

**Ястребова Е.М.**

**Маркетинг — самая эффективная система управления  
библиотеками в условиях рынка**

Тема библиотечного маркетинга поистине неисчерпаема. Более пяти лет прошло с выхода первой публикации, в которой бы-

ла поставлена проблема<sup>1</sup>, а поток материалов не иссякает, появились переводы работ иностранных авторов, исследования советских и российских библиотечковедов. Мне бы хотелось познакомить читателей сборника "Научные и технические библиотеки" с относительно новым, но уже ставшим достаточно популярным в ФРГ изданием Немецкого библиотечного института (НБИ) — «Эффективная библиотека: заключительный отчет по проекту "Апробация и исследование маркетинговой концепции для публичных библиотек»<sup>2</sup>.

Представляя "Эффективную библиотеку...", хочу сразу же отметить, что разработка маркетинговой концепции для немецких публичных библиотек (ответственный исполнитель — НБИ, поддержку оказывало Министерство по образованию и науке) проводилась в два этапа:

1) июль 1986 — март 1987: определение теоретических посылок, основных понятий библиотечного маркетинга, составление логической схемы концепции<sup>3</sup>;

2) 1989—1992: опробование данной концепции в практической работе библиотек Дюссельдорфа, Бремена и Билефельда.

Данный проект, по мнению его главного разработчика П. Борхарда, как никакой другой до этого привел к глубинному пониманию сущности библиотеки — публичной в широком смысле слова, пробудил у библиотекарей, с одной стороны, энтузиазм и стремление к творчеству, а с другой — иногда скепсис и разочарование из-за отсутствия средств для воплощения всего задуманного и необходимого.

Несмотря на то, что некоторые оригинальные мысли по реорганизации библиотек остались на уровне теории, они нашли отражение в рецензируемом материале. Исследование нередко походило на "экспедицию в неизвестное" или "уравнение со многими неизвестными", но его польза неоспорима: оно приоткрыло новые

---

<sup>1</sup>Гульчинский В.И., Стахевич А.М. Библиотечно-библиографический маркетинг // Сов. библиография. 1988. № 3. С. 3—10.

<sup>2</sup>Die effektive Bibliothek: Endbericht d. Projektes "Anwendung u. Erprobung einer Marketingkonzeption für öffentliche Bibliotheken" / Red. P. Borchardt, DBI; Mitarb. A. Bielemeier u.a. Berlin: DBI, 1992. Bd. 1: Texte. 268 S.; Bd. 2: Anhänge. 540 S.

<sup>3</sup>Итоги этого этапа исследования изложены в книге: "Концепция маркетинга для публичных библиотек / П. Борхард, Ш. Флодель, М. Милыц, К. Райнхард; Пер. с нем. Е.М. Ястребовой; Науч.-внедр. центр "Библиомакет". М., 1993. 144 с.

горизонты и оптимистичные перспективы развития библиотечного дела.

"Эффективная библиотека..." состоит из двух томов, в первом — основной текст отчета, сообщения с мест, размышления участников, во втором — разнообразные приложения: анализ учреждения библиотеки-филиала в районе Хухтинг г. Бремена, анкеты и результаты опроса пользователей в Дюссельдорфе и Билефельде, мнения сотрудников библиотек о своей работе, примеры сегментации рынков пользователей в этих же городах и т. п. Объем второго тома превышает объем первого в два раза и равен 540 страницам. Всего читателю предлагается свыше 800 страниц систематизированного материала, которым он вправе сам распорядиться и прочесть в первую очередь то, что его особенно волнует сегодня.

Это издание — толковое руководство к действию, направленное на решение повседневных и стратегических проблем. Оно поможет библиотекарям устранить многие неясности в практической маркетинговой работе (например, сложность и трудоемкость процедуры подготовки и реализации маркетинговой концепции в библиотеках, способы ее осуществления и условия, вероятные результаты и побочные эффекты и многое другое).

В первом томе рецензируемой публикации содержится 18 статей, написанных 11 авторами. Статьи выстроены в последовательности маркетинговой концепции, т. е. сначала разъясняется необходимость использования принципов маркетинга в самом коллективе библиотеки (так называемый внутренний маркетинг)<sup>4</sup>, далее дается анализ окружения, сбор внутри- и внебиблиотечных данных, целеполагание, изучение сильных и слабых сторон деятельности библиотеки, сегментирование рынка пользователей, публик рилейшенз, установление эффективности.

