

Онуфриенко Галина Федоровна,  
ведущий научный сотрудник Центра по исследованию проблем развития библиотек в  
информационном обществе Российской государственной библиотеки

## Несколько слов об инновации

Для цитирования: Онуфриенко Г.Ф. Несколько слов об инновации [Электронный ресурс] // Библиотека в эпоху перемен. – 2017. – Вып. 1. – Режим доступа: [http://infoculture.rsl.ru/donArch/home/bep/2017/01/2017-01\\_bep-1.pdf](http://infoculture.rsl.ru/donArch/home/bep/2017/01/2017-01_bep-1.pdf)

Термин «инновация» происходит от латинского «*novatio*», что означает «обновление» (или «изменение»), и приставки «*in*», которая переводится с латинского как «в направление», если переводить дословно «*Innovatio*» — «в направлении изменений». Современное определение этого термина предложено в «Руководстве по сбору и анализу данных по инновациям (Руководстве Осло)» – основном методологическом документе Организации экономического сотрудничества и развития<sup>1</sup> (ОЭСР) в области инноваций как для стран, непосредственно участвующих в деятельности ОЭСР, так и ряда стран Восточной Европы, Латинской Америки, Азии, Африки, не являющихся пока членами этой организации: «Инновация – есть введение в употребление какого-либо нового или значительно улучшенного продукта (товара или услуги) или процесса, нового метода маркетинга или нового организационного метода в деловой практике, создании рабочих мест или внешних связей»<sup>2</sup>. Сама по себе новая идея или изобретение инновацией ещё не считается.

В «Руководстве Осло» инновации подразделяются на четыре типа:

1. продуктовые – введение в употребление товара или услуги, являющихся новыми или значительно улучшенными;
2. процессные – внедрение нового или значительно улучшенного способа производства или доставки продукта;
3. маркетинговые – внедрение нового метода маркетинга;
4. организационные – внедрение нового организационного метода в деловой практике предприятия, в организации рабочих мест или внешних связей.

Часто инновация бывает смешанного типа, например, одновременно продуктовая и маркетинговая.

В масштабах государства инновации складываются в национальную систему, которая обеспечивает эффективный оборот знаний и умений в обществе и способствует его сбалансированному интеллектуальному и экономическому развитию. Инновации неразрывно связаны с образованием. Специалист, который может инициировать и реализовывать инновационные процессы, чаще всего является работником высокой квалификации. Существует положительная корреляция между средствами, выделенными на обучение сотрудников и инновациями – чем лучше образованы сотрудники, тем больше вероятность появления инноваций.<sup>3</sup>

Важное значение имеет совершенствование системы образования, в частности введение новых актуальных учебных дисциплин. Например, в 2012 году в Норвегии библиотека округа Хордаланд (Hordaland County Library) создала при содействии Бергенского университетского колледжа (Bergen University College) и Института делового администрирования (Institute of Business Administration) новую учебную программу для библиотечного персонала «Управление изменениями, инновации и менеджмент знаний» (Change management, innovation and knowledge management). С её помощью руководители

<sup>1</sup> Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). – *Прим. автора.*

<sup>2</sup> Руководство Осло : Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://mgimo.ru/upload/docs\\_6/ruk.oslo.pdf](http://mgimo.ru/upload/docs_6/ruk.oslo.pdf) (дата обращения: 15.07.2017).

<sup>3</sup> Inovācijas bibliotēkā [Электронный ресурс] / Sagatavojuši M. Krasovska. – Rīga, 2014. – Режим доступа: <http://dom.lndb.lv/data/obj/file/244247.pdf> (дата обращения: 15.07.2017).

библиотек приобретают специализированные знания и навыки в области управления изменениями и внедрения инноваций. Учебная программа создана в рамках реализуемого Национальной библиотекой Норвегии (Nasjonalbiblioteket) проекта «Меняющийся библиотечный ландшафт» (A changing library landscape), цель которого – разработать сильную и креативную библиотечную систему.<sup>4</sup>

Инновация это не только «озарение», но ещё и процесс, планируемый и организуемый для успешного претворения творческой идеи в жизнь. Амбициозные инновации, чаще всего, реализуются в виде проекта, что означает целенаправленное планирование деятельности, установление сроков и контроль.<sup>5</sup>

Внедрение инновации, как правило, предваряется анализом ситуации, сложившейся в конкретной организации. Подходящим инструментом для этой цели является метод SWOT - анализа, заключающийся в выявлении сильных (Strengths) и слабых (Weaknesses) сторон учреждения, а также возможностей (Opportunities) и угроз (Threats) [5].<sup>6</sup> Так как основной целью введения инноваций, как правило, является желание удовлетворить запросы имеющихся и потенциальных пользователей, необходимо выяснить их актуальные потребности и прогнозировать тенденции на будущее.

