

УДК 005.591.6

**И. Б. Стрелкова**

*Белорусская сельскохозяйственная библиотека  
им. И. С. Лутиновича Национальной академии наук Беларуси*

## **Нематериальные активы как объект независимой оценки качества работы и условие развития библиотеки**

Рассмотрена роль нематериальных активов библиотеки в повышении её конкурентоспособности и востребованности. Представлена специфика современных концепций кадрового менеджмента, лежащих в основе философии управления нематериальными активами организации. Приведены примеры ассоциативной связи результата индивидуализации в профессии творческого специалиста библиотеки с его персональным брендом как одной из важнейших составляющих нематериальных активов организации. Предложен методический инструментарий самообследования библиотек и оценки их нематериальных активов для создания системы развития как отдельной библиотеки, так и сети библиотек страны в целом.

**Ключевые слова:** библиотеки, кадровый менеджмент, нематериальные активы, персональный бренд, интеллектуальный ресурс, квалиметрический мониторинг.

---

UDC 005.591.6

**Irina Strelkova**

*I. S. Lupinovich Agricultural Library of the National Academy  
of Sciences of Belarus, Minsk, Belarus*

## **Non-material assets as a subject of library performance evaluation and the development environment**

The role of non-material assets in increasing library's competitiveness and relevance is examined. The specific character of modern concepts of staff management making the basis for the philosophy of organizational non-material assets management is emphasized. The examples of associative coupling of librarian's professional individualization with his/her personal brand as one of the library's non-material assets are given. Tools for libraries' self-assessment and evaluation of their non-material assets for systematic development (both of individual libraries and the country's libraries on the whole) are proposed.

**Keywords:** libraries, human resources management, non-material assets, personal brand, intellectual resource, qualimetric monitoring.

The guarantee of the survival of organizations (in our case – the library) is constant adaptation to changing conditions, and the source of success – the search for new ways to improve, first of all the professional activities, and a highly motivated staff, aimed at constant developing. Intellectual level and professionalism of librarians, the total their knowledge, professional skills, the user satisfaction and goodwill of the library management and staff, corporate culture; user-friendly relations with readers – all these factors may be regarded as components of intangible assets. Managers of major international companies in the selection of partners relying on the fact that the intellectual capital of the organization shall be at least 40% of the total capital structure; and only such an organization can be considered a forward-looking. The modern concept of human resource development is the base of the intangible assets management. One of the major components of the intangible assets of Belarusian libraries is a personal brand of each member of library staff. It could be publication in the professional press, memorable speech at the conferences, public lectures, webinars, implemented library, socio-cultural, educational and other projects; defending the dissertation, participation in one of the activities of the Belarusian library Association, etc. An examples of these activities are: large citywide festival "City of books", "Biblionight", "Bibliyakropki", "Tactile Books"; projects of the Belarusian national technical university research library on popularization of science, increasing publication activity of scientists; annual forum of young librarians in Mogilev; bicycle travel to Belarus regional libraries; projects for school directors "The Art of making modern library management effective"; online school "Competent Librarian", etc. One of the first steps of libraries as organizations able to prove its social significance and relevance can be qualimetric monitoring of their activities and, above all, the weighted evaluation of intangible assets.

---

Практика показывает, что залогом выживания организаций (в нашем случае – библиотек) в современном мире является их постоянная адаптация к меняющимся условиям, а источником успеха – поиск новых путей совершенствования, прежде всего основной профессиональной (библиотечно-информационной) деятельности, и высокопрофессиональный, мотивированный персонал, нацеленный на развитие. Таким образом, интеллект и профессионализм библиотечных специалистов, совокупность их знаний, профессиональное мастерство [1. С. 269, 270], брендовая составляющая, интеллектуальная собственность библиотеки, удовлетворённость пользователей, а также деловая репутация (персональный гудвилл – деловая репутация руководства библиотеки и сотрудников, непосредственно создающих информационный продукт, оказывающих информационные и/или образова-

тельные услуги, их профессионализм; корпоративная культура; взаимоотношения с общественностью и др.) могут рассматриваться в качестве её нематериальных неосязаемых активов [2. С. 141, 142].

Отметим, что нематериальные активы библиотек «подразумевают двойную направленность: во-первых, генерируют интеллектуальные ресурсы для внешнего окружения, во-вторых, при надлежащем развитии внутри учреждения обеспечивают... конкурентные преимущества» [3. С. 116]. При этом следует помнить, что создание конкурентных преимуществ библиотеки возможно только при условии постоянных инвестиций в так называемые нематериальные активы организации, прежде всего, в развитие её персонала.

