

## МАРКЕТИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПУБЛИЧНЫХ БИБЛИОТЕК

*(Модернизация библиотечно-информационного обслуживания населения города Москвы: науч.-практ. сб. / Центр. универсал. науч. б-ка им. Н.А. Некрасова. – М., 2009. – С. 18-42)*

Успешная полномасштабная реализация «Концепции развития библиотечного обслуживания населения города Москвы на период до 2015 г.» (2008) невозможна без активного использования современных инновационных управленческих технологий, в частности, маркетинга. Именно средства и методы маркетинга позволят обеспечить необходимые доступность и качество библиотечно-информационных услуг, наиболее эффективно использовать ресурсный потенциал библиотек, а также удовлетворить так называемые избирательные запросы жителей столичного мегаполиса. Применение маркетингового инструментария в библиотечной практике дает реальную возможность предметно изучать и целенаправленно обеспечивать профильные интересы пользователей публичных библиотек, осваивать каналы дополнительной финансовой и материально-технической поддержки конкретных направлений профессиональной деятельности.

В отечественных библиотеках уже более 15 лет используется маркетинговый подход для реализации основных направлений и дополнительных аспектов повседневной деятельности. На его основе модернизируются традиционные формы библиотечного обслуживания, внедряются и активно реализуются новые направления работы публичных библиотек (связанные с динамично изменяющейся социально-экономической ситуацией в нашей стране, трансформацией функций библиотечно-информационных учреждений). В контексте эффективного управления публичной библиотекой маркетинговая ориентация позволяет проектировать основные аспекты ее развития как информационного, образовательного и

культурно-досугового центра, обеспечивает адаптацию библиотечного персонала к инновациям.

Маркетинг как творческий метод системного управления конкретной деятельностью позволяет ставить комплексные перспективные цели, обоснованно выдвигать текущие задачи, ситуационно разрабатывать и своевременно осуществлять необходимые организационно-экономические мероприятия. В то же время анализ отечественной библиотечной практики позволяет сделать вывод об отсутствии во многих ЦБС четкой концепции маркетинговой деятельности, единых организационно-управленческих подходов к созданию и функционированию в их структуре проблемно-ориентированных подразделений. Это реально препятствует эффективному использованию маркетинговых технологий в публичных библиотеках.

Резюмируя многочисленные высказывания зарубежных и отечественных маркетологов относительно маркетинга, можно констатировать, с одной стороны, его ориентацию на изучение спроса, потребностей, то есть диагностику рынка, а с другой — активное воздействие на этот спрос, рынок для формирования соответствующих перспективных запросов (потребительского поведения). Он призван обеспечить надежный прогноз спроса при одновременной информации о реальных текущих потребностях пользователей, пожеланиях и замечаниях относительно дополнительного обслуживания (сервиса), а также о ситуационных и потенциальных возможностях конкретного хозяйствующего субъекта. Концепция маркетинга позволяет реализовывать системный подход к управленческой деятельности: ставить перспективные цели, выдвигать текущие задачи, ситуационно разрабатывать и осуществлять необходимые организационно-экономические мероприятия.

Напомним, что в классической интерпретации маркетинг (от англ. "market" — рынок, сбыт, спрос), предполагает направленную деятельность по выявлению оптимальных путей взаимодействия между поставщиками (продукции, услуг) и покупателями (пользователями). Это системный метод управления, направленный на удовлетворение соответствующих потребностей,

формирование и активизацию профильного спроса. Можно смоделировать следующую "формулу" маркетинга (М):

$$M = \begin{cases} \text{изучение спроса, плюс} \\ \text{оригинальный способ его удовлетворения, плюс} \\ \text{до деталей продуманная "подача" продукции/услуг.} \end{cases}$$

Классический маркетинговый комплекс включает четыре ключевых структурных элемента:

- товар (продукция, услуга);
- цена;
- методы распространения (сбыта);
- стимулирование (продвижение).

