



УДК 027.021:005.8(476)

<https://doi.org/10.20913/1815-3186-2025-3-60-69>

Инновационно-управленческий потенциал проектной деятельности научных библиотек

М. П. Ахремчик



Ахремчик
Марина Петровна,

Центральная научная
библиотека имени
Якуба Коласа
Национальной
академии наук
Беларуси,
ул. Сурганова, 15,

Минск, 220072, Республика Беларусь,
заместитель директора
по научной работе

ORCID: [0000-0001-8081-3025](https://orcid.org/0000-0001-8081-3025)SPIN: [2363-6310](https://spin.by/2363-6310)e-mail: lm@kolas.basnet.by

Аннотация. Статья посвящена анализу инновационно-управленческого потенциала проектной деятельности научных библиотек, которая представляет собой комплексное и многосоставное направление работы. Автор рассматривает ключевые аспекты эффективности этой деятельности: знаниево-компетентностный, организационно-рефлексивный, физиологический и психоэмоциональный. Мы проанализировали значимость условий, способствующих продуктивной проектной работе научных библиотек: планирования, командной организации, контроля и применения современных технологий. Автор предлагает трактовки дефиниций сферы проектной деятельности научных библиотек, таких как «проект в научной библиотеке», «проектирование в научной библиотеке», «проектная деятельность научных библиотек», «управление библиотечным проектом», а также характеристик, методов и инструментов, наиболее часто используемых в проектной деятельности научных библиотек. Особое внимание мы уделили роли библиотек в создании информационной инфраструктуры, поддержке научной деятельности и профессиональной подготовке кадров. Автор представила результаты проведенного социологического исследования среди специалистов научных библиотек Беларуси, вовлеченных в разработку и реализацию проектов; на основе эмпирических данных раскрыла особенности проектной деятельности в республиканских и университетских библиотеках, выявила критерии и факторы эффективности, которые подтверждают правильность использования методов и инструментов, а также демонстрируют высокий потенциал проектной деятельности библиотек и возможности его дальнейшего развития. В нашем исследовании впервые в белорусском библиотечковедении комплексно обоснованы теоретико-организационные вопросы проектной деятельности с учетом типологической специфики научной библиотеки, обусловленной этимологическим единством с наукой и образованием. Полученные результаты могут быть полезны для разработки стратегий повышения качества проектной деятельности в научных библиотеках.

Ключевые слова: проектная деятельность, научные библиотеки, управление проектами, кадровый потенциал, информационная инфраструктура, инновации, цифровые технологии, междисциплинарное взаимодействие

Для цитирования: Ахремчик М. П. Инновационно-управленческий потенциал проектной деятельности научных библиотек // Библиосфера. 2025. № 3. С. 60–69. <https://doi.org/10.20913/1815-3186-2025-3-60-69>

Статья поступила в редакцию 13.05.2025

Получена после доработки 09.07.2025

Принята для публикации 10.07.2025

Innovative and Managerial Potential of Project Activities of Scientific Libraries

Marina P. Akhremchyk

Akhremchyk Marina Petrovna,
The State Institution Yakub Kolas
Central Science Library
of the National Academy of Sciences
of Belarus,
15 Surganova St., Minsk, 220072,
Republic of Belarus,
Deputy Director for Scientific Work

ORCID: 0000-0001-8081-3025

SPIN: 2363-6310

e-mail: lm@kolas.basnet.by

Abstract. The article is devoted to the analysis of the innovative and managerial potential of the project activities of scientific libraries, which is a complex and multi-component area of work. The author considers key aspects of the success of this activity: knowledge-competence, organizational and reflexive, physiological and psycho-emotional. The importance of conditions that contribute to the effectiveness of the project work of scientific libraries, such as planning, team organization, control and the use of modern technologies is shown. The author offers interpretations of the definitions of the sphere of project activities of scientific libraries, such as “project in a scientific library”, “design in a scientific library”, “project activities of scientific libraries”, “library project management”, as well as the characteristics, methods and tools most often used in the project activities of scientific libraries. Particular attention is paid to the role of libraries in creating an information infrastructure, supporting scientific activities and professional training of personnel. The article presents the results of a sociological study of specialists from scientific libraries of Belarus involved in the development and implementation of projects. Based on empirical data, the features of project activities in republican and university libraries are revealed, criteria and factors of success that confirm the benefits of effective use of methods and tools, and demonstrate the high potential of project activities of libraries and the possibilities of its further development, are identified. The scientific novelty of the study lies in the fact that for the first time in Belarusian library science, theoretical and organizational issues of project activities are comprehensively substantiated with the account of typological specificity of a scientific library, due to the etymological unity with science and education. The results obtained can be useful for developing strategies to improve the effectiveness of project activities in scientific libraries.