Чтобы показать ценность рассматриваемого материала для российских специалистов, сделаем несколько общих замечаний.

Прежде всего издание дает веские аргументы в пользу применения маркетинга в библиотеках. Во-первых, именно маркетинг позволяет оптимизировать библиотечную технологию, меняя коренным образом подход к делу, ведь один из этапов в реализации

---

<sup>4</sup>См. подробнее: Ястребова Е. М. Внутренний маркетинг в библиотеке. Науч. и техн. 6-ки. 1993. № 10. С. 40–46.

маркетинговой концепции — это сбор внутри- и внебиблиотечной информации, нахождение и устранение "узких" мест. Во-вторых, маркетинг нацеливает на приоритетный учет потребностей пользователей в системе управления библиотекой, на наиболее разумное распределение и использование ресурсов (денежных, кадровых, технических) исходя из того, что нужно пользователю. В-третьих, маркетинг стоит денег, но и способствует тому, чтобы они не тратились напрасно: комплексный анализ работы библиотеки помогает обнаружить направления, куда должны вкладываться деньги и где это излишне. В-четвертых, понятно, что маркетинговое исследование, как и любое другое, сопряжено с инвестициями, но без информационной "подпорки" ни один план не приведет к успеху. В-пятых, собранные и обобщенные данные способствуют уточнению оценки работы библиотеки, причем по целому ряду показателей и функций, которые являются весомыми аргументами во всех дискуссиях о пользе данной библиотеки для общества. С учетом этих доводов можно подытожить, что маркетинг позволяет выжить библиотекам в кризисные времена, когда сокращается финансирование, когда библиотеке приходится доказывать право на дальнейшее существование. Опора на маркетинг как систему управления библиотекой при рыночной экономике ставит ее в более выгодное положение по сравнению с традиционно работающими учреждениями. Маркетинг принципиально перестраивает библиотеку и мышление библиотекарей, обращает их в сторону пользователя и тем самым облегчает идентификацию их реакции на требования рынка.

В рецензируемой работе очень удачно соединяются теория и практика, философия и инструментарий маркетинга. Авторы трудно упрекнуть в умозрительности. Они явно симпатизируют прагматикам и сами работают в библиотеках. Но и незнанием теории они не грешат.

Авторы позаботились о корректной формулировке своих положений, ясной структуре сообщений, внутри текстов много подзаголовков, которые упрощают восприятие и оттеняют главные идеи.

В качестве положительной стороны издания также можно выделить многочисленный иллюстративный материал: схемы,

графики, столбиковые и секторные диаграммы, копии оригинальных документов, способствующие усвоению изложенных позиций.

Из трех базовых библиотек—участниц эксперимента я лично была в Центральной городской публичной библиотеке Дюссельдорфа, поэтому хочу заострить внимание читателя на четырех статьях ее сотрудников. Большой интерес вызывают размышления директора этой библиотеки Н. Кампа, озаглавленные "Определение целей и задач". Только небibliothekarю может показаться, что отыскать то, чем должна заниматься отдельная современная библиотека, легко и просто — возьми национальный Библиотечный закон, Манифест ЮНЕСКО для публичных библиотек, долгосрочный прогноз развития культуры и ты спасен. На самом же деле никаких рецептов и тем более патентов в данной области не имеется. Любая библиотека должна самостоятельно выявить свои неповторимые и уникальные черты. Маркетинговая концепция начинается с поиска целей библиотеки и после прохождения одиннадцати этапов снова возвращается к ним. В Дюссельдорфе вывели многоуровневую модель целей библиотеки ("древо" целей). Ее обсуждение продолжалось в коллективе почти год. Модель предусматривает вышестоящие политические цели, стратегические и содержательные. Естественно, что обособление уровней — относительно, так как они "накладываются" и "пересекаются" друг с другом, при этом первый и второй уровни более универсальны, чем третий, раскрывающий содержание работы данной библиотеки.