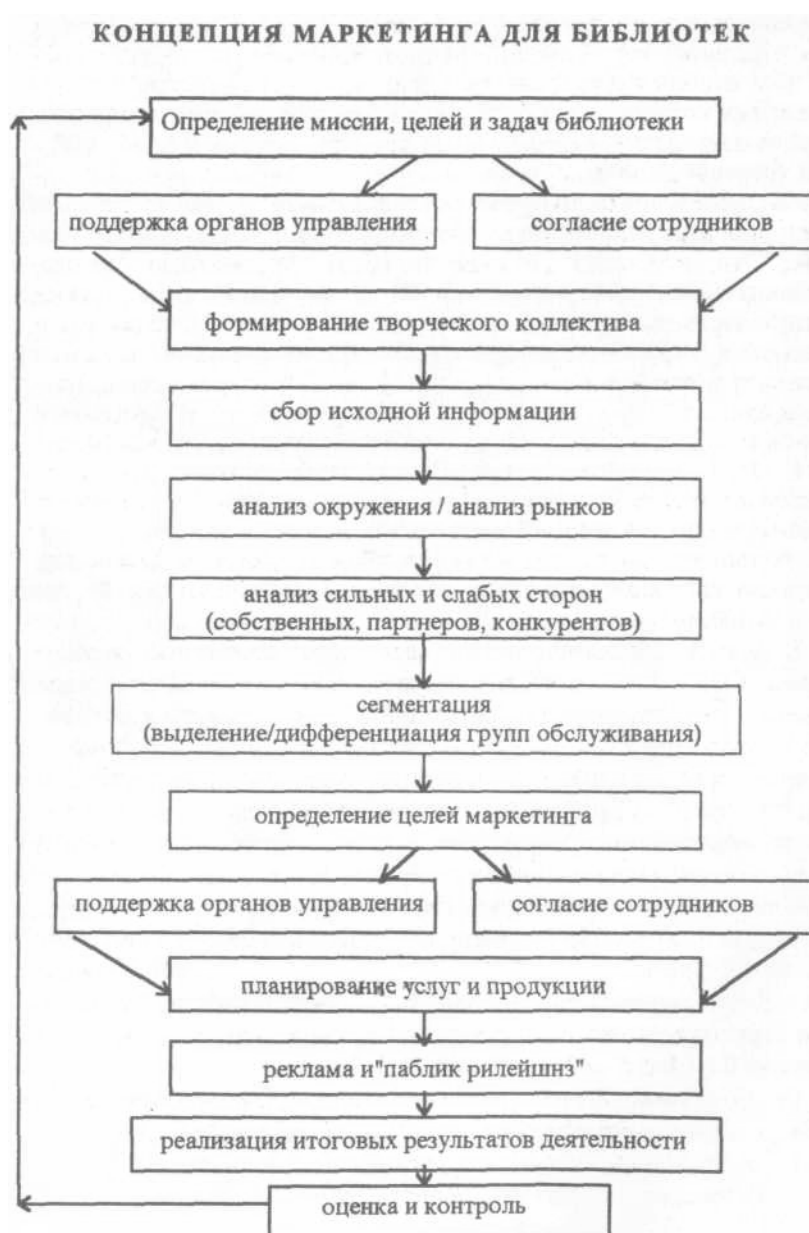
Базируясь на исходной аналитической (информационной) функции, обеспечивающей анализ окружающей среды, всестороннее изучение рынка (рыночные исследования), оценку ресурсов, анализ потребностей, выявление неудовлетворенного спроса и потенциальных потребителей, определение конкурентоспособности итоговых продуктов деятельности, управленческая функция маркетинга нацелена на:

- планирование ассортимента (номенклатуры) продукции и услуг (политика продуктов);
- планирование себестоимости и цены (политика ценообразования);
- планирование и осуществление сбыта (политика дистрибуции);
- планирование продвижения продукции и услуг (политика продвижения);
- воздействие на организацию и управление конкретной деятельностью (политика коммуникации).

Среди основных целей и задач маркетинга — достижение наиболее полной потребительской удовлетворенности, достижение максимального потребления, закрепление на профильном сегменте рынка, предоставление оптимального выбора продукции и услуг, развитие перспективного спроса, создание и поддержание позитивного имиджа.

Логика современного управления и деятельности публичной библиотеки на принципах маркетинга соответствует маркетинговой концепции, разработанной для некоммерческих организаций, библиотек, органов информации и документации еще в 1981 г. английским библиотековедом Б. Крониным. Позднее она была модифицирована группой экспертов Немецкого библиотечного института (Берлин) во главе с П. Борхардтом. В нашей интерпретации маркетинговая концепция для библиотек из 11 этапов может быть в общем плане представлена в виде схемы (см. схему 1).

Схема 1



Вполне очевидны приоритеты маркетинга в публичной библиотеке — обеспечение необходимого качества документных фондов, доступности ресурсов и услуг пользователям. При этом главным становится не столько инициирование нового спроса, сколько развитие и наиболее полное удовлетворение существующего имеющимися у библиотеки средствами.

Современные отечественные публичные библиотеки в своей повседневной практике сочетают социальные приоритеты основной (бесплатной для пользователей) деятельности с достижением оптимально сбалансированных собственных интересов. В этой связи маркетинг выступает в качестве эффективного средства достижения общественных интересов в бюджетных отраслях деятельности. Является мобильным инструментом организации и управления взаимоотношениями с различными потребительскими группами, нацеливания на восприятие и принятие соответствующих услуг и продукции, создания позитивного образа (имиджа) конкретной структуры и итоговых результатов (продуктов) ее функционирования.

Среди ведущих принципов некоммерческого маркетинга выделим:

- отсутствие стремления к обязательной финансовой выгоде;
- комплексный подход к изучению потребностей и выработке предложений по их удовлетворению;
- постоянную "обратную связь" с потребителем (клиентом, пользователем).

Целями, задачами и объектами маркетинга в некоммерческих организациях, к которым относятся библиотеки, являются:

- пропаганда конкретных видов обслуживания (маркетинг услуг);
- популяризация учреждения в целом (маркетинг организации, или самомаркетинг);
- популяризация ведущих сотрудников, конкретных специалистов (маркетинг отдельных лиц, или персональный маркетинг);
- пропаганда месторасположения объекта (маркетинг места);

- распространение профильных идей (маркетинг идей, в том числе общественный маркетинг).