Keywords: project activity, scientific libraries, project management, personnel potential, information infrastructure, innovations, digital technologies, interdisciplinary interaction

Citation: Akhremchyk M. P. Innovative and Managerial Potential of Project Activities of Scientific Libraries. *Bibliosphere*. 2025. № 3. P. 60–69. <https://doi.org/10.20913/1815-3186-2025-3-60-69>

Received 13.05.2025

Revised 09.07.2025

Accepted 10.07.2025

Введение

Проектная деятельность научных библиотек – комплексное, сложно-структурированное направление работы, в котором сочетаются теоретические знания, профессиональный опыт, инициативность и управленческие компетенции специалистов. Все это ориентировано на инновационность библиотечно-информационной деятельности, ее развитие в русле последних теоретических концепций и технологических укладов. Достаточно серьезной является проблема успешности обозначенной деятельности, которую мы видим в контексте специалистов-исполнителей. Ее можно рассматривать в знаниево-компетентностном (фундаментальные и специальные знания, проектная компетенция, аналитическое мышление, способность к междисциплинарному взаимодействию, развитие и обучение и пр.), организационно-рефлексивном (лидерство, коммуникабельность, продуктивность, адаптивность, умение

принимать решения и иные), физиологическом и психоэмоциональном аспектах (физическая активность, возрастные изменения, мотивация, стрессоустойчивость, самоконтроль, психологическая гибкость, творческое мышление и др.). Для эффективной проектной деятельности, сосредоточенной на осуществлении формирующего воздействия на участников, в научной библиотеке должны сформироваться определенные условия: четко определенные цели и задачи, структурированное планирование, квалифицированная команда, рациональное распределение ресурсов, контроль и мониторинг, применение современных технологий и инструментов, анализ недочетов для усовершенствования методики работы над последующими проектами (Жадько, 2000; Переверзева, 2010; Полковников, Дубовик, 2011; Пурник, 2006а, б; Atkins, 2004).

Научные библиотеки до настоящего времени не рассматривались в качестве самостоятельной единицы, реализующей проектную деятельность – считалось, что они предназначены

«для удовлетворения потребностей, связанных с научной работой, преподаванием, учебой, высококвалифицированной профессиональной деятельностью» (Володин, 2007, с. 703). При этом научным библиотекам свойственна определенная специфика (институционализация науки и научно-исследовательская деятельность для удовлетворения потребностей пользователей), которая отличает их проектную деятельность от аналогичной деятельности библиотек других видов (Ахремчик, 2024а, б). В текущем исследовании мы считаем необходимым уточнить основные дефиниции, выявить кадровый потенциал и типологию библиотечных проектов, их ведущие характеристики (продолжительность, масштаб, модели взаимодействия исполнителей), показать методы и инструменты, наиболее часто используемые в проектной деятельности, выяснить оценку успешности и оценку качества управления проектами с использованием данных, полученных эмпирическим путем.

Цель статьи – показать инновационно-управленческий потенциал проектной деятельности научных библиотек, опираясь на теоретические разработки и выявленные в ходе социологического исследования фактические данные.

В работе мы использовали теоретические (анализ, терминологический анализ, синтез, обобщение, описание, сравнение, операционализация понятий), эмпирические (беседа, анкетирование) и статистические методы (методы математической статистики и графической обработки).

Понятийный аппарат сферы проектной деятельности научных библиотек

Нами разработаны основные дефиниции сферы проектной деятельности научных библиотек:

- проект в научной библиотеке – это логически завершенная совокупность познавательных, коммуникативных, регулятивных и управленческих действий с четко определенными целями, сроками и бюджетом, сосредоточенная на формировании и поддержке направленности на осуществление научной деятельности, приводящая к получению физически и визуально осязаемого результата работы и для ученых, и для библиотечных специалистов;
- проектирование в научной библиотеке – это специально примененный способ (метод), ведущий к созданию проекта, который позволяет направить библиотечно-информационные ресурсы, включая труд библиотечного персонала, на интенсификацию научной деятельности, в том числе на поиск, открытие принципиально новой информации, формирование системы знаний, актуализацию содержания труда ученого с использованием им средств труда, имеющих информационный характер;

- проектная деятельность научных библиотек – это целенаправленно организованная и управляемая деятельность, которая строится исходя из целей (ситуативных целей), предметного содержания, организационных форм и методик библиотечно-информационной и научной работы и предполагает в них качественные преобразования.