Вышестоящие политические цели сводятся к тому, что на федеральном, земельном и локальном уровнях должен обеспечиваться свободный доступ к информации. Эти цели достигаются благодаря разработке стратегии, т. е. целей второго уровня.

По мнению Н. Кампа, в период нестабильности стратегическими целями библиотеки должно стать самосохранение. Для этого необходима ориентация на наибольшую степень удовлетворения запросов пользователей. Библиотекари — таково коллективное мнение сотрудников системы публичных библиотек Дюссельдорфа — должны расстаться с заблуждением, что они намного полнее и лучше знают, что требуется пользователям, уповая на совершенство собственной профессиональной подготовки. Итак, ме-

рой результативности в выполнении стратегических целей библиотекой являются довольные и активные читатели.

Кроме того, с точки зрения Н. Кампа, в стратегические цели библиотеки должно входить улучшение собственного имиджа или рейтинга в обществе.

Постановка стратегических целей далее подразумевает сопоставление работы библиотек между собой, что одновременно является и контролем.

В содержательных целях отражаются самопонимание и роль данной библиотеки в сообществе. При определении содержательных целей Н. Камп советует дать ответы как минимум на три вопроса: 1) что главнее для библиотеки — передача информации или пропаганда чтения; 2) какую роль должна играть работа с инвалидами, детьми, заключенными тюрем и т. п.; 3) какие формы должны обрести контакты с прессой, какие массовые мероприятия должна проводить библиотека? Ответы напрямую зависят от окружения библиотеки, от финансовых ресурсов, а также от целей первого и второго уровней.

В Дюссельдорфе содержательные цели определили следующим образом: центральная библиотека системы выполняет задачи информационного центра (обеспечивает свободный доступ ко всем видам носителей информации, оказывает соответствующие услуги), на что и направляются все ее усилия, денежные и кадровые возможности. Филиалы тоже предлагают информационные продукты и услуги с учетом потребностей населения определенного микрорайона, но, в первую очередь, являются местом встреч и коммуникации, проведения досуга.

Для того, чтобы достигнуть цели трех уровней — замечает Н. Камп — требуется определенная культура в библиотеке. Н. Камп одним из первых в ФРГ проинтерпретировал и обосновал данное понятие для библиотек. Культура библиотеки — это сложный феномен, суммирующий в себе: 1) главенство интересов пользователя, его быстрое обслуживание, вежливость и такт библиотекарей; 2) учет закономерностей управления сотрудничества (например: делегирование ответственности на возможно самый низкий уровень, психологическая поддержка библиотекаря руководством и пр.); 3) развитие инновационного мышления в коллективе со-

трудников: 4) свободное "протекание" информации снизу вверх и наоборот.

Образцом и творцом в создании культуры библиотеки должен быть ее директор (деятельность на данном посту самого Н. Кампа неуклонно свидетельствует об этом). Сознательное отношение к работе и пользователю должно воспитываться, само по себе оно не приходит.

Основной вывод рассматриваемой статьи — во многих немецких публичных библиотеках целей нет, что объясняется не только сложностью их выявления, но и непониманием их значения в организационно-управленческих вопросах (цели маркетинга "вытекают" из целей библиотеки) — вполне применим к ситуации в российском библиотечном деле.

Статья К. Элбин раскрывает роль массовых мероприятий и контактов с прессой в стратегии и тактике системы публичных библиотек Дюссельдорфа, но и ее обобщения далеко выходят за рамки этого города и библиотек данного типа. Насущная задача мероприятий по связям с общественностью (английский аналог — паблик рилейшенз) заключается в утверждении, распространении положительного имиджа библиотеки. Это дело и забота всех сотрудников, в том числе и вспомогательного персонала (первое впечатление о библиотеке у пользователя складывается после встречи с гардеробщиком!).

Чтобы успешно заниматься паблик рилейшенз в библиотеке, нужно обладать обширными сведениями по психологии, демографии, теории массовых коммуникаций, педагогике, необходим талант рассказчика и отсутствие ложной скромности, хотя бы базовые знания по графике, полиграфии, дизайну. Исходя из данного перечня, в Дюссельдорфе впервые в практике библиотек ФРГ на должность ответственного за связи с общественностью была взята журналистка (а точнее — К. Элбин), которая оправдала возложенные на нее надежды.

