет следующую структуру: по каждому положению сформулирована стратегическая цель Библиотеки и задан вопрос об отношении к ней респондента. Ответы предлагается давать, отмечая одну из пяти цифр (5, 4, 3, 2, 1), из которых 5 означает "наиболее важно", 1 - "наименее важно".

В части I приведены следующие положения:

- Что мы собираем?

- Как мы обеспечиваем доступность своих фондов?

Приведем полный перевод положения 1-го:

"Что мы собираем

I. Главная задача Библиотеки состоит в том, чтобы обеспечить сбор, сохранение и предоставление в рамках национального архива публикаций всего, что публикуется в Великобритании. Библиотека будет делать все возможное для расширения охвата национального

архива публикаций путем включения местных публикаций и цифровых публикаций и для заполнения важных пробелов в фондах. Мы будем работать в этой области в сотрудничестве с библиотеками и другими организациями.

Вопрос: Насколько важно, чтобы Британская библиотека обеспечила расширение охвата национального архива публикаций?

5 4 3 2 1

2. Британская библиотека комплекзует и хранит в большом количестве материалы в цифровой форме, например, CD-ROM, и DVD, и активно расширяет круг цифровых материалов. В некоторых областях комплектования, например, в естественных и точных науках, в будущем цифровая форма будет единственно доступной; в других областях материалы будут и далее публиковаться только в печатной форме.

Вопрос: Насколько важно, чтобы Британская библиотека расширяла фонд цифровых материалов?

5 4 3 2 1

3. В дополнение к национальному архиву публикаций Британская библиотека в прошлом собирала на очень широкой основе другие материалы. Однако ввиду ограниченного финансирования она не может делать это и дальше. Библиотека должна сосредоточиться на сборе материалов, которые с наибольшей вероятностью будут использоваться сейчас или в будущем, и развивать сотрудничество с другими институтами, чтобы создать эффективную сеть фондов для изучения и исследований.

Вопрос: Насколько важно, чтобы Британская библиотека развивала сотрудничество с другими библиотеками в сборе и предоставлении доступа к материалам?

5 4 3 2 1

В части 2 вопросника помимо просьбы сообщить свое мнение относительно перспектив развития политики комплектования, удаленной доставки документов и предоставления патентов, содержатся вопросы о пользовании услугами Библиотеки в этой области. Например:

«Пользовались ли вы когда-либо в прошлом службой удаленной доставки документов Британской библиотеки?

- Да – и до сих пор пользуюсь
- Да – но больше не пользуюсь
- Нет – никогда не пользовался
- Нет – не знал о существовании такой службы
- Затрудняюсь ответить».

При желании респонденты могут прокомментировать свой выбор оценок и сделать любые другие замечания о будущей стратегии Британской библиотеки по указанным в части 2 направлениям.

В части 3 респондентов просят дать о себе следующую информацию: пол, возраст (разбит на 7 групп), место проживания (в Великобритании, в Европейском Союзе, в других странах), трудовой статус (работа с полной или неполной занятостью, студент, аспирант, не работает, безработный, на пенсии и др.), к какому сектору относится профессия респондента (коммерция/бизнес, наука/техника, право/социальная сфера, искусство/гуманитарная сфера, библиотечное дело/информация, высшее образование и другие образовательные учреждения, сотрудник Британской библиотеки, прочее); какие сферы или предметы вас интересуют при пользовании услугами Британской библиотеки; в каком качестве вы отвечаете на вопросы: от имени организации (укажите, какой), в индивидуальном порядке.

Какие из следующих служб Британской библиотеки вы используете:

- читальные залы
- выдачу/фотокопирование
- библиографическое обслуживание
- справочное и информационное обслуживание
- выставки

- различные мероприятия
- учебные курсы
- Web –сайт Библиотеки
- прочее (пожалуйста, уточните).

В заключение респондента просят сообщить, поддерживает ли он в целом новые стратегические направления, намеченные Библиотекой. Ему предлагается, если он пожелает, впредь получать информацию о дальнейшем развитии Библиотеки.