Одновременно подчеркнем, что основной задачей социально ответственного некоммерческого маркетинга становится достижение паритета трех факторов: потребностей клиентов (пользователей), общественных интересов, экономической обоснованности (целесообразности). При этом его значимость для общественной практики многоаспектна:

- учет запросов потребителей;
- учет собственных потребностей производителя (продукции, услуг);
- учет долговременных интересов потребителей;
- учет долговременных интересов общества.

В системе управления организацией маркетинг является своеобразной рыночно ориентированной комплексной философией профильного менеджмента, его стройной теоретической концепцией, поэтому становится основой профессионального мышления руководителей современной российской библиотеки.

Маркетинг позволяет подойти к управлению публичной библиотекой с активных позиций, отличающихся, в частности, широтой постановки перспективных целей, неформальным творческим началом в решении текущих задач, обеспечением заинтересованности коллектива и отдельных сотрудников в конечных результатах повседневной деятельности (внутренний маркетинг). Одновременно реально усилить информационно-коммуникативную функцию библиотечного учреждения, привлечь новые (в том числе платежеспособные) категории пользователей, расширить номенклатуру оказываемых / рекламируемых услуг и продукции как общедоступных бесплатных, так и сверхнормативных платных. Причем дополнительный перечень и наполнение первых напрямую зависят от поступающих средств после реализации последних.

Особо выделим положение о том, что главным принципом маркетинга как системы управления конкретной библиотекой является свободный, но аргументированный выбор ключевой цели, а также определенной стратегии

функционирования и развития. На этой основе библиотечная администрация совместно с маркетологами выделяют приоритетные группы пользователей, привлекают партнеров, проводят оценку имеющихся ресурсных возможностей и находят наиболее рациональное сочетание основной бюджетной (бесплатной для пользователей) деятельности с оптимально сбалансированным и реально востребуемым потребителями "репертуаром" платного (в том числе неблиотечного) дополнительного обслуживания. Определяющую роль здесь играют своевременное действенное использование различных составных элементов профильного маркетинга, умелое применение его многообразных видов, разработка и осуществление целевых маркетинговых программ.

Маркетинговые методы широко применимы не только в крупных и средних, но также в небольших публичных библиотеках (в том числе библиотеках-филиалах), а их выбор зависит от конкретных условий и возможностей. При этом главная цель профильного маркетинга — повышение эффективности функционирования библиотечного учреждения (то есть приспособленности к выполнению заданных функций в определенном режиме) посредством социально-экономического обоснования ведущих направлений работы, объективной оценки своих потенций в сочетании с учетом текущих и опережающим прогнозированием перспективных запросов пользователей.

Отметим, что наиболее комплексным по сравнению с другими интерпретациями маркетинга в библиотеке является понятие "библиотечно-информационный маркетинг". Приведем сформулированное и в последующем уточненное нами определение данного термина, в котором отражена превалирующая роль управленческой функции профильного маркетинга.

Библиотечно-информационный маркетинг — специфический вид творческой управленческой деятельности, основывающейся на комплексном организационно-экономическом анализе, прогнозировании спроса и возможностей его удовлетворения, а также рекламе предоставляемых библиотекой услуг, интеллектуальной продукции и сервиса. Конечной целью является адаптация библиотечно-информационного учреждения к изменяющимся объективным

потребностям общества и запросам конкретных категорий (групп) пользователей (т.е. текущей конъюнктуре рынка), направленное стимулирование спроса на соответствующие библиотечно-информационные и сопутствующие продукты (услуги/продукцию).

Подчеркнем, что среди сущностных составляющих маркетинга библиотечно-информационных услуг и продукции необходимо выделить ориентацию на потребности пользователей при одновременном активном воздействии на многоаспектную библиотечную среду.

Маркетинговый блок управления имеет важное значение в общей технологической цепочке повседневной деятельности современной отечественной публичной библиотеки как инициативно хозяйствующего субъекта. Библиотека на своем уровне может принимать довольно широкий круг организационных и экономических решений, непосредственно взаимодействовать с различными государственными и негосударственными предприятиями, учреждениями, организациями, а также отдельными лицами в рамках развивающегося рынка библиотечно-информационных услуг и продукции.

В контексте кардинально изменившихся внешних условий необходимо преодолеть инертность профессионального мышления и начать предметно анализировать экономический микроуровень библиотечной деятельности через призму функционирования отдельной библиотеки с присущей ей специфической (зачастую уникальной) социально - экономической микросредой, во многом обуславливающей формы и методы профильного менеджмента.

Сочетание микроэкономических подходов с активным использованием маркетингового инструментария в библиотечно-информационной сфере создает необходимые предпосылки для выработки обоснованной (с учетом взаимовлияния различных объективных и субъективных, внутренних и внешних факторов) индивидуальной политики повседневной деятельности каждого библиотечного коллектива, способствует оптимальному выбору альтернатив



сопряжения социальных задач и ответственности библиотеки с достижением планируемых показателей экономической эффективности.

Среди важнейших профилируемых компонентов классической микроэкономики, позволяющих обосновать механизм принятия управленческих решений в публичной библиотеке, выделим:

- теорию спроса (предпочтений и поведения потребителей) и предложения (поведения производителей: конкурентов и партнеров);
- концепцию полезности (услуги, интеллектуальной продукции);
- эффект неопределенности выбора пользователя;
- идею конкурентных (соревновательных) рынков;
- политику ценовой диверсификации (многообразия вариантов цен) на платные формы обслуживания;
- теорию экономической эффективности (в интерпретации к некоммерческим организациям).