Известно, что менеджеры крупных зарубежных компаний при подборе партнёров для долгосрочного сотрудничества исходят из того, что интеллектуальный капитал организации должен составлять не менее 40% в общей структуре капитала; и только такая организация может считаться перспективной [4. С. 9]. Специалисты единодушны в том, что «...именно человеческий капитал, а не заводы, оборудование и производственные запасы являются краеугольным камнем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности» [Там же].

В связи с этим представляет интерес изучение специфики современных концепций кадрового менеджмента (теория человеческого капитала, концепции: развития человеческих ресурсов, управления персоналом, управления человеческими ресурсами, развивающего управления персоналом и др.), лежащих в основе философии управления нематериальными активами организации. Анализ специальной литературы показал, что в центре всех этих концепций – человек, а основное их отличие состоит в специфическом подходе к рабочей силе как ресурсу.

В наиболее общем виде теория управления человеческими ресурсами рассматривает такое направление управленческой деятельности, в котором персонал организации выступает одним из важнейших ресурсов её успешного функционирования и развития, фактором её эффективности и роста, средством достижения стратегических целей [5. С. 17].

Значительное место в этой теории отводится трудовой мотивации, которая используется для достижения стоящих перед организацией целей; мотивации как средству сближения целей, потребностей и интересов работников и работодателей, как инструменту повышения общей эффективности управления людьми, поскольку «только сочетание сильной трудовой мотивации и профессионального мастерства обеспечивает достижение результата» [5. С. 17].

Таким образом, концепция управления человеческими ресурсами рассматривает персонал в целом и каждого человека в отдельности как достойные организации, важный стратегический ресурс, которым необходимо эф-

эффективно управлять, вкладывая в его развитие немалые средства. Эффективное использование человеческих ресурсов подразумевает новую политику в отношении персонала, направленную на удовлетворение потребностей и интересов специалистов, социальное партнёрство, увязывание личных и общеорганизационных целей.

Особый подход к управлению представлен в теории человеческого капитала, разработанной Т. Шульцем (*T. Schultz*) и Г. Беккером (*G. Becker*); за её создание они получили Нобелевские премии в области экономики в 1979 г. и 1992 г. «Человеческий капитал – это имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотиваций. Инвестициями в него могут быть образование, накопление профессионального опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации» [Там же. С. 18]. При этом увеличение накопленного человеческого капитала, порождённое инвестициями, является главным фактором экономического развития.

По мнению специалистов, человеческий капитал – наиболее ценный ресурс современного общества, стоимость которого необходимо научиться измерять, поскольку «сам факт его оценки будет способствовать изменению взглядов руководителей, их подходу к человеческому капиталу не просто как к издержкам, а как к активам компании, которые нужно грамотно использовать» [Там же]. Как и в теории управления человеческими ресурсами, такой элемент, как мотивация, является очень важным и необходимым для того, чтобы процессы формирования, накопления, использования, инвестирования человеческого капитала носили полностью завершённый характер.

Таким образом, современные исследования учёных (среди них – П. П. Васильев, К. В. Гуменников, А. И. Добрынин, С. А. Дятлов, О. В. Киселёва, Г. В. Чудинов) доказывают: благодаря идеям, заложенным в теории человеческого капитала, изменилось отношение общества к вложениям в человека. «В них научились видеть инвестиции, обеспечивающие производственный, причём долговременный по своему характеру, эффект. Это обеспечило теоретическое обоснование для ускоренного развития системы образования и подготовки кадров во многих странах мира» [6].

Наиболее перспективной, на наш взгляд, является концепция управления человеческим потенциалом или развитием интеллектуального ресурса, позволяющая максимально полно увидеть «взаимосвязанность таких факторов, как компетентность персонала, инновационная деятельность, производительность умственного труда и оперативность принятия управленческих решений» [7. С. 336]. Эта концепция в работе с кадрами делает ставку на профессионализм, развитие персонала, выявление ценности каждого сотрудника – всех его свойств и качеств и фактической полезности, максимальное использование творческого потенциала.

Формирование интеллектуального ресурса «представляет собой комплекс мероприятий, включающий не только осознанный и обоснованный набор персонала, но и распределение интеллектуального ресурса по творческим задачам, включая формирование творческих коллективов» [Там же. С. 282].

В отличие от всех других ресурсов, используемых в организации, интеллектуальные имеют ряд важных особенностей. Прежде всего, это «живые ресурсы», наделённые сознанием и интеллектом. В деятельности человека силён духовный, нематериальный аспект, поэтому необходимы индивидуальный подход и особые методы управления. При этом удовлетворённость сотрудников характером взаимодействия с организацией – такое же необходимое условие продолжения этого взаимодействия, как и удовлетворённость организации.