Суть представленных трактовок сводится к тому, что «научная деятельность становится все более открытой, гибкой, адаптивной к изменениям; активно развиваются новые механизмы коммуникации акторов» (Будущее мировой..., с. 20). Мы учитывали также многолетнее институциональное взаимодействие научных библиотек с учреждениями науки и образования. Так, Центральная научная библиотека имени Якуба Коласа Национальной академии наук Беларуси удовлетворяет информационные потребности, связанные с научной работой, преподаванием и высококвалифицированной профессиональной деятельностью сотрудников Национальной академии наук Беларуси (высшей государственной научной организации Беларуси, осуществляющей организацию, проведение и координацию фундаментальных и прикладных научных исследований и разработок по различным направлениям естественных, технических, гуманитарных, социальных наук и искусств), а Фундаментальная библиотека Белорусского государственного университета соответственно Белорусского государственного университета. Также научные библиотеки участвуют в воспроизводстве знаний путем сбора, хранения, аналитической переработки информации, значимой для осуществления исследований и разработок; развитию информационной культуры и грамотности ученых, аспирантов, студентов; формировании информационной инфраструктуры науки, представленной первичными, вторичными, третичными источниками, поисковыми системами, навигаторами, репозиториями, оборудованными для работы местами в читальных залах, наличием абонементов. С учетом цифровых тенденций актуальным элементом информационной инфраструктуры становятся личные кабинеты пользователей, объединяющие в одном месте собственно информационные и сервисные предложения – электронную доставку документов, доступ к базам данных и легитимным ресурсам открытого доступа, заказ и оплату библиотечно-информационных услуг и т. д.

Вопрос о кадровом обеспечении проектной деятельности в научных библиотеках остается открытым – специальная подготовка будущих библиотечных специалистов целенаправленно не производится. На факультете информационно-документных коммуникаций Белорусского государственного университета

культуры и искусств в рамках отдельных учебных дисциплин «Менеджмент библиотечно-информационной деятельности», «Инновационный библиотечный менеджмент», «Фандрейзинговая деятельность библиотек» студенты получают общее представление о проектной деятельности, знакомятся с типовой структурой библиотечных проектов и целевых программ. Ю. А. Переверзева в диссертационном исследовании рассматривала проектную деятельность как компонент системы библиотечного фандрейзинга, отмечала взаимосвязь качественных, количественных, тематико-содержательных, организационных условий и профессиональных, личностно-мотивационных факторов, определяющих активность библиотечных специалистов (Переверзева, 2011). Также исследователь показала актуальность подготовки библиотечных кадров к реализации успешной фандрейзинговой деятельности, в частности выделила ее зависимость от профессиональной подготовки в сфере фандрейзинга и реализации социального сотрудничества, принятия проектных решений, формулировки благотворительных инициатив.

Результаты исследования проектной деятельности научных библиотек и путей ее оптимизации

В сентябре – октябре 2023 г. было проведено социологическое исследование среди научных библиотек Беларуси, целью которого было изучение проектной деятельности и путей ее оптимизации. Его выборочную совокупность составили 54 библиотеки (университетские – 44 (81,5 %); республиканские научные – 10 (18,5 %)). Целевая группа – специалисты, занимающиеся проектной деятельностью.

К анкетированию привлекались работники республиканских научных – Республиканской научно-технической библиотеки, Центральной научной библиотеки имени Якуба Коласа Национальной академии наук (НАН) Беларуси, Белорусской сельскохозяйственной библиотеки имени И. С. Лупиновича НАН Беларуси, Республиканской научной медицинской библиотеки –

и университетских библиотек – Научной библиотеки Белорусского национального технического университета, Фундаментальной библиотеки Белорусского государственного университета, Научной библиотеки Полоцкого государственного университета имени Е. Полоцкой и др. Деятельность перечисленных библиотек объединяет содержательная направленность на обеспечение максимального доступа к научной информации, удовлетворение информационных потребностей пользователей, связанных с научными исследованиями и расширением профессиональных знаний, на основе обширных и углубленных (по сравнению с публичными библиотеками) научных коллекций и соответствующего информационно-поискового аппарата (Полтавская, 2020а, б).