Они могут выступать также в роли тактических инструментов практической реализации микроэкономической стратегии библиотечно-информационного учреждения, рассматриваться среди основных факторов, влияющих на выработку индивидуальной маркетинговой концепции библиотеки.

В своих дальнейших рассуждениях мы будем опираться на концептуальные положения комплекса международных стандартов ИСО по управлению качеством продукции (серия ИСО 9000 — ИСО 9004). Их освоение и применение в отечественной библиотечной практике приобретают особую актуальность благодаря постепенной интеграции России в мировое информационное пространство, возникновению профильной конкурентной экономической среды, эволюции библиотек в отраслевой рынок.

Наиболее значимыми в этой связи представляются этапы так называемой петли (спирали) качества. В международном стандарте ИСО 8402-86 "Качество. Словарь" дается следующее определение данного понятия: "Петля качества; спираль качества — схематическая модель взаимозависимых видов

деятельности, влияющих на качество продукции или услуги на различных стадиях от определения потребностей до оценки их удовлетворения".

Используя общие критерии стандартизированной "петли качества" и рассматривая ее как рациональный алгоритм взаимосвязанных действий, в режиме которого задается, формируется и сохраняется необходимый уровень качества итоговых продуктов деятельности (продукции, услуг), способный удовлетворить определенные общественные и соответствующие индивидуальные (в том числе нетрадиционные) потребности пользователей, попытаемся схематически представить профилированный вариант подобной микроэкономической "спирали качества" для современной библиотеки, то есть показать микроэкономическую модель деятельности библиотечно-информационного учреждения (см. схему 2).

Схема 3

**МИКРОЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ БИБЛИОТЕКИ**



Обратим внимание, что данная схема позволяет увидеть главенствующую роль маркетингового блока в системе управления публичной библиотекой, определяющего деятельность ее различных подразделений: от этапа первоначального выявления приоритетных групп обслуживания и потребностей пользователей до контроля степени их удовлетворения. Маркетинговые

исследования профильного рынка начинают (поиск, изучение, сегментация, диагностика с учетом ресурсной базы) и завершают (анализ, оценка результатов) определенный цикл библиотечной деятельности.

Это свидетельствует о сущностном системообразующем значении правильного выбора конкретным библиотечно-информационным учреждением собственной специфической маркетинговой концепции (стратегии и тактики), а также реальных возможностях с помощью маркетингового инструментария оперативно, гибко корректировать повседневную библиотечно-информационную практику.

Рассмотрим отдельные этапы обозначенной выше схематической модели деятельности публичной библиотеки, которые, однако, могут быть интерпретированы к условиям функционирования любого конкретного библиотечно-информационного учреждения.

Благодаря комплексному массиву многоаспектных данных, собранному и аналитически обработанному на *первом исходном маркетинговом уровне*, получает начальный импульс рыночная концепция библиотеки. Маркетинговые исследования профильного рынка начинают (в частности, поиск, изучение, сегментация, диагностика с учетом ресурсной базы) и завершают (анализ, оценка результатов) определенный организационно-экономический цикл деятельности библиотечно-информационного учреждения.

На *втором этапе* непосредственно формируются направления работы и возможный перечень итоговых информационно-библиографических и сопутствующих продуктов, устанавливаются нормативные (содержательные, качественно-количественные) характеристики услуг и продукции, определяются условия обслуживания (в том числе баланс бесплатного и платного, ценовые параметры), осуществляется документальное оформление конкретных требований. Отметим, что разработка профилированной нормативной документации — внутренняя стандартизация деятельности — позволит библиотеке в дальнейшем подтверждать соответствие (вплоть до сертификации) качества реализуемых библиотечно-информационных услуг/продукции.

Задача *третьего этапа* — ресурсное (финансовое, материально-техническое, кадровое) оснащение приоритетных направлений функционирования библиотеки, обоснованное распределение ресурсного потенциала библиотечно-информационного учреждения с целью создания условий для оптимальной реализации запланированных позиций. *Четвертый этап* предполагает технологическую подготовку, обеспечивающую возможность создания/воспроизводства библиотекой информационно-библиографических и иных заданных услуг/продукции определенных свойств и уровня качества при оптимальных затратах. В него может входить также оценка реальной практики, своих технологических возможностей, существующих профильных инновационных разработок, а в ряде случаев и обучение специалистов.

На следующем — *пятом этапе* осуществляется собственно создание (воспроизводство) библиотекой информационно-библиографических и других услуг, соответствующей (интеллектуальной, сопутствующей) продукции. К нему примыкает *шестой* — выборочный (пробный) контроль качественных параметров отдельных видов библиотечно-информационных услуг или образцов информационно-библиографической продукции.

Далее, на *седьмом этапе* возможно накопление и хранение в библиотеке технологического банка услуг, массива готовой продукции (библиографических указателей, баз данных и т. п.) и исходных (справочных и иных подсобных) материалов для оказания заявленного обслуживания. *Восьмой этап* — реализационный — конечная цель функционирования библиотечно-информационного учреждения, напрямую зависящая от достоверности и обоснованности исходящей от маркетингового блока управленческой установки, т. е. направленности первичного импульса.