К рабочим инструментам паблик рилейшенз К. Элбин причисляет: культуру учреждения, работу с прессой, лоббирование, рекламу, массовые мероприятия, архитектурно-планировочные решения, библиотечную среду, документацию об эффективности библиотеки. Обилие рабочих инструментов вовсе не означает, что библиотека должна ими всеми пользоваться в рав-

ной степени. Данные опроса сотрудников и пользователей в Дюссельдорфе показали, что проведение массовых мероприятий в центральной библиотеке нецелесообразно (так как то же осуществляют еще три культурно-просветительных учреждения, расположенные недалеко от библиотеки) и что важное значение имеет работа с прессой.

В связи с этим контакты с прессой в Дюссельдорфе вышли на передний план. Интенсификация работы происходила в двух направлениях: 1) библиотека начала находить больше поводов для привлечения внимания прессы; 2) локальные и межрегиональные средства массовой коммуникации стали лучше снабжаться информацией о библиотеке (соответствующие поручения получили несколько человек, занимавшихся ранее подготовкой массовых мероприятий). В центральной библиотеке часто и регулярно проводятся пресс-конференции, на которые помимо журналистов приглашаются начальники городских департаментов, другие заинтересованные лица.

Новая культура библиотеки всколыхнула коллектив, его настроения и склад мышления, увела с позиции сторонних наблюдателей. Совершенствование кругооборота информации в библиотеке, большая открытость дирекции по отношению к библиотекарям раскрепостили и усилили их веру в себя и учреждение.

Лоббирование в Дюссельдорфе идет через Круг друзей и спонсоров библиотеки, которые оказывают ей моральную и материальную поддержку. Со своей стороны библиотека приглашает (бесплатно) друзей и спонсоров на массовые мероприятия.

Перу К. Сальм и Х. Регир принадлежит следующая публикация рецензируемого материала — "Маркетинговый подход к комплектованию фонда". Лейтмотив при подборе новых поступлений в фонд библиотеки такой же, как и в деятельности библиотеки вообще — наиболее полное удовлетворение запросов целевых групп. Использование элементов маркетинга в комплектовании, расстановке, размещении и раскрытии содержания фонда в системе публичных библиотек Дюссельдорфа дало положительные результаты: в 1986—1989 гг. в среднем выдавалось 91,3% фонда.

Окончательные итоги и выводы по применению концепции маркетинга приводятся в статье Н. Кампа "Три года маркетинга в системе публичных библиотек Дюссельдорфа". Самый главный



результат, по мнению автора, заключается в том, что население, политики и библиотекари переосмыслили и установили многоуровневые цели библиотечно-информационного и библиографического обслуживания. Благодаря исследованию жители города узнали, что они являются неплохими читателями (каждый десятый дюссельдорфовец записан в библиотеку). Вероятно, впервые за многие десятки лет библиотека выявила и затем учла их мнение по организации книгопользования и роли библиотеки при этом. Политики и управленцы не разуверились в маркетинге, поняв, что он не экономит средств, но позволяет оптимально использовать их во благо читателя. Им также пришлось откорректировать свое представление о библиотеке — в нее ходят просвещенные и образованные люди. Идея маркетинга стала популярной у городских властей, и было решено попробовать применять ее в других учреждениях Дюссельдорфа.

В завершение анализа "Эффективной библиотеки..." приведу некоторые положения из ее резюме, наиболее примечательные и заслуживающие внимания российских специалистов.

До определения целей маркетинга нужно установить, что представляет собой библиотека, ее цели, которым подчиняются все остальные этапы бизнес-плана.

Для осуществления принципов маркетинга в библиотеках необходимо изыскивать внутренние резервы, убеждать и переубеждать политиков в выделении дополнительных средств из-за социальной значимости учреждения, находить источники внебюджетного финансирования.