Подавляющее большинство – 89,8 % – респондентов указали на необходимость развития проектной деятельности в научных библиотеках. Примечательно, что 100,0 % представителей республиканских научных библиотек придерживаются аналогичного мнения. В среде университетских библиотек этот показатель достигает 87,2 %. Каждый десятый опрошенный – 10,2 % – затруднялся с ответом (в том числе 12,8 % – представители университетских библиотек). При этом кадровый потенциал выглядит следующим образом: большинство респондентов (35,8 %) отметили, что примерная численность персонала их библиотеки составляет 10–30 человек; каждый четвертый (24,5 %) указал менее 10 человек; равное количество опрошенных отметили, что в их библиотеке работают 31–50 человек и более 100 человек (по 17,0 % соответственно); меньше всего респондентов (5,7 %) выбрали численность персонала их библиотек в количестве 51–100 человек. Примерная численность персонала в зависимости от вида библиотеки представлена в таблице 1.

Анкетирование позволило определить среднее количество сотрудников научных библиотек, которые участвуют в проектной деятельности, – 7,16. При этом в университетских библиотеках среднее количество сотрудников, вовлеченных в процесс проектирования, значительно меньше (5,47 человека), чем в республиканских научных библиотеках (13,6 человека).

Таблица 1. Примерная численность персонала в зависимости от вида библиотеки, %

Table 1. Approximate number of staff depending on the type of library, %

Численность персонала	Университетские библиотеки	Республиканские научные библиотеки
Менее 10 человек	25,6	20,0
10–30 человек	44,2	–
31–50 человек	20,9	–
51–100 человек	2,3	20,0
Более 100 человек	7,0	60,0

Среднее количество проектов, которое реализуется библиотекой в течение года, – 5,28 (из них 5,53 – университетские; 4,3 – республиканские научные библиотеки). Планирование проектной деятельности в научных библиотеках на перспективу коррелируется с формированием кадрового резерва, повышением мотивации, оптимизацией управления библиотечным персоналом, использованием гибких проектных организационных структур. Количество проектов библиотеки напрямую зависит от числа потенциальных разработчиков, которое, в свою очередь, определяет производительность и скорость выполнения работ, специализацию исполнителей и разделение функций и, в итоге, сбалансированное кадровое обеспечение процесса проектирования. Здесь же логично упомянуть и аспекты успешности (знаниево-компетентностный, организационно-рефлексивный, физиологический, психоэмоциональный), с которыми соотносятся конкретные инструменты и методы проектной деятельности и которые напрямую связаны с подготовленностью и готовностью эту деятельность осуществлять, например мозговой штурм по своей сути объединяет в себе знания и компетенции в профессиональной области, способность к рефлексии, умение организовать процесс обсуждения идей, создавать положительный эмоциональный фон и т. д.

Закономерен вопрос о продолжительности разработки и реализации проектов в научных библиотеках. Данные анкетирования говорят о преобладании среднесрочных проектов, а именно, тех, которые существуют от 1 года до 3 лет. 62,7 % респондентов отметили, что средняя продолжительность проектов составляет более 2 лет (без убедительной разницы по типу библиотек); 17,6 % – от 1 года до 2 лет. В остальных случаях проекты, реализуемые научными библиотеками, оказались краткосрочными. Их длительность от 6 мес. до 1 года – 17,6 %, от 3 до 6 мес. (только

университетские библиотеки) – 9,8 %, до 3 мес. (только университетские библиотеки) – 11,8 %.

По масштабу и модели взаимодействия исполнителей в научных библиотеках реализуются международные, межгосударственные, республиканские, региональные, отраслевые, межотраслевые проекты, а также проекты одной отдельно взятой библиотеки (рис. 1).

В лидерах предсказуемо проекты республиканского масштаба. Они преобладают во многом благодаря корпоративности, которая дает преимущества, связанные с централизацией управления проектом, доступом к значительным (объединенным) ресурсам, устойчивыми партнерскими связями и возможностью эффективной координации между различными библиотечными учреждениями. Распространенность проектов одной библиотеки можно объяснить уникальными объектом и предметом проектирования, отработанными технологиями как проектной, так и всей библиотечно-информационной деятельности, сильной командой профессионалов, с одной стороны, и личной заинтересованностью сотрудников – с другой, локальным масштабом влияния на аудиторию библиотечных проектов и их идентичностью.

На настоящем этапе развития проектной деятельности в научных библиотеках реализуются следующие типы проектов (табл. 2).

В пункте «Приведите примеры проектов, которые были осуществлены Вашей организацией согласно представленной выше классификации» респонденты чаще всего указывали следующие: «Ученые Беларуси», «Наукометрические исследования публикационной активности белорусских ученых», «Электронная книговыдача», «Белорусская аналитическая роспись статей (БелАР)», «Электронная библиотека университета», «Инклюзия. Библиотеки. Литература», «Фестиваль “Город и книги”» и др.