*Девятый этап* предусматривает обучение пользователей (индивидуальных читателей, коллективных абонентов) соответствующим методическим приемам и правилам для получения необходимых результатов информационно-библиографической и иной полезной деятельности библиотеки, а также помощь со стороны персонала в эксплуатации имеющегося технического

(в том числе электронного) оборудования библиотечно-информационного учреждения.

Завершающий цикл *десятый этап* предусматривает, в зависимости от успешности всех предыдущих этапов, выбор альтернативных вариантов на будущее. Это могут быть, например: сохранение избранных приоритетов и достигнутого уровня деятельности; выход на новые (количественные, качественные, экономические, содержательные) функциональные параметры; отказ от дальнейшей работы в данном режиме с последующей реализацией на договорных условиях или утилизацией оставшихся невостребованными конечных продуктов.

Обратим внимание, что два последних этапа, наряду с основной нагрузкой, призваны выполнять роль своеобразного "блока обратной связи" с пользователями. На их базе благодаря методам маркетинга возможно подтверждение, корректировка или изменение линии деятельности библиотечно-информационного учреждения с учетом накопленного опыта и пожеланий потребителей услуг/продукции.

Таким образом, маркетинговые составляющие экстраполируются фактически на все этапы профильной микроэкономической модели, обуславливая соответствующие уровни прогнозируемости деятельности и управляемости публичной библиотеки. Многие компоненты на практике реализуются одновременно или параллельно, что позволяет экономике конкретной библиотеки оперативно реагировать на динамику ситуационных изменений и обеспечивать многоплановость функционирования библиотечно-информационного учреждения в конкурентной рыночной среде.

Как видно из изложенного, важное значение для аргументированного принятия организационно-управленческих решений в библиотеке имеют диагностические и прогностические маркетинговые исследования. Они позволяют комплексно изучать основные рынки библиотеки, предметно оценивать ресурсные возможности, анализировать фактический и планировать

потенциальный спрос на библиотечно-информационные услуги/продукцию и сопутствующий сервис.

В этой связи отметим, что библиотека выступает на трех основных так называемых рынках приобретений (финансы, персонал, документные фонды) и на одном комплексном рынке сбыта (библиотечно-информационных и сопутствующих продуктов). Данное обстоятельство определяет специфику маркетинговых исследований в библиотечной сфере, их конъюнктурную ориентацию (в том числе изучение иерархии потребностей, мотивов и предпочтений пользователей; отношения населения к библиотеке; анализ практики деятельности учреждений-конкурентов и др.).

Маркетинговые и иные исследования могут базироваться на "первичной" и "вторичной" информации. Определение "вторичная" в словосочетании с термином "информация" не несет оттенка уничижительности, а означает, что информация уже собрана ранее и может быть заимствована для научных, практических или других целей. В переводе с английского языка такая информация называется "информацией с кончика пера", а исследования — настольными. Ряд данных библиотека может получить только в виде такой вторичной информации (например, сведения о демографической структуре населения), так как у нее не хватит возможностей для собственных полномасштабных исследований. Вторичная информация обычно аккумулируется в различных подразделениях библиотеки: информация о пользователях — в отделе обслуживания, финансовая информация — в экономической службе и т. д.

Маркетинговые исследования, в ходе которых формируется массив первичной информации, стоят достаточно дорого и должны носить целевой характер. К наиболее распространенным вариантам этих исследований относятся: опрос (письменный и устный; стандартизированное и нестандартизированное интервью и пр.), наблюдение (включенное, невключенное, полевое, лабораторное, систематическое, случайное и др.), эксперимент, тестирование и т. п.

Учитывая широкое распространение в библиотечной практике такой формы письменного опроса, как анкетирование и доступность его методики, обозначим некоторые общие правила составления анкет: 1) простота и четкость формулировок; 2) наличие вопросов, на которые реально можно дать ответы; 3) отказ от вопросов, вызывающих у респондентов опасения и подозрения; 4) взаимный контроль вопросов.

В последние годы в целях экономии времени и средств библиотеки стали проводить опрос населения по телефону. Однако телефонные опросы имеют свою специфику: нет визуального контакта с респондентом, он в любой момент может прервать общение; телефонная связь часто бывает очень плохой, что раздражает обе стороны; накапливается "усталость" от опросов и появляется нежелание отвечать, — все это затрудняет полноценную коммуникацию. В данном случае интервьюер должен хорошо знать текст анкеты (опросного листа), иметь четкую дикцию и доброжелательную интонацию голоса, уметь правильно оценивать психологический настрой собеседника.

Определяющую роль в маркетинговых исследованиях играет анализ среды, в которой находится публичная библиотека. Она функционирует как минимум в трех средах: макроокружение, непосредственное окружение и внутренняя среда. Внешние и внутренние условия накладывают заметный отпечаток на функционирование библиотеки как социального института, катализируя или тормозя соответствующие действия и процедуры.

К ведущему методу анализа любой из сред организации относится так называемый метод SWOT — аббревиатура из первых букв английских слов — сила, слабость, возможности и угрозы. Экспресс-описание SWOT выглядит следующим образом: конкретизация преимуществ и недостатков в работе библиотеки, обнаружение угроз и определение возможностей, установление прямой и обратной связи между ними.

