

**«Кризис – время  
возможностей»**

# **Антикризисный менеджмент библиотек как руководство к действию**

**Матвеева Ирина Юрьевна,**  
*кандидат пед. наук, доцент,  
зав. кафедрой библиотечно-  
информационной деятельности ЧГАКИ*



# Характер поведения организации



**Кризис** (греч. - решение, поворотный пункт, исход) - резкий, крутой перелом, тяжелое переходное состояние в социально-экономической, политической, культурной, духовной жизни государства, общества, личности.





# Основные симптомы кризисной ситуации (по Л. А. Бочковой)

1. Снижение спроса на продукцию предприятия.
2. Негативная динамика со стороны внешней среды: снижение объемов материальных и сырьевых ресурсов, повышение цен на сырье и техническое оснащение.
3. Сокращение темпов производства смежных отраслей.
4. Потеря конкурентного статуса на фоне общего усиления конкуренции на рынке.
5. Неблагоприятные правительственные меры в отрасли предприятия.
6. Нестабильная обстановка в регионе, где находится предприятие. Это может быть неблагоприятная экологическая, политическая, социальная обстановка.
8. Новые открытия и инновационные разработки предприятиями-конкурентами.
9. Старение и ухудшение технической базы предприятия: износ, моральное устаревание, использование технологий, вызывающих потери и снижение качества продукции.
10. Трудности с персоналом: недостаточный профессиональный уровень, несоответствие навыков сотрудников новым требованиям и технологиям, снижение заинтересованности.

# Приоритеты социально-экономического развития РФ

Переход российской экономики от экспортно-сырьевого к инновационному типу развития:

1. Инвестиции в человеческий потенциал (подъем образования, науки, здравоохранения и т.д.);
2. Построение национальной инновационной системы,
3. Модернизация экономики, развитие новых конкурентоспособных секторов в высокотехнологических сферах экономики знаний;
4. Реконструкция и расширение производственной, социальной и финансовой инфраструктуры.

## Причины кризиса библиотечной отрасли

<b>Внешние</b> (связаны с тенденциями макроэкон. развития, конкуренцией, политической ситуацией в стране)	<b>Внутренние</b> (связаны с недостатками в организации производства, несовершенством управления)
финансово-экономическая ситуация в стране (оптимизация, недостаточное финансирование);	непрофессиональное управление (многократные ошибочные решения);
острая конкуренция на информационном рынке (борьба за потребителя);	рискованное развитие (стратегия) или ее отсутствие;
сложная социально-политическая обстановка (сокращение соц. досуга);	слабое ресурсное обеспечение библиотечной деятельности;
слабо выраженная библиотечная политика;	профессиональная пассивность;
социальная необеспеченность специалистов библиотечной профессии;	отсутствие полноценной методической помощи;
распад традиционных хозяйственных связей ...	Слабая адаптированность библиотеки к экономическим условиям ...



# Особенности кризиса в библиотечной сфере

1. Системность кризиса,
2. Глубинность кризиса,
3. Противоречивость внешней среды библиотечной отрасли,
4. Отсутствие четких ориентиров развития,
5. Отсутствие ресурсов на преодоление кризиса,
6. ...

# «Точки роста»

- Демократизация библиотечного дела,
- Самостоятельность библиотек в т.ч. в поиске новых моделей обслуживания,
- Развитие библиотечного права,
- Автоматизация библиотечной деятельности,
- Проявление творческих инициатив и инноваций,
- Уравнивание профессиональной оплаты работников бюджетной сферы,
- Интеграция библиотеки в рыночное пространство



## Вывод 1

Управление библиотечной отраслью и библиотечным учреждением должно носить антикризисный характер, направленный на существенное преобразование деятельности и ее условий



# Вывод 2

Кризис библиотечной деятельности связан в большей степени не с переходным состоянием экономики и резким обострением внешних факторов, а с потерей социальной самоидентичности





## Вывод 3

Преодоление кризисов -  
управляемый процесс!



**Антикризисное управление** — процесс применения форм, методов и процедур, направленных на социально-экономическое оздоровление финансово-хозяйственной деятельности предприятия или отрасли; создание и развитие условий для выхода из кризисного состояния.