Рис. 1. Распределение проектов, реализуемых в научных библиотеках, по масштабу и модели взаимодействия

Fig. 1. Distribution of projects implemented in academic libraries, by scale and model of interaction

Таблица 2. Типы проектов в зависимости от типа библиотеки, %

Table 2. Types of projects depending on the type of a library, %

Типы проектов	Университетские библиотеки	Республиканские научные библиотеки
Международные	37,2	30,0
Межгосударственные	23,3	10,0
Республиканские (корпоративные)	83,7	100,0
Региональные	14,0	10,0
Межотраслевые	–	30,0
Отраслевые	11,6	50,0
Проект одной библиотеки	67,4	70,0
Свой вариант	7,0	–

Важно понимать частоту использования инструментов и методов проектной деятельности научных библиотек. Перечень инструментов и методов был сформирован на базе методологии управления проектами (Аньшин и др., 2013; Грей, Ларсон, 2023; Дитхелм, 2004; Иванов, Бельц, 2000; Поздняков, 1994; Управление проектами, 2010), а также собственном практическом опыте по подготовке библиотечных проектов (табл. 3).

Анализ данных позволяет заключить, что доля тех, кто все время использует такие инструменты и методы, как мозговой штурм, разработка матрицы ответственности, выше среди университетских библиотек. Тогда как доля тех, кто все время использует такие инструменты и методы, как разработка плана управления качеством, формирование команды проекта, составление документа о закрытии проекта, программное обеспечение планирования и контроля проектов, выше среди республиканских научных библиотек. Доля тех, кто чаще всего использует такие инструменты и методы, как разработка иерархической структуры работ, оценка успешности проекта через некоторый промежуток времени, разработка матрицы ответственности, выше среди республиканских научных библиотек. Также только университетские библиотеки отмечали использование таких методов, как разработка устава, разработка плана управления рисками, разработка плана управления качеством, PERT-анализ, планирование по итерациям (спринтам), формирование команды проекта.

Такое положение дел свидетельствует о знании основных постулатов методологии управления проектами и готовности работать с их учетом. Такой подход позволяет конструктивно распределять ресурсы, минимизировать риски и достигать поставленных целей в оптимальные сроки. Применение перечисленных инструментов и методов способствует улучшению

координации между участниками библиотечного проекта, повышению прозрачности процесса проектирования, обеспечению устойчивости результатов, становлению управленческой культуры, формированию способности адаптироваться к динамично изменяющимся условиям внешнего мира по отношению к библиотечной среде.

Респонденты, участвовавшие в проектах своих библиотек, в 2023 г. отметили критерии эффективности, говорящие в пользу рассмотренных инструментов и методов¹:

1) результат проекта (например, база данных, книжное издание и т. п.) после завершения использовался по назначению – 63,0 % (61,1 и 70,0 % университетских и республиканских научных библиотек соответственно);

2) пользователи выразили удовлетворенность проектом – 56,9 % (51,2 и 80,0 % университетских и республиканских научных библиотек соответственно);

3) проекты выполнены в срок согласно графику – 51,0 % (48,7 и 60,0 % университетских и республиканских научных библиотек соответственно);

4) результаты проектной деятельности демонстрировались широкой общественности (в том числе на сайте, в социальных сетях и т. п.) – 49,0 % (51,2 и 40,0 % университетских и республиканских научных библиотек соответственно);

5) общие цели проекта в области качества были достигнуты – 45,7 % (41,7 и 60,0 % университетских и республиканских научных библиотек соответственно);

6) руководство выразило удовлетворенность результатом – 44,0 % (42,5 и 50,0 % университетских и республиканских научных библиотек соответственно);

¹ Важно отметить, что сумма процентных значений, приведенных в ответах, превышает 100 %, поскольку вопрос подразумевал множественный выбор, то есть каждый респондент мог указать несколько факторов.

Таблица 3. Ответы респондентов на вопрос «Какие инструменты и методы использовались в проектной деятельности Вашей библиотеки в течение последних 1–2 лет», %

Table 3. Tools and methods used in project activities of university and republican science libraries, % according to the answers on a questionnaire

