

Г. В. Варганова

**ФОРСАЙТ
В БИБЛИОТЕЧНО-ИНФОРМАЦИОННОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Учебно-методическое пособие

Министерство культуры Российской Федерации
Санкт-Петербургский государственный институт культуры
Центр непрерывного образования и повышения квалификации творческих
и управленческих кадров в сфере культуры

Г. В. Варганова

Форсайт в библиотечно-информационной деятельности

Учебно-методическое пособие



Санкт-Петербург
2022

УДК 021(075.8)

ББК 78.002я73

B18

П. Н. Базанов, доктор исторических наук, профессор,
профессор кафедры медиалогии и литературы
Санкт-Петербургского государственного института культуры

Г. В. Михеева, заслуженный работник культуры РФ,
доктор педагогических наук, профессор, главный научный сотрудник
отдела истории библиотечного дела
Российской национальной библиотеки, Санкт-Петербург

Варганова, Галина Владимировна

B18 Форсайт в библиотечно-информационной деятельности :
учебно-методическое пособие / Г. В. Варганова ; М-во культуры
РФ, С.-Петерб. гос. ин-т культуры, Центр непрерывного образо-
вания и повышения квалификации творческих и управленческих
кадров в сфере культуры. – Санкт-Петербург : СПбГИК, 2022. –
52 с.

Учебно-методическое пособие посвящено проблематике, связан-
ной с использованием форсайт-технологии в библиотечно-информа-
ционной деятельности. Рассмотрены понятие и сущность форсайта,
его базовые принципы и методологические основы. Уделено внимание
организации и проведению форсайта в библиотеках, а также базовым
формам представления его результатов. Предложены методики разра-
ботки сценариев и дорожных карт, отражающих стратегию развития
библиотеки.

Учебно-методическое пособие предназначено для библиотечных
специалистов, ориентированных на работу стратегических прогнозов
и планов развития библиотек.

УДК 021(075.8)

ББК 78.002я73

© Г. В. Варганова, 2022

© Приложения И. А. Павличенко, 2022

© Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего
образования «Санкт-Петербургский
государственный институт культуры», 2022

© Оформление ФГБОУ ВО СПбГИК, 2022

Оглавление

Введение	5
1. Форсайт: понятие и сущность	7
2. Методологические основы форсайта.	13
3. Организация форсайт-исследования	17
4. Презентация результатов форсайта.	22
4.1. Отчет о научно-исследовательской работе.	22
4.2. Сценарный подход	23
4.3. Дорожное картирование.	29
4.3.1. Дорожная карта: определение и виды	30
4.3.2. Основные модели разработки дорожных карт	31
4.3.3. Этапы и методика разработки дорожных карт	29
4.4. Компьютерные программы для разработки дорожных карт.	30
Вопросы для самоконтроля	33
Практическое задание 1. Форсайт: понятие, сущность, методология	34
Практическое задание 2. Форсайт-технология в библиотеках	35
Практическое задание 3. Разработка дорожной карты.	35
Тестирование	37
1. Промежуточное тестирование	37
2. Итоговое тестирование	40
Список литературы.	43
Приложение. Типовые образцы дорожных карт	47

Введение

Библиотека как социальный институт на протяжении всех периодов своего исторического развития неизменно стремится не только активно, возможно более полно и оперативно отвечать на текущую социальную повестку, но и подготовиться к новым трансформациям и новым социальным запросам. Это особенно важно в условиях изменений, происходящих сегодня в библиотечно-информационной деятельности под влиянием внедрения новых информационно-коммуникационных технологий.

Библиотечно-информационные учреждения, функционирующие в радикально изменяющемся информационном пространстве, призваны к модернизации многообразных видов и направлений своей деятельности. Библиотека должна не только обеспечить оперативный и полный доступ к информации, удовлетворяющей личные, общественные и профессиональные потребности сегодняшних поколений, но и предвосхитить информационные потребности будущих поколений, разработать эффективные модели их удовлетворения.