Инновационный процесс обычно делится на три фазы.<sup>7</sup> В фазе «А» большую роль играет творчество. В наши дни считается, что творческие способности человека можно развить. Для этого разработаны всевозможные техники творческого мышления. К признанным авторитетам в данной области относятся, например, британский психолог Эдвард де Боно, автор книг «Искусство думать: Латеральное мышление как способ решения сложных задач», «Шесть шляп мышления», «Научите себя думать: самоучитель по развитию мышления», «Водная логика», и британский учёный Джон Адаир, эксперт в области обучения лидерству, автор книг «100 лучших идей Джона Адаира по лидерству и руководству», «Вдохновляющий лидер: Как мотивировать, поощрять и добиваться успеха» и др. Для генерирования идей используются также методы «мозгового штурма», метод 6-3-5, метод синектики и т. д.<sup>8</sup>

В библиотеке, где всегда царил незыблемый порядок и педантично соблюдались установленные правила и нормы, внедрение творческого подхода требует немалых усилий. Создание в ней творческой атмосферы является одной из важнейших задач её руководства.<sup>9</sup>

Генерирование идей должно осуществляться в соответствии с целью инновации, которая может быть направлена на:

- повышение уровня удовлетворённости библиотечными услугами;
- решение какой-либо проблемной ситуации;
- повышение эффективности труда;
- привлечение новых и сохранение имеющихся читателей;
- улучшение имиджа библиотеки;
- получение поддержки общественности, муниципалитета и т. д.

Хотя чаще всего инициативу берёт на себя отдельная творческая личность, гораздо эффективнее считается вовлечение в процесс генерирования идей и принятия решений всех

---

<sup>4</sup> Golten, E. Competence for innovative libraries // Scandinavian Library Quarterly. – 2012. – Vol. 45, №3. – p. 10–14.

<sup>5</sup> Rowley, J. Should your library have an innovation strategy? // Library Management. – 2011. – Vol. 32, № 4/5. – p. 251–265.

<sup>6</sup> SWOT-анализ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/SWOT-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7> (дата обращения: 15.07.2017).

<sup>7</sup> Rowley, J. Should your library have an innovation strategy? // Library Management. – 2011. – Vol. 32, № 4/5. – p. 251–265.

<sup>8</sup> Inovatīvās darbības pamatelementi : rokasgrāmata maziem un vidējiem uzņēmumiem. – Rīga : Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra, 2007.

<sup>9</sup> Walton, G. Theory, research, and practice in library management 4: creativity // Library Management. – 2008. – Vol. 29, № 1/2. – p. 125–131.

сотрудников организации, которые таким образом получают знания, опыт и творческий потенциал.

Фаза «В» представляет собой тестирование и развитие идей и концепций их реализации. Для этого используются различные комбинации критериев. Прежде всего выясняются ответы на следующие вопросы:

- Жизнеспособна ли идея? Стоит ли её реализовывать?
- Каков может быть потенциальный интерес к инновации у читателей?
- Кто-то уже предоставляет такие услуги, есть ли конкуренты?
- Соответствует ли инновация миссии организации, профессиональным ценностям, профессиональной этике и т.д.?
- Имеются ли у организации необходимые ресурсы (люди, техника, финансы) для внедрения инноваций?

В этой фазе часто принимают стратегические решения, связанные с риском. Вводя инновации, следует считаться с возможностью неудачи. Из-за непредсказуемости результата многие склонны отказываться от их внедрения, особенно в общественном секторе, где нет стимула идти на риск, в отличие от коммерческих организаций, рассчитывающих на увеличение прибыли. Однако стоять на месте – ещё более опасно. Следует учиться выявлять риски, оценивать (какова вероятность реализации, каковы возможные потери) и управлять ими.

Если идея признана годной для осуществления, разрабатывается стратегия внедрения инновации, определяются сроки, принимаются решения о финансировании.

Фаза «С» – охватывает реализацию идеи. Координация и управление ресурсами инновационного проекта изменяются в зависимости от конкретного типа инновации и организации, в которой она вводится. Эта фаза представляет собой важный этап инновационного маркетинга, поскольку часто клиенты, ради которых внедрена инновация, её не используют по причине консерватизма, инерции или незнания. Поэтому необходимо проводить мероприятия, где клиентам предложат опробовать новую услугу, объяснят её преимущество.