Центральное место в проводимых публичной библиотекой маркетинговых исследованиях отводится, как уже отмечалось, пользователям. Это позволяет выявить профиль тех, кто востребует ее услуги и продукцию; определить

наиболее приемлемый ассортимент предлагаемых итоговых продуктов и их возможный объем; проанализировать предпочтения конкретного рыночного сегмента. При составлении характеристики пользователей учитывается ряд параметров, например: их местонахождение, демография (возраст, образование, профессия и др.), социально-психологические факторы (привычки, вкусы, стиль поведения и т. д.), отношение к продукту и пр.

Исследование внешней среды библиотеки предполагает также изучение при помощи маркетингового инструментария возможных партнеров (в том числе на книжном и смежных рынках), конкурентов и отраслевого рынка труда.

При отборе потенциальных поставщиков документных фондов (книготорговые организации, издательства, производители аудиовизуальных и электронных продуктов) библиотека должна обращать внимание на их конкурентоспособность, включая уровень специализации, стоимость перехода на другие рынки, концентрацию на работе с определенными клиентами, величину объема фактических продаж.

Что касается возможных конкурентов библиотеки (внутри- и межотраслевых; производящих так называемый продукт-заместитель), то они могут "оттянуть" на себя часть необходимых библиотеке ресурсов (в том числе бюджетных ассигнований), отвлечь внимание потенциальных пользователей, нивелировать влияние на занимаемом сегменте рынка, изменить благоприятное расположение внешней среды. Анализ конкурентов в маркетинговом контексте позволит увидеть их сильные и слабые стороны, найти возможные точки соприкосновения и партнерского сотрудничества. Одновременно реальна подготовка маркетинговой программы противодействия, включая углубление специализации, дальнейшее профилирование деятельности филиалов, повышение качественных параметров работы, снижение цен на дополнительные (сервисные) формы обслуживания за счет рационального использования ресурсов.

Анализ рынка рабочей силы важен для библиотеки с точки зрения привлечения (обновления) персонала. Целесообразно регулярно накапливать



данные о возрасте, поле, уровне образования, зарплате и иных характеристиках участников данного рынка. Именно здесь наиболее зримо происходит взаимопроникновение внешней и внутренней среды.

Внутренняя среда (персонал, система управления, маркетинг, финансы, культура организации) содействует реализации потенциальных возможностей библиотеки. В первую очередь логично исследовать имеющийся персонал: проанализировать его квалификацию, опыт, интересы; соотношение менеджеров и рядовых сотрудников; уровень подготовки и систему внутрибиблиотечного профессионального обучения; систему продвижения по служебной лестнице и карьерные параметры; оценку результатов труда, стимулы и мотивы работы; текучесть кадров и т. д. На этой базе правомерно аргументированное формирование принципов кадровой политики библиотеки.

Важную роль во внутренней среде библиотеки играет тип системы управления (линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная, конгломератная и прочие структуры, которые должны содействовать эффективному развитию, рациональному использованию технологии и обеспечению соответствующего уровня деятельности), техника и стиль руководства, эффективность коммуникации, рациональность распределения прав и ответственности, иерархия подчинения, нормы, престиж и имидж, действенность системы контроля, наличие условий для стратегического планирования и пр. Данные позиции обязательно должны быть предметом маркетинговых исследований.

Одновременно может изучаться собственно маркетинг библиотеки (понятие используется в узком значении) — все, что связано с реализацией продукции и услуг (стратегии подбора, ценообразования, продвижения, выбор рынков и систем распределения, доля рынка, имидж, инновации, отличительные преимущества).

Резюмируя, еще раз подчеркнем, что в маркетинговых исследованиях применительно к публичным библиотекам заметное место занимает изучение конъюнктуры профильного рынка. С определенной долей допуска анализируется ценообразование и сбыт, замеряется рыночный потенциал и вычисляется

рыночная доля библиотеки. Важно не только установить реальное состояние этих показателей, но и выработать кратко-, средне- и долгосрочный прогнозы развития конъюнктуры. Конъюнктурные исследования требуют научного подхода, объективности и целенаправленности, поэтому предполагают наличие многоуровневого описания библиотеки как целого — структуры с известным набором элементов и связей между ними, а также каждого элемента в отдельности.

С целью координации и систематического проведения цикла маркетинговых мероприятий в структуре публичных библиотек целесообразно выделить особые проблемно-ориентированные службы: центров, отделов, секторов, групп маркетинга или конъюнктурно-экономической деятельности. Российские библиотеки уже накопили позитивный опыт функционирования подобных аналитико-управленческих образований. Многообразие названий действующих маркетинговых подразделений библиотек акцентируют реализуемые направления деятельности:

- библиотечного маркетинга;
- инноваций и библиотечного маркетинга;
- библиотечного маркетинга и инновационно-методической деятельности;
- маркетинга и новых технологий;
- экономического анализа и библиотечного маркетинга;
- маркетинга и координации;
- маркетинга и рекламы;
- маркетинга и публичных рилейшнз;
- маркетинга и досуга и др.