В анализе факторов, влияющих на библиотеку, процессе стратегического планирования многие библиотеки успешно используют метод SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)- выявление сильных сторон, слабых сторон, возможностей и опасностей. Схематически его суть представлена в книге Р. Стюарта и Б. Моран.^{1/}

Созданием СП работа не завершается: специалисты подчеркивают, что стратегическое планирование – не одноразовое мероприятие, а практически непрерывный процесс. Нужен повседневный мониторинг – контроль сроков и качества исполнения, оценка достигнутых результатов, процессов, удовлетворенности пользователей. Именно недостаточный контроль исполнения является одной из главных причин неудачи стратегического планирования.

Ввиду быстрых перемен внутри библиотеки и в окружающей среде стратегические планы регулярно пересматриваются, главным образом с точки зрения приоритетов. Например, в НБ Финляндии и Новой Зеландии СП пересматриваются ежегодно, в НБ Нидерландов – 1 раз в 2 года.

В литературе отмечается, что успех стратегического планирования в большой степени определяется вовлечением в него сотрудников библиотеки. Процесс разработки СП может пугать людей, не привыкших участвовать в принятии решений. Для создания в библиотеке благоприятного климата, нужно, чтобы каждый сотрудник знал, каковы цели разработки СП, ожидаемые результаты, понимать свою роль в процессе. На протяжении всего времени создания СП следует информировать персонал о ходе и промежуточных результатах работы. Разработанный СП очень важно довести до сведения каждого.

Не менее важно при разработке СП консультироваться с заинтересованными организациями и отдельными лицами – другими библиотеками, правительственными органами, научной общественностью.

Представление об опыте организации стратегического планирования можно получить из приведенного ниже описания процесса создания СП в Библиотеке университета штата Индиана (США).^{10/}

В основу работы Библиотека положила модель «Цикла стратегических перемен» (Strategy Change Cycle), предложенную американским специалистом Джоном Брайсоном. Цикл включает 4 основных этапа:

- сбор и интерпретация информации о внутренней и внешней среде;
- выявление и формулирование ключевых проблем на планируемый период;
- разработка альтернативных стратегий и выбор одной из них для каждой ключевой проблемы;

составление плана внедрения для превращения стратегии в действие

Руководство Библиотеки начало с разъяснения всем сотрудникам необходимости приступить к стратегическому планированию; было указано на такие основные факторы, как финансовые трудности, серьезные перемены во внешней среде (решающими из них для Библиотеки были перемены в высшем образовании страны), растущие требования пользователей к ресурсам и обслуживанию. В этих условиях следовало сделать сложный выбор путей использования финансовых, материальных и трудовых ресурсов Библиотеки. Затем был сформирован Руководящий комитет по стратегическому планированию в составе 9 членов из представителей разных отделов и трех членов ex-officio. По электронной почте во все отделы сообщили о создании Руководящего комитета, его составе и задачах. Все сотрудники имели возможность заявить о своем желании участвовать в его работе.

Комитет руководил процессом стратегического планирования вплоть до его завершения; он собирал и распространял релевантную информацию, адаптируя для этой цели существующие документы и механизмы; проводил «мозговые атаки» по ключевым проблемам, организовывал обсуждение проектов документов; информировал сотрудников о ходе работы над СП, собирал и обобщал их замечания и предложения, Главным методом связи с сотрудниками были еженедельно обновляемые информационные сообщения по электронной почте. Члены Комитета выступали как педагоги и пропагандисты новых идей, как посредники в решении возникавших конфликтов.

После выработки заявления о миссии и проведения оценки внутренней и внешней среды Руководящий комитет составил исходный документ, на основе которого был проведен один из самых сложных и трудоемких процессов стратегического планирования – выявление стратегических проблем, стоящих перед Библиотекой. Их первоначальный перечень, подготовленный Комитетом на основе встреч с руководством Библиотеки и совещаний персонала, включал 159 вопросов (103 были предложены сотрудниками, 56 – руководством), которые охватили все стороны деятельности Библиотеки.