Инструменты и методы	Никогда		Иногда		Чаше всего		Все время		Не знаю	
	У	РН	У	РН	У	РН	У	РН	У	РН
Мозговой штурм	5,9	–	20,6	50,0	35,3	40,0	38,2	10,0	–	–
Документирование содержания проекта (описание целей, задач проекта, основных результатов, планируемых мероприятий, допущений, ограничений и т. п.)	5,6	–	16,7	11,1	27,8	55,6	50,0	33,3	–	–
Разработка устава	46,7	50,0	43,3	–	6,7	–	–	20,0	3,3	30,0
Обсуждение целей и задач проекта, способов их достижения с основными заинтересованными сторонами и участниками проекта	–	–	7,7	10,0	30,8	40,0	61,5	50,0	–	–
Составление календарного плана проекта	5,9	–	20,6	10,0	32,4	30,0	41,2	60,0	–	–
Разработка плана управления коммуникациями	35,7	10,0	35,7	30,0	14,3	20,0	14,3	20,0	–	20,0
Разработка плана управления рисками	40,0	60,0	36,7	–	16,7	–	3,3	20,0	3,3	20,0
Разработка плана управления качеством	24,1	30,0	44,8	10,0	20,7	–	6,9	30,0	3,4	30,0
Разработка плана управления стоимостью (бюджет проекта)	35,5	30,0	32,3	–	16,1	30,0	16,1	40,0	–	–
Разработка иерархической структуры работ	18,8	30,0	34,4	–	12,5	40,0	31,3	10,0	3,1	20,0
Разработка матрицы ответственности (определение ответственных за работы)	10,8	10,0	10,8	–	16,2	50,0	62,2	20,0	–	20,0
Диаграмма Ганта	69,0	33,3	17,2	–	–	–	–	–	13,8	66,7
Метод критического пути	53,6	33,3	17,9	–	7,1	11,1	10,7	–	10,7	55,6
PERT-анализ (планирование с учетом оптимистической, наиболее вероятной и пессимистической оценки длительности работ)	51,7	33,3	27,6	11,1	13,8	–	3,4	11,1	3,4	44,4
Планирование по итерациям (спринтам)	65,5	33,3	6,9	11,1	6,9	–	10,3	11,1	10,3	44,4
Формирование команды проекта	2,5	–	–	–	25,0	–	72,5	100,0	–	–
Промежуточные отчеты о выполнении проекта	3,2	–	19,4	–	16,1	20,0	61,3	80,0	–	–

Окончание таблицы 3

Составление документа о закрытии проекта	39,3	20,0	35,7	10,0	17,9	10,0	7,1	30,0	–	30,0
Оценка успешности проекта через некоторый промежуток времени после завершения проекта	13,3	–	36,7	–	16,7	60,0	33,3	30,0	–	10,0
Программное обеспечение планирования и контроля проектов (MSProject, Excel и т. д.)	25,8	10,0	41,9	30,0	22,6	10,0	6,5	40,0	3,2	10,0

Примечание: У – университетские библиотеки; РН – республиканские научные библиотеки.

7) результаты проектной деятельности распространялись в профессиональной сфере для более широкого внедрения библиотеками и другими организациями – 34,1 % (38,2 и 20,0 % университетских и республиканских научных библиотек соответственно).

Оценка качества управления проектной деятельностью коррелируется с факторами эффективности, которые различаются в республиканских научных и в университетских библиотеках. Разница обусловлена целью и миссией деятельности библиотеки, объемами финансирования, стратегией управления, технологической и информационной инфраструктурой, категориями пользователей. Среди факторов из группы «используется все время в проектной деятельности» выделим следующие: «документировались результаты проекта (отчет)» – 57,8 % (54,3 и 70,0 % университетских и республиканских научных библиотек соответственно); «команда проекта работала слаженно и продуктивно» – 57,7 % (59,5 и 50,0 % университетских и республиканских научных библиотек соответственно); «руководство поддержало проект с самого начала» – 53,8 % (51,2 и 66,7 % университетских и республиканских научных библиотек соответственно); «заинтересованные стороны информировались о ходе проекта согласно плану коммуникаций проекта» – 47,7 % (50,0 и 40,0 % университетских и республиканских научных библиотек соответственно).

Среди факторов эффективности, отмеченных в группе «используется чаще всего в проектной деятельности»: «сотрудники обладали всеми необходимыми навыками для реализации проекта» – 60,0 % (63,4 и 44,4 % университетских и республиканских научных библиотек соответственно); «при планировании были определены все параметры качества результатов проекта, которые контролировались в ходе реализации» – 45,5 % (50,0 и 30,0 % университетских и республиканских научных библиотек соответственно); «проект получил необходимый бюджет в полном объеме» – 43,9 % (48,5 и 25,0 % университетских и республиканских научных

библиотек соответственно); «команда проекта работала слаженно и продуктивно» – 42,3 % (40,5 и 50,0 % университетских и республиканских научных библиотек соответственно); «руководство поддержало проект с самого начала» – 40,4 % (41,9 и 33,3 % университетских и республиканских научных библиотек соответственно).