Чтобы маркетинговая концепция "заработала", сотрудники с самого начала должны участвовать в ее составлении, быть инициаторами и "мотором" преобразований, а не их "тормозом". Мероприятия по повышению квалификации библиотекарей в области маркетинга должны сопутствовать внедрению концепции. При этом администрация библиотеки не должна выпускать из виду, что вовлечение библиотекарей в разработку концепции сопряжено не только с положительными, но и с отрицательными моментами: результаты кажутся менее достоверными, когда о них сообщает твой коллега; проблемы "обнажаются", но не решаются (рутина "засасывает"); эффект "прозрачности" для посторонних (не всем нравится предстать перед общественностью в невыгодном свете);

угрызения совести в "верхах" и "низах" из-за того, что ранее делались ошибки.

Окончательный "приговор" рецензируемой книги — библиотекам нужен маркетинг, начинающийся с обычного сбора фактов и данных и вызывающий "революцию" в душах и устремлениях библиотекарей, которые начинают понимать, что они необходимы не только сами себе, но и своим читателям, обществу.

Чтобы дать более полное представление о рассматриваемом издании, предлагаем сокращенный перевод одной из статей.

## **II. Петч "Анализ сильных и слабых сторон деятельности библиотеки"<sup>5</sup>**

Анализ сильных и слабых сторон является оригинальной попыткой определить статус-кво библиотеки как учреждения по оказанию услуг. При этом в первую очередь исследуются предложения библиотеки (услуги и продукты), их ориентированность на настоящих и потенциальных пользователей. Так, рекомендуется обратить внимание на: традиционные и относительно новые услуги, фонд (что выдается и не выдается на дом), массовые и групповые мероприятия, "бытовую" информацию для граждан, местонахождение библиотеки в городском районе, здание и его оснащенность, время работы библиотеки. Данный перечень не претендует на полный охват деятельности библиотеки, например, отсутствуют указания о наличии и удобстве каталогов, ситуации на кафедре выдачи и возврата литературы и многое другое.

Перечисленное выше следует дополнить направлениями, отражающими внутреннее, технологическое устройство библиотеки и иногда в решающей мере предопределяющими формы обслуживания пользователя. К ним относятся оргструктура библиотеки (отделы, их соподчиненность), количественные параметры работы библиотеки (книговыдача, число пользователей, бюджет, кадры), пути интеграции библиотеки с другими учреждениями в городе и районе.

Если под анализом сильных и слабых сторон понимать метод, позволяющий выяснить настоящее положение дел в библиотеке, т. е. дополнительный оценочный инструмент, то он должен находиться в одной плоскости с другими методами изучения дея-

---

<sup>5</sup>Перевод Е.М. Ястребовой. С любезного разрешения автора.

тельности библиотеки (анализом окружения, опросом пользователей, наблюдениями и т. п.).

До 1991 г. аналогичных исследований в библиотеках ФРГ не проводилось, поэтому в библиотеке городского района Бремена Хухтинг прежде всего были собраны и обобщены данные по главным аспектам работы. Полученный таким образом банк данных представлял собой конгломерат цифр, описаний, суждений, не связанных ни друг с другом, ни с вновь намеченными целями, ни с проблемами библиотеки.

На первом этапе исследования сильных и слабых сторон в организации и управлении библиотекой в Хухтинге анализировали местонахождение, вход и площадку перед библиотекой, изучали возрастную структуру, место проживания, численность пользователей, получение материалов из фонда, бюджет на комплектование, динамику книговыдачи и персонала, каталоги, отдел для взрослых читателей, детско-юношескую библиотеку, Центр по обслуживанию школьных библиотек, массовые мероприятия, связь с социокультурной средой района, работу с целевыми группами, контакты с общественностью и прессой (ср. с приведенной ниже таблицей плюсов и минусов — примеч. Е. Я.).

В итоге была получена подробная картина состояния библиотеки в рамках инфраструктурного исследования общего плана при приоритетном внимании к обозначенным пунктам.

Вопросы по методике анализа сильных и слабых сторон фиксировались в протоколах исследования. К его окончанию на них получены обстоятельные ответы.

1. На что направлен анализ сильных и слабых сторон деятельности библиотеки?