Анализ массива Положений о профильных специализированных подразделениях публичных библиотек позволяет выделить общие для всех основные задачи и направления работы, среди которых:

- изучение рынка библиотечно-информационных услуг и мониторинг его динамики;

- анализ текущего спроса на информацию и сопутствующий сервис;
- диагностика потенциальных информационных потребностей пользователей;
- выявление реальных конкурентов и возможных партнеров;
- анализ характера, объема и ресурсного обеспечения предоставляемых библиотекой бесплатных и платных форм обслуживания;
- экономико-правовое обоснование инициативных (в том числе нетрадиционных) аспектов хозяйственной деятельности;
- формирование сбалансированной номенклатуры предлагаемых библиотечно-информационных и сопутствующих услуг (продукции);
- разработка новых видов/модификаций услуг и вариантов информационной продукции, методов повышения качества обслуживания пользователей;
- определение принципов ценовой политики на платные формы обслуживания (ценовой маркетинг);
- обеспечение реализации договорных отношений;
- реклама различных сторон деятельности библиотеки.

Службы библиотечно-информационного маркетинга способны вести многоаспектную комплексную исследовательскую и аналитическую работу, корректировать деятельность других подразделений.

Целенаправленное функционирование маркетинговых или иных проблемно-ориентированных специализированных служб позволяет библиотечному учреждению максимально реализовать современный хозяйственный механизм, полнее использовать коммуникативные возможности, активно выступать на профильном и смежных рынках с конкурентоспособными услугами и оригинальной интеллектуальной продукцией. Являясь мобильной концепцией управления, маркетинг дает возможность каждой отдельной библиотеке сделать необходимый выбор доступных направлений информационной деятельности, определить границы

платного информационно-библиографического и иного обслуживания ("нишу рынка") и конкретных потребителей информации — пользователей ("сегментировать рынок").

Целесообразно применять классический принцип организации маркетинговой службы по функциональному признаку, что повышает ответственность сотрудников за принимаемые решения и предоставляет возможность для контроля. При этом важно принимать во внимание следующие факторы:

- внутренние и внешние условия (ситуацию);
- назначение и цели (стратегию);
- пути и средства реализации (тактику);
- финансовые затраты (бюджет).

В зависимости от целей и направлений деятельности конкретной библиотеки компоненты маркетингового комплекса могут варьироваться, но в общем унифицированном виде логична их последовательность, позволяющая в наибольшей степени реализовать исходные менеджерские задачи:

- определение численности и потенциального состава групп пользователей, объективно нуждающихся в библиотечно-информационных и иных предлагаемых библиотекой услугах или продукции (в частности, анализ инфраструктуры и профиля хозяйственной деятельности территории);
- выявление содержания информационных, культурно-образовательных потребностей, а также характера сведений, услуг и профильной продукции, необходимых реальным и потенциальным потребителям;
- изучение текущего спроса на предоставляемые библиотекой услуги среди различных групп пользователей (в том числе запросов основных категорий специалистов, мнений читателей и руководителей заинтересованных организаций о библиотеке и ее возможностях);

- прогнозирование развития информационного спроса и перспектив его удовлетворения (с учетом анализа деятельности конкурентов и партнеров, профессиональных инноваций);
- комплексное обоснование задач, направлений и содержания работы с целью выделения стратегических и текущих приоритетов (включая формирование групп информационного обслуживания, прогнозирование конкурентоспособности своей деятельности);
- изучение рынка и выработка рациональной политики комплектования основного и специализированных (проблемно ориентированных) документных фондов, в том числе через каналы альтернативного снабжения;
- функционально-стоимостный анализ имеющихся материальных и кадровых ресурсов для уточнения возможных структуры и объема предоставляемого обслуживания, определения критериев необходимого качества профильных услуг и продукции;
- формирование вариантов базового перечня библиотечно-информационных услуг/продукции и специализированной (сервисной) номенклатуры (спецификации) обслуживания с перспективой их последующей систематической ситуационной корректировки;
- установление предпочтительных форм, условий, времени и места предоставления информации и оказания иных услуг пользователям;
- обоснование оптимальной ценовой политики на дополнительные итоговые продукты деятельности библиотеки (определение себестоимости и рыночной стоимости услуг и продукции, платежеспособности основных групп потребителей, тактики использования цен и сроков оплаты, льготных скидок и т. д.);
- реклама имеющихся библиотечно-информационных и сопутствующих услуг и продукции, предлагаемого сервиса, а также возможных вариантов их модификаций;

- создание общественной репутации — формирование позитивного имиджа библиотеки как общедоступного и компетентного информационного, образовательного и культурно-досугового учреждения (в том числе с помощью методов "паблик рилейшнз");
- оценка эффективности и качества проделанной работы на основе внутренней идентификации (самоаттестации) ее промежуточных и итоговых результатов (с учетом нормативных требований, конкурирующих аналогов, мнений потребителей, интенсивности спроса на библиотечно-информационные услуги и продукцию библиотеки, результатов их практического использования);
- корректировка планов деятельности библиотеки и ее структур на ближайший период в соответствии с текущими показателями работы по основным приоритетным направлениям;
- обучение сотрудников новым формам, приемам и методам обслуживания пользователей.