Наконец, наиболее важный и долговременный источник повышения эффективности деятельности любой организации – способность человека к постоянному совершенствованию и развитию. Единство цели компании и работников, состоящей в стремлении и потребности к развитию, определяет взаимосвязь факторов, методов и принципов управления поведением персонала и составляет сущность концепции управления человеческим потенциалом [5. С. 19].

Всё это, на наш взгляд, позволяет использовать концепцию управления развитием интеллектуального ресурса в качестве системообразующей основы формирования нематериальных активов библиотеки. В свою очередь, качественный совокупный интеллектуальный ресурс даёт библиотеке возможность определять свою инвестиционную привлекательность («чем качественнее нематериальные активы учреждения, тем выше его инвестиционная привлекательность» [3. С. 118]).

Одной из важнейших составляющих нематериальных активов библиотек Беларуси и своеобразным «двигателем» развития является персональный бренд каждого творческого сотрудника библиотеки [8] – результат его индивидуализации в профессии, зафиксированный какими-либо узнаваемыми в профессиональном пространстве внешними формами и знаками (публикации в профессиональной печати; запоминающиеся выступления на международных научно-практических конференциях; публичные лекции, вебинары; реализованные библиотечные, социокультурные, образовательные и иные проекты; защищённые диссертации; руководство одним из направлений деятельности Белорусской библиотечной ассоциации и др.).

Ассоциации связывают каждую личность – носителя бренда – с той библиотекой (организацией), которую эта личность представляет. При этом основными этапами выведения личности на уровень бренда становятся:

1) самоопределение со сферой деятельности и своими индивидуальными характеристиками и потребностями; 2) выбор среды (целевой аудитории), в которой будет происходить реализация; 3) понимание своего конкурентного преимущества (уникальность в определённой области); 4) формирование собственной узнаваемости с помощью конкретной деятельности и профессиональной коммуникации.

Очевидно, что процесс самоопределения, самореализации, формирования своей профессиональной «ниши» будет успешным, если индивидуальные устремления человека в этом направлении базируются на том, что для него наиболее значимо, интересно, к чему он наиболее предрасположен. Названные нами профессионалы – носители бренда, безусловно, сумели трансформировать определённую область своей профессиональной деятельности в комфортное пространство, подходящее для самореализации и создания уникальных образовательных и социокультурных проектов, технологий, идей и др.

В современных условиях, когда преимущества организации, достигаемые исключительно с помощью финансовых ресурсов, уже не являются конкурентными, формирование и продвижение персонального бренда каждого специалиста способствуют созданию особой интеллектуальной ценности, превращаясь из абстрактных понятий в потенциал увеличения «стоимости» библиотеки и её конкурентных преимуществ в процессе выстраивания отношений и влияния на выбор пользователей, сотрудников, партнёров, органов государственной власти.

Поэтому в условиях оптимизации одним из первых шагов библиотек как организаций, способных доказать свою социальную значимость и востребованность, может стать квалиметрический мониторинг их деятельности и, прежде всего, оценка нематериальных активов.

Известно, что квалиметрический подход базируется на концептуальных положениях теории педагогических измерений, на массовости и независимости процедур экспертных оценок, тестирования, на методах математической статистики и педагогического интерпретационного анализа и может обеспечить чёткость, упорядоченность, объективность сведений об эффективности и качестве работы библиотек.

Авторское научно-практическое пособие [9], разработанное в целях выявления динамики развития библиотечной сети посредством квалиметрического мониторинга работы библиотек, содержит необходимый для этого методический инструментарий: «Таблицу показателей деятельности общедоступной библиотеки», «Критерии качества (индикаторы эффективности) деятельности библиотеки», «Алгоритм расчёта критериев качества (индикаторов эффективности) деятельности библиотеки. Система весов», «Алго-

ритм расчёта рейтинга библиотеки», «Графоаналитический метод определения рейтинга библиотек». В заключительном разделе пособия представлены «Термины и определения, использованные в таблице показателей. Методика расчёта относительных показателей и показателей/индикаторов эффективности деятельности библиотеки».

Предлагаемая в первом содержательном разделе пособия матрица – «Таблица показателей деятельности общедоступной библиотеки» – как инструмент мониторинга базируется на концепции Ю. Н. Столярова о сущностной модели библиотеки как системы, элементами которой являются: 1) библиотечный фонд, 2) контингент пользователей, 3) библиотечный персонал, 4) материально-техническая база [10. С. 3–5]. В соответствии с этой концепцией показатели деятельности в Таблице сгруппированы по четырём блокам (А – Материально-техническая база, Б – Библиотечный фонд, В – Контингент пользователей, Г – Библиотечный персонал), в каждом из которых выделены по четыре составляющих: ресурсы, доступность, использование и потенциал развития.