Исчерпывающий ответ здесь еще предстоит найти. В немалой степени он зависит от понимания сути метода: служит он инструментом общего характера для сбора полномасштабной информации о библиотеке или используется для изучения конкретных, ранее обнаруженных проблем? В Бремен-Хухтинге выбрано первое — детализированное исследование библиотеки как учреждения сферы быта со специфической библиотечной технологией. Однако при подведении итогов оказалось, что многие данные повторяли друг друга, глубина исследования слишком велика, очень силен информационный шум, только незначительную часть сведений

можно использовать для оптимизации библиотечной практики.  
Вывод: анализ должен проводиться целенаправленно.

2. Какие количественные и качественные показатели учитываются при анализе сильных и слабых сторон?

В зависимости от исследуемого объекта во внимание должны приниматься и количественные и качественные показатели работы библиотеки. Качественная оценка всегда бывает отчасти субъективной, что имеет особое значение — различные точки зрения нередко являются источником конфликтов в коллективах. Мерилом истинности взглядов и предложений библиотекарей должна быть их ориентация на потребности пользователей, лояльность и дружелюбность по отношению к ним.

3. Как устанавливают отдельные направления анализа?

На помощь приходят библиотечная статистика, включенное наблюдение, математическое моделирование и т. п. Методы сбора данных определяются объектом изучения. Не во всех случаях возможно использовать имеющиеся данные, порою следует проводить специальные исследования. Нужно быть готовым к тому, что нетрадиционные способы измерения эффективности деятельности библиотеки могут приводить к неожиданным результатам, которые "взрывают" устоявшиеся представления и не вписываются в библиотечную статистику. Но любые достоверные факты должны положительно восприниматься непосредственными исполнителями и руководителями.

4. Как и в каком виде должны представляться результаты анализа: таблицы, аналитические справки и т. п.?

Наглядны и удобны в работе краткие описания и заключения, например таблица, приводящая сильные и слабые стороны деятельности библиотеки, соответствующие мероприятия и предложения. Если требуется опубликовать и раскрыть сложную процедуру подсчетов, аргументов, логических мыслительных цепочек и табличная форма не подходит, то нужно ясно и лаконично сформулировать выводы: чем длиннее их текст, тем сложнее прийти к консенсусу (что чрезвычайно необходимо участникам для реальной переориентации библиотеки).

5. На какой базе делаются заключения по анализу (единицы измерения, стандарты, средние и абсолютные значения...)?

Оценка изучаемых направлений деятельности библиотеки по уже разработанным стандартам (т. е. сравнение имеющегося с идеальным) предполагает как минимум наличие и обязательность подобных документов.

В распоряжении исследователей имелись лишь Библиотечный план—73 и Заключение Коммунального центра по упрощению управления деятельностью библиотек 1973 г. Многие позиции в них устарели, а некоторые остались утопией даже по прошествии двадцати лет (ассигнования на комплектование, количество персонала и др.). Кроме того, нет исследования по возможности достижения приведенных там показателей.

В распоряжении библиотекарей остаются домашние "заготовки", средние значения по системе, сравнения данных по другим участникам проекта, временные динамические ряды.

6. Как можно прокомментировать результаты анализа сильных и слабых сторон деятельности библиотеки?

На первый план, естественно, выступают запросы и интересы пользователей, т. е. важны не объяснения и констатация слабых сторон в деятельности библиотеки на внутрибиблиотечном уровне, а их прямые и косвенные последствия для пользователя. Так, пользователю безразлично, по какой причине не функционирует или слишком медленно действует внутрисистемный обмен литературы, если ему срочно нужна книга.

Сформулированные выше ответы подтверждают правильность целевого подхода к анализу деятельности библиотеки. Именно он требуется при разработке маркетинговой концепции библиотеки, может использоваться на ее различных этапах, в том числе при выявлении конкурентов и партнеров по кооперации.

Широкий спектр данных по организации услуг и работы библиотеки указывает на проблемы, часто не взаимосвязанные, уводящие далеко в сторону от претворения маркетинговой концепции в жизнь. Но для анализа сильных и слабых сторон деятельности библиотеки требуется не изучение всех ресурсов и областей ее работы с намерением улучшить все существующее, а детальное рассмотрение некоторых участков, важных для воплощения маркетинговой концепции. При этом облегчается обработка данных, не возникает дублирования материала, разночтений и споров при оценке показателей работы библиотеки и ее

производительности. Анализ сильных и слабых сторон наиболее значим на поздних этапах маркетингового процесса, он объединяет и подытоживает результаты других исследований, выясняет глубинные причины происходящего в библиотеке. В упрощенной схеме маркетингового процесса — анализ, планирование, осуществление, контроль — анализ сильных и слабых сторон находится на пересечении первого и второго этапов.