Подчеркнем, что реализация на практике указанных аспектов профильной деятельности позволяет рассматривать маркетинговые службы как важнейшие звенья современного управления российскими публичными библиотеками. Для успешной деятельности маркетингового подразделения конкретной библиотеки важно определить его рациональную структуру, четко регламентировать функции и осуществлять селективный отбор компетентных кадров, а также обеспечить правовую поддержку.

Руководителям подразделений и маркетологам публичных библиотек важно применять профильный комплекс маркетинга в соответствии с юридическими ограничениями, то есть уметь соотносить конкретную маркетинговую деятельность с существующим «правовым коридором». Это касается юридического обоснования всех аспектов библиотечного маркетинга: от целевых рыночных исследований и маркетинговых коммуникаций до продуктовой политики библиотеки и ценообразования итоговых результатов библиотечной работы.

В самом общем плане можно выделить внешние и внутренние правовые составляющие библиотечного маркетинга.

Среди источников внешнего правового регулирования – гражданское право (ГК РФ), некоммерческое право (Федеральный закон «О некоммерческих организациях»), бюджетное право (Бюджетный кодекс РФ), авторское право (ч. IV ГК РФ), информационное право (Федеральные законы «Об информации, информационных технологиях и о защите информации», «О персональных данных»), рекламное право (Федеральный закон «О рекламе»), потребительское право (Закон РФ «О защите прав потребителей»), а также собственно библиотечное право (Закон РФ «Основы законодательства Российской Федерации о культуре», Федеральный закон «О библиотечном деле»). Данный блок федерального законодательства устанавливает и комплексно регулирует систему общественных отношений в сфере маркетинговой деятельности, в том числе определяет статус, права, обязанности и юридическую ответственность таких специфических субъектов хозяйственной деятельности как библиотеки.

Внутреннее правовое поле маркетинговой практики библиотеки обеспечивается соответствующей внутрибиблиотечной нормативной документацией: Уставом (Положением) библиотеки, Положениями о профильных направлениях деятельности и/или Положениями о конкретных проблемно ориентированных подразделениях (маркетинговых, по связям с общественностью, рекламных, фандрайзинговых и т.п.), должностными инструкциями специалистов. Этот скорреспондированный массив документов определяет и фиксирует необходимые направления работы, полномочия и ответственность ведущих профильных структур (отделов, центров, секторов, рабочих групп и пр.) библиотеки и их отдельных сотрудников.

В текущей управленческой деятельности руководящему персоналу библиотеки (менеджерам по направлениям) целесообразно рассматривать основные положения библиотечного маркетинга с позиций их легитимности в конкретной ситуации, то есть четко представлять и соотносить грани

взаимодействия общего, отраслевого и специального права с маркетинговыми процедурами.

Укажем, что эффективное маркетинговое управление деятельностью публичной библиотеки осуществляется посредством реализации трех главных направлений:

- изучение потенциальной среды библиотечно-информационного воздействия (информационного микрорынка);
- организационно-экономический анализ фактической ресурсной базы (собственных возможностей);
- определение функциональных приоритетов.

Важную роль играет своевременный правильный выбор вариантов маркетинга, дающих возможность в конкретной ситуации экстраполировать его составляющие на сферу библиотечно-информационной деятельности с целью получения необходимых результатов. Их непосредственное использование осуществляется, зачастую, одномоментно или параллельно, так как повседневное управление библиотекой в условиях инициативной хозяйственной деятельности и рыночной конкуренции предполагает реализацию многоцелевых маркетинговых программ и формирование вариативного комплекса маркетинга.

В качестве характерных особенностей маркетинговой деятельности библиотечно-информационных учреждений можно выделить:

- комплексный подход к постановке целей и задач;
- системность в выборе форм и методов;
- постоянность, этапность и информационную корректность исследований и рекламных мероприятий;
- наличие надежной "обратной связи" с пользователями;
- определенную автономность функционирования маркетинговой службы библиотеки;
- обязательный учет местной (территориальной) специфики.

Обозначим ключевые задачи, решение которых позволит обеспечить успешную маркетинговую деятельность конкретной публичной библиотеки:



- обосновать компоненты профилированного маркетингового комплекса;
- аргументировать ведущие направления, формы и методы деятельности маркетингового подразделения;
- выделить основные содержательные аспекты функционирования маркетинговой службы с учетом специфики библиотеки;
- определить ее оптимальную структуру;
- разработать пакет локальной нормативно-правовой документации, регулирующей различные стороны работы маркетинговой службы.

В заключение констатируем, что современным библиотечным специалистам важно уметь объективно диагностировать внешнюю среду библиотеки, формулировать обоснованный прогноз ее рыночного развития: спрос — потребление — производство (воспроизводство) — себестоимость (цена) — экономические показатели — коммуникации. Одно из центральных мест в управлении публичной библиотекой в этой связи должно занимать маркетинговое планирование — планирование спроса (потребности в тех или иных услугах/продукции) и сбыта (реализации услуг/продукции). Основываясь на научном прогнозировании, библиотека своей деятельностью в ряде случаев должна опережать текущие интересы пользователей, целенаправленно влиять на формирование перспективного (в том числе сверхнормативного платежеспособного) спроса. Такой подход позволит наиболее эффективно реализовать потенциал общедоступной библиотеки.