После внедрения инновации важно поддерживать с пользователями обратную связь, чтобы своевременно корректировать и улучшать нововведение.

Как показывает практика, одни организации внедряют инновации успешнее, чем другие. Социологические исследования свидетельствуют о том, что большое значение в этом имеет рабочая среда.<sup>10</sup> Для многих людей, в том числе и руководителей, творчество ассоциируется только со сферой искусства. Стремление улучшить количественные показатели эффективности труда, может невольно содействовать формированию сверхконтролируемой среды, что ограничивает для человека возможность работать творчески. Организациям, цель которых – рост и развитие, необходимо выработать у себя инновационную культуру.<sup>11</sup>

Решающая роль в данном процессе отводится руководителю. К примеру, в британском исследовании 2009 года, в рамках которого было опрошено 850 сотрудников различных организаций, 46% респондентов в качестве необходимого условия для появления инноваций назвали руководителя, открытого новым идеям, полного энтузиазма, поддерживающего нововведения.<sup>12</sup> Важно также, чтобы он обладал способностью принимать

---

<sup>10</sup> Patterson, F. Innovation for the recovery: enhancing innovative working practices [Электронный ресурс] / F. Patterson, M. Kerrin. – Режим доступа: [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/32327/12-923-leadership-management-key-to-sustainable-growth-evidence.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/32327/12-923-leadership-management-key-to-sustainable-growth-evidence.pdf) (дата обращения: 15.07.2017).

<sup>11</sup> Inovatīvās darbības pamatelementi : rokasgrāmata maziem un vidējiem uzņēmumiem. – Rīga : Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra, 2007.

<sup>12</sup> Patterson, F. Innovation for the recovery: enhancing innovative working practices [Электронный ресурс] / F. Patterson, M. Kerrin. – Режим доступа:

решения, смелостью идти на риск, стремился к самосовершенствованию, был инициативным, творческим, заряжал энергией и вдохновлял персонал. Высоко ценится направленный на сотрудничество активный стиль руководства, поддерживающий новые идеи (вместо скептицизма, критики, упреков), терпимый к неудачам и ошибкам.

Кроме того для появления инноваций важны ресурсы, в том числе финансовые, современная техническая база, передовые технологии, опытный и творческий коллектив.

К факторам, сдерживающим инновационный процесс, относятся:

- отсутствие понимания роли инноваций в развитии организаций; скептическое или отрицательное отношение к новым идеям;
- застарелая, рутинная, бюрократическая среда;
- немотивированный, пассивный персонал, отсутствие творчески мыслящих работников;
- нехватка квалифицированного персонала, отсутствие необходимых знаний (например, новые технологии);
- сопротивление изменениям, осторожность, низкая самооценка, негативное мышление («мы этого не можем»);
- нежелание рисковать, страх неудачи, убежденность в том, что «всё и так хорошо»;
- устаревшая материально-техническая база, недостаточная поддержка ИТ;
- отсутствие средств для финансирования инновационной деятельности (бюджетные ограничения, затруднённый доступ к финансированию);
- дефицит времени, перегруженность обычными служебными обязанностями;
- недостаточные инвестиции в области научных исследований и образования; слабо функционирующая исследовательская среда; недостаточное взаимодействие между наукой и практикой, неспособность продуктивно использовать результаты исследований и т.д.
- отсутствие политики инновационного развития отрасли.

Дефицит ресурсов является частым препятствием для инновационного развития. Если у организаций мало ресурсов, им стоит объединиться в так называемую инновационную сеть, участники которой обмениваются информацией, знаниями и ресурсами с целью активизировать инновационный процесс и повысить свой инновационный потенциал.<sup>13</sup> Преимущества такой сети – снижение расходов на инновации, поскольку их делят между партнёрами, а также возможность обмениваться знаниями и умениями. Другим распространённым решением в условиях дефицита ресурсов является изучение и эффективное использование опыта других стран (перенос инноваций).

---

[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/32327/12-923-leadership-management-key-to-sustainable-growth-evidence.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/32327/12-923-leadership-management-key-to-sustainable-growth-evidence.pdf) (дата обращения: 15.07.2017).

<sup>13</sup> Inovatīvās darbības pamatelementi : rokasgrāmata maziem un vidējiem uzņēmumiem. – Rīga : Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra, 2007.