### **Особенности антикризисного управления**

1. Системный характер
2. Целенаправленность менеджмента
3. Стратегиальность

# Зоны действия антикризисного менеджмента

- Прогнозирование кризиса,
- Смягчение процесса и последствий кризиса,
- Функционирование библиотеки во время кризиса,
- Преодоление кризиса.

# Направления антикризисного управления

На уровне  
личности

На уровне  
библиотеки

На уровне  
библиотечной  
политики



# На уровне личности:

- Развитие профессионализма и креативности,
- Развитие инновационной культуры,
- Осознание личной значимости в преодолении кризиса



# На уровне библиотеки

- Распознавание кризиса, поддержание жизнедеятельности, выход из кризиса и ликвидация последствий,
- постоянный мониторинг финансово-экономического состояния предприятия,
- разработка новых стратегий;
- сокращение издержек;
- повышение производительности труда;
- привлечение дополнительных средств и ресурсов;
- усиление мотивации персонала.



# На уровне библиотечной

## ПОЛИТИКИ:

- корректировка финансово-экономической, социальной, научно-технической, инвестиционной, внешнеэкономической политики,
- выявление и прогнозирование внутренних и внешних угроз экономической стабильности,
- разработка комплекса оперативных и стратегических мер по преодолению негативных факторов,
- укрепление контроля, правопорядка, соблюдение законодательства.





# Элементы антикризисного менеджмента:

- Финансы,
- Персонал,
- Содержание деятельности,
- Технологии,
- Инвестиции,
- Система управления,
- Организация ...

С  
Т  
Р  
А  
Т  
Е  
Г  
И  
Я

**Стратегия - интегрированная модель действий, направленная на достижение целей библиотечного учреждения.**

**Основание:** стратегический выбор альтернативы:

- анализ возможностей;
- анализ угроз внешней и внутренней среды;
- анализ ресурсного потенциала организации.

# Этапы стратегического управления



**Стратегическое  
планирование**  
(планирование)



**Реализация стратегии**  
(организация и  
воплощение плана)



**Корректировка стратегии**  
(контроль)



# Объект стратегического управления:

- организационная единица (библиотека);
- стратегическое поле хозяйствования (совокупность рыночных сегментов: групп потребителей, территориальных границ влияния библиотеки и другие);
- функциональная сфера деятельности (вид библиотечной деятельности, курируемый, как правило, конкретной службой, отделом или другой организационной структурой).

# Компоненты стратегического управления:

**Видение** (формирование образа возможного и желаемого будущего состояния библиотеки)

**Сфера деятельности** (обозначение видов деятельности библиотеки, оценка ее перспектив и уяснение ее места на информационном рынке)

**Миссия** (общественно значимая роль)

**Стратегии** (разработка интегрированной модели действий, предназначенных для достижения целей библиотеки)

**Программы, проекты и планы** (система мер по реализации принятой библиотекой стратегии)

# Модели библиотечного обслуживания

- Библиотека как центр интеллектуальной культуры,
- Библиотека как «третье место»,
- Библиотека как центр местного сообщества,
- Традиционная библиотека,
- Профилированные библиотеки,
- Интернет-кафе,
- Электронная библиотека,
- Комплексная (гибридная) модель библиотеки...



# Факторы стратегического планирования

- Ориентация на стабилизацию,
- Реконструирование портфеля библиотечных проектов,
- Ранжирование стратегических задач,
- Оптимизация затрат и укрепление контроля за ними,
- Укрепление связей с пользователями и партнерских связей,
- Учет отечественного и зарубежного опыта в преодолении кризиса.

## Вывод 4.

**Постоянная антикризисная деятельность  
– залог жизнеспособности библиотеки**



# Антикризисное поведение руководителя:

1. Признание системного кризиса.
2. Диагностика основных проблем и противоречий, их причинно-следственных связей.
3. Освоение методик стратегического анализа и планирования.
4. Мониторинг динамики внешней и внутренней среды по проблемным полям и направлениям.
5. Привлечение экспертов для анализа и выработки стратегических решений (снижение риска).
6. Поддержка и развитие команды.
7. Развитие персонала и формирование в коллективе высокого уровня инновационной культуры.
8. Интеграция профессионального сообщества (организационные, коммуникационные, проектные и др. связи).



# Благодарю за внимание!

**Матвеева Ирина  
Юрьевна,**

Сот. тел.: 8-922-69-82-711,

Эл. почта: [mir2106@mail.ru](mailto:mir2106@mail.ru)