Мероприятия, проводимые библиотекой (социально-культурные, образовательные, комплексные, в том числе инновационные), – это своеобразная надстройка в системе, в которой реализуются все блоки. От этой надстройки, на наш взгляд, во многом зависит эффективность деятельности любой библиотеки. В связи с этим проведение библиотечных мероприятий выделено в отдельный тематический блок, который включает не только количественные, но и качественные показатели, а также самооценку (в виде мини-эссе) деятельности библиотеки с точки зрения инновационности.

Оценивая нематериальные активы библиотеки, следует принимать во внимание как количественные, так и качественные показатели. В совокупности ряд количественных показателей образует критерии качества (индикаторы эффективности) деятельности библиотеки, среди которых:

- доля профессиональных библиотекарей в кадровом составе библиотеки;
- достаточность квалифицированных сотрудников для удовлетворения запросов целевой группы;

- доля опытных библиотечных специалистов в кадровом составе библиотеки;

- стабильность коллектива, отсутствие текучести кадров среди профессиональных библиотекарей;

- потенциал развития библиотеки: количество сотрудников, которые участвуют в реализации инновационных проектов (в том числе в качестве руководителя/координатора, организатора деятельности, идейного лидера/креативщика, участника/исполнителя); число специалистов, занятых в разработке и предоставлении услуг на основе использования электронных

ресурсов; количество работников, которые прошли обучение на курсах повышения квалификации/профессиональную переподготовку в течение последних трёх лет; количество сотрудников, обучающихся в аспирантуре; число сотрудников, имеющих учёную степень; публикационная активность персонала; наличие в библиотеке программ развития, в том числе программы развития библиотеки по отдельным направлениям, программы развития персонала, программы адаптации молодых специалистов;

апробация и внедрение в практику результатов проведённых исследований [9. С. 31].

Качественные показатели невозможно представить в абсолютном выражении; к ним относятся: качество предоставляемых пользователям информационных/образовательных услуг; наличие научно-исследовательских работ, инновационных проектов, уникальных мероприятий; наличие в коллективе профессионалов – носителей бренда и др.

Безусловно, сама природа нематериальных активов создаёт сложности при их анализе и оценке. Вместе с тем, используя «Алгоритм расчёта критериев качества (индикаторов эффективности) деятельности библиотеки. Система весов» [Там же. С. 41–47], библиотека сможет оценить уровень развития своих нематериальных активов в зависимости от различных факторов, что позволит сделать систему управления персоналом и библиотекой в целом более взвешенной и эффективной.

На мой взгляд, результаты самообследования библиотек, в том числе оценки её нематериальных активов, полученные с помощью предложенного методического инструментария, в современных условиях нестабильности и неопределённости внешней среды могут стать стартовой площадкой для создания системы развития как отдельной библиотеки, так и сети библиотек страны в целом.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Стрелкова И. Б. Достижение библиотекарем вершин профессионализма в процессе профессионального развития / И. Б. Стрелкова // Науч. тр. Респ. ин-та высш. шк. ист. и психолого-пед. науки : сб. науч. ст. в 2 ч. / под ред. В. Ф. Беркова. – Минск : РИВШ, 2008. – Ч. 2. Вып. 6 (11). – С. 264–272.

*Strelkova I. B. Dostizhenie bibliotekarem verшин professionalizma v protsesse professionalnogo razvitiya / I. B. Strelkova // Nauch. tr. Resp. in-ta vyssh. shk. ist. i psikhologo-ped. nauki : sb. nauch. st. v 2 ch. / pod red. V. F. Berkova. – Minsk : RIVSh, 2008. – Ch. 2. Vyp. 6 (11). – S. 264–272.*

2. Седанов А. А. Нематериальные и неосвязаемые бизнес-активы предприятия / А. А. Седанов // Вестн. Челяб. гос. ун-та. Сер. Экономика. – 2013. – Вып. 40. – № 8 (299). –

С. 140–146.

*Sedanov A. A. Nematerialnye i neosyazaemye biznes-aktivy predpriyatiya / A. A. Sedanov // Vestn. Chelyab. gos. un-ta. Ser. Ekonomika. – 2013. – Вып. 40. – № 8 (299). – С. 140–146.*

3. **Иванова М. А.** Механизм изменения типа образовательного учреждения под влиянием накопленных нематериальных активов / М. А. Иванова // Науч.-техн. вед. СПбГПУ. Эконом. науки. – 2013. – № 5 (180). – С. 115–119.