Этот анализ не может быть самостоятельным инструментом, он служит для конкретизации и последующей обработки результатов ранее проведенных маркетинговых исследований, способствует плавному переходу к планированию деятельности библиотеки.

На практике результаты анализа сильных и слабых сторон деятельности библиотеки должны способствовать дальнейшему развитию сильных сторон и последовательному усовершенствованию слабых, что намного дороже и труднее первого.

#### Краткое представление библиотеки-филиала в Бремен-Хухтингге

Система публичных библиотек Бремена состоит из пяти районных подсистем, большинство библиотек-филиалов находятся в школах, два — в других учреждениях. В системе сверх того имеются музыкальная библиотека, графотека, Центр школьных библиотек, библиобус, пять библиотек в больнице и одна в тюрьме.

Суммарный фонд системы (1990 г.) —	1 028 080 единиц хранения.
Число зарегистрированных читателей —	65 133 человека
Общая книговыдача —	2 204 663 единицы хранения
Бюджет —	12 млн немецких марок
Денежные средства на комплектование —	1 650 000 нем. марок
Персонал (количество ставок) —	160 (работают 200) человек

Библиотека-филиал в городском районе Бремена Хухтинг является одной из 24 в системе публичных библиотек города. Она размещена в школе второй ступени и имеет три отдела — для взрослых, детско-юношеский и школьный (по типу — "комбинированная библиотека"). В каждом отделе работает по одному дипломированному библиотекаря и ассистенту.

Данные по библиотеке-филиалу в Хухтингге за 1990 г.

Число жителей —	30 862
Число зарегистрированных читателей —	3693
Из них взрослых —	1815
молодежи —	644
детей —	1234
Число читателей-иностранцев —	428

Суммарный фонд —	46 423 единиц хранения
Количество наименований периодических изданий —	68 журналов. 10 газет
Новые поступления в фонд —	2 541 единиц хранения
Денежные средства на комплектование —	65 500 нем. марок
Денежные средства на журналы —	7 122 нем. марки
Плата за пользование библиотекой для читателей —	12 нем. марок в год
Общая площадь /два этажа/ —	почти 1 600 кв. м.
Книговыдача —	109 588 экз.
Книгообращаемость —	2,36
Среднемесячная книговыдача —	9 131 экз.
Книговыдача за час —	85 экз.
Книговыдача на сотрудника в год —	20 000 экз.
Количество пользователей абонемента за месяц —	1 686 человек
Количество пользователей за год —	69 751 человек (в день — 300).
Одна треть пользователей библиотеки проживает в соседних районах федеральной земли Нижняя Саксония.	
Структура пользователей —	две трети школьники и студенты
Мало читателей в возрасте свыше 30 лет —	только пять процентов от населения района
Штат библиотечных работников —	5,5 (3 библиотекаря и 2,5 ассистента)
Массовые мероприятия —	78
Книжные выставки —	28
Время работы —	28,5 часов в неделю.

## АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БИБЛИОТЕКИ-ФИЛИАЛА В БРЕМЕН-ХУХТИНГЕ В ВИДЕ ТАБЛИЦЫ (ПЛЮСЫ И МИНУСЫ)

Всего раскрываются восемнадцать позиций, мы сделали перевод семи наиболее интересных для российских библиотекарей и библиотекovedов.