Подавляющее большинство респондентов считает, что библиотекам в той или иной степени важны компетенции в области управления проектами – 96,3 % (среди них: 64,8 % – «важны», 31,5 % – «очень важны»). Лишь 3,7 % опрошенных указали, что эти компетенции «не важны» (4,5 % – университетские библиотеки). Среди тех, кто считает, что библиотекам «очень важны» компетенции в области управления проектами: 27,3 % – университетские; 50,0 % – республиканские научные библиотеки. Кто считает, что библиотекам «важны» компетенции в области управления проектами: 68,2 % – университетские; 50,0 % – республиканские научные библиотеки.

Заключение

В результате проведенного исследования установлено, что наблюдается взаимосвязь организационной структуры проектной деятельности научных библиотек и ее инновационно-управленческого потенциала. Это можно проследить на примере детерминации количественной составляющей проектной деятельности и численности разработчиков проекта. В свою очередь отмечается, что организационная структура научной библиотеки и ее задачи могут непосредственным образом влиять на количество реализуемых проектов. Организационный аспект проектной деятельности научных библиотек связывается с методологией управления проектами и стабильной численностью персонала, вовлеченного в нее.

Проектная деятельность в научных библиотеках представляет собой форму управления изменениями, направленную на внедрение инноваций, повышение эффективности и адаптацию к цифровой трансформации. Она позволяет библиотекам

переходить от традиционных функций хранения и выдачи информации к активной роли в научной коммуникации, цифровом просвещении и формировании интеллектуальной среды.

Проекты становятся инструментом внедрения новых технологий (например, цифровых платформ, электронных репозиторий), что способствует модернизации библиотечных процессов. Проектный подход усиливает стратегическое управление библиотекой, позволяет гибко реагировать на вызовы времени и выстраивать долгосрочные цели. Управление проектами требует развития компетенций в области планирования, оценки рисков, командной работы и лидерства, что способствует профессионализации библиотечного менеджмента. Внедрение проектного управления способствует формированию культуры ответственности, инновационности и ориентации на результат.

Проектная деятельность стимулирует развитие междисциплинарных и межинституциональных связей: сотрудничество с университетами, исследовательскими центрами, ИТ-компаниями. Такие партнерства расширяют ресурсную базу библиотек и способствуют интеграции в глобальные научные и образовательные процессы.

Список источников / References

- Аньшин В. М., Алешин А. В., Багратиони К. А. Управление проектами. Фундаментальный курс : учебник. Москва : Изд. дом Высш. шк. экономики, 2013. 619 с. [An'shin VM, Aleshin AV and Bagrationi KA (2013) Project management. Fundamental course: a textbook. Moscow: Izd. dom Vyssh. shk. ekonomiki. (In Russ.)].
- Ахремчик М. П. Методология управления проектами в деятельности научных библиотек Беларуси // Веснік Беларускага дзяржаўнага ўніверсітэта культуры і мастацтваў. 2024а. № 3. С. 78–86 [Akhremchik MP (2024) Methodology of project management in the activities of scientific libraries of Belarus. Vesnik Belaruskaga dzyarzhaynaga universiteta kul'tury i mastatstvaŭ 3: 78–86. (In Russ.)].
- Ахремчик М. П. Специфика проектной деятельности научных библиотек // Библиотека в XXI веке: деятельность, инициативы, результаты : материалы XV Междунар. науч.-практ. конф. молодых ученых и специалистов, Минск, 20 февр. 2023 г. Минск, 2024б. С. 63–69 [Akhremchik MP (2024) Specifics of project activities of scientific libraries. Biblioteka v XXI veke: deyatel'nost', initsiativy, rezul'taty: materialy XV Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. molodykh uchenykh i spetsialistov, Minsk, 20 fevr. 2023 g. Minsk, pp. 63–69. (In Russ.)].
- Будущее мировой науки : [коллективная моногр.] / под ред. Л. М. Гохберга. Москва : ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. 312 с. [Gokhberg LM (eds.) (2024) The future of world

Эффективность проектной деятельности оценивается не только по количественным показателям (посещаемость, охват, публикации), но и по качественным критериям: уровень вовлеченности пользователей, научное влияние, устойчивость результатов. Успешные проекты становятся основой для устойчивого развития библиотеки, формируя ее репутацию как инновационного и социально значимого института.

*Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.
The author has read and approved the final manuscript.*

Конфликт интересов
Автор заявляет об отсутствии конфликтов интересов, требующих раскрытия в этой статье.