*Ivanova M. A. Mehanizm izmeneniya tipa obrazovatel'nogo uchrezhdeniya pod vliyaniem nakoplenykh nematerialnykh aktivov / M. A. Ivanova // Nauch.-tehn. ved. SPbGPU. Ekonom. nauki. – 2013. – № 5 (180). – С. 115–119.*

4. **Лиферов А. П.** Инвестиции в «человеческий капитал» и конкурентные возможности корпораций / А. П. Лиферов // Психолого-пед. поиск. – 2012. – № 4 (24). – С. 7–23.

*Leeferov A. P. Investitsii v «chelovecheskiy kapital» i konkurentnyye vozmozhnosti korporatsiy / A. P. Leeferov // Psihologo-ped. poisk. – 2012. – № 4 (24). – С. 7–23.*

5. **Стрелкова-Зыль И. Б.** Кадровые ресурсы библиотек: теория и практика управления развитием : науч.-практ. пособие / И. Б. Стрелкова-Зыль ; рец.: Р. С. Мотульский, Э. Р. Сукиасян. – Москва : Литера, 2011. – 240 с. – (Совр. б-ка).

*Strelkova-Zyl I. B. Kadrovyye resursy bibliotek: teoriya i praktika upravleniya razvitiem : nauch.-prakt. posobie / I. B. Strelkova-Zyl ; rets.: R. S. Motul'skiy, E. R. Sukiasyan. – Moskva : Leetera, 2011. – 240 s. – (Sovr. b-ka).*

6. **Капелюшников Р. И.** Теория человеческого капитала [Электронный ресурс] / Р. И. Капелюшников. – Режим доступа: <http://www.libertarium.ru/libertarium/10624>. – Дата доступа: 24.04.2016.

*Kapelyushnikov R. I. Teoriya chelovecheskogo kapitala [Elektronnyy resurs] / R. I. Kapelyushnikov.*

7. **Лукичева Л. И.** Управление интеллектуальным капиталом : учеб. пособие / Л. И. Лукичева. – 2-е изд., стер. – Москва : Омега-Л, 2009. – 551 с. – (Высш. шк. менеджмента).

*Lukicheva L. I. Upravlenie intellektualnym kapitalom : ucheb. posobie / L. I. Lukicheva. – 2-e izd., ster. – Moskva : Omega-L, 2009. – 551 s. – (Vyssh. shk. menedzhmenta).*

8. **Стрелкова И. Б.** Исследование проблемы управления творческими сотрудниками в библиотеках вузов Республики Беларусь / И. Б. Стрелкова // Науч. и техн. б-ки. – 2008. – № 4. – С. 115–123.

*Strelkova I. B. Issledovanie problemy upravleniya tvorcheskimi sotrudnikami v bibliotekakh vuzov Respubliki Belarus / I. B. Strelkova // Nauch. i tehn. b-ki. – 2008. – № 4. – С. 115–123.*

9. **Стрелкова И. Б.** Динамика развития библиотек: метод. инструментарий : науч.-практ. пособие / И. Б. Стрелкова ; рец.: Ю. А. Переверзева, Ю. В. Соколова. – Минск : Беларуская навука, 2016. – 63 с.

*Strelkova I. B. Dinamika razvitiya bibliotek: metod. instrumentariy : nauch.-prakt. posobie / I. B. Strelkova ; rets.: Yu. A. Pereverzeva, Yu. V. Sokolova. – Minsk : Belaruskaya navuka, 2016. – 63 s.*

10. **Столяров Ю. Н.** Библиотека – двухконтурная система [Электронный ресурс] / Ю. Н. Столяров // Науч. и техн. б-ки. – 2002. – № 11. – Режим доступа: [http://www.gpntb.ru/win/ntb/ntb2002/11/f11\\_01.htm](http://www.gpntb.ru/win/ntb/ntb2002/11/f11_01.htm).

*Stolyarov Yu. N. Biblioteka – dvukhkonturnaya sistema [Elektronnyy resurs] / Yu. N. Stolyarov // Nauch. i tehn. b-ki. – 2002. – № 11.*

*Irina Strelkova, Cand. Sc. (Pedagogy), Associate Professor, Academic Secretary, I. S. Lupinovich Agricultural Library of the National Academy of Sciences of Belarus, Information Technologies Chair, Republican Institute of Innovative Technologies of Belarus National Technical University;  
irin-strelkova@yandex.ru  
86/2, Kazintsa st., 220108 Minsk, Republic of Belarus*