Сильные стороны (плюсы)	Слабые стороны (минусы)	Предложения и мероприятия
<b>1. Местоположение в городском районе</b>		
Идеально для учащихся школы	Далеко от остановок общественного транспорта	Принять меры по повышению привлекательности местоположения
Оптимальные возможности	Большая протяженность района с севера на юг Нет указателей библиотеки в районе	Проложить велосипедную дорожку с севера на юг Улучшить систему указателей библиотеки в районе
	Находится далеко от центра, транспортных артерий и мест торговли Жилой район непосредственно не примыкает	Дополнительно открыть филиал в Центре имени Роланда Перебазировать библиотеку ближе к церкви Св. Георга, Центру имени Роланда, магистрату
	Посещение библиотеки не связано с другой деловой и досуговой активностью пользователя	
<b>2. Площадка перед входом, вход в библиотеку</b>		
Наличие лифта	Боковой вход, не видимый с улицы	Повесить указатель библиотеки со стороны улицы
	Старая непривлекательная лестница при входе Нет стоянок для велосипедов	Отремонтировать лестницу Оборудовать места для хранения велосипедов
	Площадка перед школой и вход не указывают и не рекламируют библиотеку	Улучшить оформление входа, подключить к наглядной рекламе библиотеки площадку перед школой
	Учащиеся не знают о работе библиотеки Находится на втором и третьем этажах школы, нет возможностей для самопредставления	Перенос входа на улицу, проезд на первый этаж



Сильные стороны (плюсы)	Слабые стороны (минусы)	Предложения и мероприятия
	Не соответствует требованиям для использования инвалидами	Учесть требования по оснащению общественных зданий для использования инвалидами
Много места для информирования о библиотеке	У взрослых возникают сомнения о предназначении библиотеки: для всех или только школьников	Сделать более понятной вывеску библиотеки
Сотрудники следят за состоянием здания и помещений Удовлетворительное состояние и меблировка помещений	<p>4. Внешний вид и помещения</p> <p>Старая, не соответствующая запросам мебель в детском и юношеском отделах</p> <p>Нет средств на капитальный и косметический ремонт</p> <p>Отсутствие отдельного юношеского отдела</p>	<p>Приобрести новую мебель для детского и юношеского отделов</p> <p>Изыскать средства на ремонт и улучшение оптического восприятия</p> <p>Создать специальный отдел для юношества</p>
	Непрофессиональное размещение журналов	Оптимизировать расстановку журналов, приобрести соответствующую мебель
Планируется полностью автоматизированная библиотечно-библиографическая система	Галерея на втором этаже не оборудована	Оформить галерею наглядными пособиями Организовать читательское кафе
Мотивированная, открытая, восприимчивая к инновациям команда	<p>6. Выдача материалов из фонда</p> <p>На данный момент трудоемкая и не ориентированная на пользователя ручная технология</p> <p>8. Работа с персоналом</p> <p>Сокращение персонала с 1978 по 1990 гг. с 8,5 до 5,5 человек, т.е. на 35%</p> <p>Нагрузка на библиотекаря по книговыдаче из-за ее падения осталась на прежнем уровне (20 тыс. на сотрудника)</p>	<p>Полностью перевести на автоматизированный режим</p> <p>Увеличение числа сотрудников (по возможности, с библиотечным образованием)</p> <p>В отраслевые и юношеский отделы необходима дополнительная ставка ассистента</p>

Сильные стороны (плюсы)	Слабые стороны (минусы)	Предложения и мероприятия
<b>17. Связи с общественностью и прессой</b>		
Постоянное отражение работы библиотеки в местной прессе	Паблик рилейшенз занимается лишь один человек - заведующий филиалом	Подключение других сотрудников к паблик рилейшенз
Хухтинг самостоятельно занимается паблик рилейшенз Хорошие контакты с редакциями, деятелями культуры Регулярные крупные мероприятия в Хухтинге с большим рекламным эффектом		
<b>18. Работа с целевыми группами</b>		
Кооперация с другими учреждениями	Отсутствие внимания к молодежи	Проявление особой заботы о молодежи (создание специального отдела, увеличение фонда материалов по ЭВМ, оборудование АРМ, увеличение набора аудиовизуальных материалов, активная презентация беллетристики, организация массовых и групповых мероприятий и др.) Усиленное привлечение 40- и 60-летних (закупка справочной литературы, путеводителей, учебников и аудиосредств по изучению иностранных языков, обращение через электронную почту и пр.)
	Отсутствует особое обращение к 40- и 60-летним, их мало среди пользователей	

Сильные стороны (плюсы)	Слабые стороны (минусы)	Предложения и мероприятия
		Проведение опроса не-пользователей с целью выявления мотивов не-посещения библиотеки и установления будущих целевых групп