Дальнейшая работа с перечнем заключалась в группировке, обобщении, обсуждениях. В результате в перечне осталось всего 6 всеохватывающих проблем, которые были признаны наиболее важными:

- Как обеспечить элективный интегрированный доступ к информации, имеющейся в Библиотеке, или доступной другими методами?
- Как создать среду, в условиях которой информационные технологии будут в полной мере содействовать выполнению целей и задач Библиотеки?
- Как улучшать климат в Библиотеке, чтобы сотрудники больше сплотились вокруг ее общих целей, задач и ценностей?
- К какому партнерству следует стремиться, чтобы выполнить цели Библиотеки?
- Какие услуги должны предоставляться, кому и какими силами?
- Как изменять обязанности сотрудников в ответ на перемены в рабочей среде?

Следующий этап – формулирование стратегии решения ключевых проблем – осуществляли рабочие группы, созданные по каждой из них. В состав рабочих групп вошли библиотекари и управленцы. Их предложения свел воедино Руководящий комитет. После многочисленных обсуждений и доработок окончательный вариант СП был передан руководству Библиотеки.

Проанализировав опыт работы над СП, Библиотека сделала ряд выводов:

- в целом организация процесса была удовлетворительной и дала положительные результаты;
- общая продолжительность разработки СП (2 года) была слишком большой: темп перемен опережал процесс стратегического планирования и снизил его рентабельность;
- вовлечение в процесс многих сотрудников потребовало большого времени, но в конечном счете преимущества этого метода перевесили: возникло настроение товарищества, разделенных целей, ощущение персонала как единой команды;
- предпочтительным в работе над СП было достижение консенсуса, а не предписания сверху вниз. Хотя консенсус связан со значительными тратами сил и времени, необходимо овладеть искусством его достижения. Вначале много времени уходило на дискуссии и прояснение позиций, но на это следовало идти, чтобы находить общий язык. Задача состоит в том, чтобы определить что правильно, а не кто прав. Консенсус – стиль принятия решений, при котором выигрывают все, а разногласия уходят на задний план ради общего блага всей организации.

Зарубежная профессиональная литература свидетельствует о том, что стратегическое планирование прочно вошло в практику библиотек развитых стран и успешно помогает им уточнять свое место в формирующемся информационном обществе, повышать эффективность библиотечного обслуживания.

При этом стало очевидным, что чем стремительнее изменяется окружающая среда, и чем больше нарастают финансовые и другие трудности библиотек, тем важнее в принятии принципиальных решений исходить не из сиюминутных соображений, а из стратегических приоритетов, выработанных на основе глубокого изучения прошлого опыта и прогнозирования будущих тенденций.

Список использованной литературы:

1. Stueart R., Moran B. Library and information center management. 5th ed. –Englewood: Libraries unlimited Inc., 1998. – 509 p. Chapter 2. The planning process. – p. 31-86.
2. Hakli E. Creating the future of a National library // Helsinki University library bulletin. – 2000. – p. 5-9.
3. The British library new strategic directions. – London, 2001. – 19 p.
4. Стратегическое планирование в библиотеке: теория и практика (по зарубежным источникам). Научно-реферативный сборник. – М.: Рос. гос. библиотека, 1999. – 144 с.
5. National library strategy for 2000-2003 // Helsinki University library bulletin. – 2000. – p. 9-10.
6. Towards the 21st century. Strategic plan of the National library of New Zealand. December 1998. – 19 p.
7. Koninklijke bibliotheek beleidsplan 1998-2001. – Strategic plan. – Den Haag, 1998. – 56 p.
8. National library of 2001-2002 estimates. A report on plans and priorities. – Ottawa, 2001. – 43 p.
9. The British library new strategic directions. Consultation survey. – London, 2001. – 12p.
10. McClamroch J., Byrd J., Sowell S. Strategic planning: politics, leadership, and leadership, and learning // The journal of academic librarianship. – 2001. – Vol. 27, №5. – p. 372-378.
11. The British library strategic plan. The outcome of the Library's 1998 strategic review. – London, 1999. – 15 p.

Составитель: Багрова И.Ю.