Conflict of interest
The author declares no conflict of interest related to this article.

science: [collective monogr.]. Moscow: ISIEZ VShE. (In Russ.)].

- Володин Б. Ф. Научные библиотеки // Библиотечная энциклопедия. Москва, 2007. С. 703–704 [Volodin BF (2007) Scientific libraries. Bibliotekhnaya entsiklopediya. Moscow, pp. 703–704. (In Russ.)].
- Грей К. Ф., Ларсон Э. У. Управление проектами : практ. руководство : пер. с англ. Москва : Дело и Сервис, 2003. 528 с. [Gray CF and Larson EW (2003) Project management: the managerial process: transl. from Engl. Moscow: Delo i Servis. (In Russ.)].
- Дитхелм Г. Управление проектами : пер. с нем. В 2 т. Санкт-Петербург : Бизнес-Пресса, 2004 [Diethelm G (2004) Projektmanagement: transl. from Germ. In 2 vols. Saint Petersburg: Biznes-Pressa. (In Russ.)].
- Жадько Н. В. Проектное развитие библиотек. Москва : Елена, 2000. 91 с. [Zhad'ko NV (2000) Project development of libraries. Moscow: Elena. (In Russ.)].
- Иванов В. В., Бельц А. В. Основы управления проектами : учеб. пособие. Москва, 2000. 72 с. [Ivanov VV and Bel'ts AV (2000) Fundamentals of project management: a textbook. Moscow. (In Russ.)].
- Переверзева Ю. А. Социально-педагогические основы библиотечного фандрейзинга : дис. ... канд. пед. наук. Минск, 2011. 194 с. [Pereverzeva YuA (2011) Social and pedagogical foundations of library fundraising: Cand. ped. sci. diss. Minsk. (In Russ.)].
- Переверзева Ю. А. Фандрейзинговая деятельность библиотек: кадровое обеспечение // Адукацыя і выхаванне. 2010. № 1. С. 69–77 [Pereverzeva YuA (2010)

- Fundraising activities of libraries: staffing. *Adukatsyya i vykhavanne* 1: 69–77. (In Russ.).
- Поздняков В. В. Управление проектами: сущность, актуальность и особенности применения в России // Мир управления проектами. Москва, 1994. С. 252–270 [Pozdnyakov VV (1994) Project management: essence, relevance and application features in Russia. *Mir upravleniya proektami*. Moscow, pp. 252–270. (In Russ.)].
- Полковников А. В., Дубовик М. Ф. Управление проектами (полный курс MBA). Москва : Эксмо, 2011. 526 с. [Polkovnikov AV and Dubovik MF (2011) Project management (full MBA course). Moscow: Eksmo. (In Russ.)].
- Полтавская Е. И. Этюды о научной библиотеке. 1. Когда возникли современные научные библиотеки // Вестник культуры и искусств. 2020а. № 3. С. 18–24 [Poltavskaya EI (2020) Etudes on the scientific library. 1. When did modern scientific libraries emerge. *Vestnik kul'tury i iskusstv* 3: 18–24. (In Russ.)].
- Полтавская Е. И. Этюды о научной библиотеке. 2. Признаки современных научных библиотек // Вестник культуры и искусств. 2020б. № 4. С. 7–13 [Poltavskaya EI (2020) Etudes on the scientific library. 2. Signs of modern scientific libraries. *Vestnik kul'tury i iskusstv* 4: 7–13. (In Russ.)].
- Пурник А. А. Проектное управление в библиотечной сфере: авторский семинар // Молодые в библиотечном деле. 2006а. № 4. С. 4–27 [Purnik AA (2006) Project management in the library sphere: author's seminar. *Molodye v bibliotechnom dele* 4: 4–27. (In Russ.)].
- Пурник А. А. Проектное управление в библиотечной сфере: авторский семинар // Молодые в библиотечном деле. 2006б. № 8. С. 3–19 [Purnik AA (2006) Project management in the library sphere: author's seminar. *Molodye v bibliotechnom dele* 8: 3–19. (In Russ.)].
- Управление проектами : учеб. пособие / под общ. ред. И. И. Мазура, В. Д. Шапиро. 6-е изд. Москва : Омега-Л, 2010. 960 с. [Mazur II and Shapiro VD (eds) (2010) Project management: a textbook. 6th ed. Moscow: Omega-L. (In Russ.)].
- Atkins S (2004) Projecting success: effective project management in academic libraries. Annual IATUL conference: 2004 IATUL proceedings. Paper 1. URL: <https://docs.lib.purdue.edu/iatul/2004/papers/1/> (accessed 13.04.25).