По мере вступления в жизнь новых поколений информационное пространство и требования к выполнению запросов населения будут изменяться, что заставляет библиотечных специалистов сегодня размышлять о будущем библиотеки, ее роли в формирующемся и постоянно обновляемой информационной среде, прибегая к организации прогностических исследований с использованием научных методов экстраполяции, экспертизы и моделирования.

Современным методологическим инструментом, доказавшим свою высокую востребованность и эффективность при решении множественных задач социальной жизни, является форсайт-технология.

Основные положения форсайта позволяют принимать во внимание и учитывать особенности современного этапа развития библиотечно-информационной деятельности и нацеливают профессиональное сообщество на конструирование будущего развития библиотеки с соблюдением принципа партисипативности, т. е. с привлечением к участию в обсуждении и формировании гипотез о перспективах библиотеки большого числа участников и экспертов, относящихся к разным сферам социальной жизни: наука, образование, культура, бизнес, производство и др.

При этом участников должна объединять заинтересованность в перспективном развитии библиотеки и стремление к принятию на себя обязанностей по воплощению в реальность того образа будущего, который создается ходе согласованного экспертного решения и др. Перед

профессиональным сообществом встает задача разработки критериев отбора экспертов и участников форсайта.

Форсайт-технология, ориентированная на разработку стратегических прогнозов и стратегических планов развития библиотечно-информационных учреждений, способствует определению и оценке средств их эффективной адаптации к будущей реальности. Форсайт позволяет разрабатывать более гибкие стратегии развития библиотек, отстаивать уже достигнутые ею конкурентные преимущества, осуществлять поиск необходимых инноваций.

1. Форсайт: понятие и сущность

В настоящее время наблюдается возрастание публикаций об организации форсайт-исследований и форсайт-сессий в отечественных и зарубежных библиотеках разных видов, результаты которых свидетельствуют об эффективности данного методологического инструмента при решении актуальных проблем, стоящих перед данным социальным институтом. Обращение к форсайту во многом связано с современным этапом развития библиотечно-информационной деятельности, который характеризуется полифункциональностью, множественностью и разнородностью ее предметной сферы; наличием трендов и тенденций развития, характерных для разных видов и направлений работы библиотек, нелинейным характером развития библиотечной сети страны, региональных и локальных библиотечных сетей и систем; динамикой факторов, которые воздействуют на библиотеки; разнообразием информационных потребностей населения и сущности социального заказа; различием форм взаимодействия библиотечно-информационных учреждений с организациями других сфер социальной жизни: экономики, науки, культуры, образования и др.

Форсайт как средство решения теоретических и практических проблем все более активно входит в жизнь библиотечного сообщества признается в качестве одного из перспективных методологических инструментов исследования библиотечно-информационной деятельности.

Результаты форсайта, лежащие в основе стратегических прогнозов и планов развития библиотек, снижают уровень неопределенности будущего, способствуют более четкому определению путей ее перспективного развития.

Определение форсайта. Анализ публикаций показывает, что существует множество определений термина «форсайт». Приведем определения, которые позволяют составить представление о его сущности.

1. Форсайт – инструментарий, используемый при создании образа будущего (прогноза) изучаемых объектов, имеющих отношение к социальной, научной, культурной, образовательной, экономической, политической, технологической и технической сферам жизни общества с целью поддержки принятия актуальных решений и мобилизации совместных усилий для их исполнения¹.

2. Форсайт-проект как метод прогнозирования является механизмом определения приоритетов формирования общества знаний. Главное в

¹ Леньков Р. В. Социальное прогнозирование и проектирование / Р. В. Леньков. М.: ИФРА, 2020. С. 96.

форсайте – понимание инноваций не как отдельно взятых разработок, а как качество среды в целом, важнейшая составляющая которой – человеческий капитал в единстве количественных и качественных показателей².

3. Форсайт представляет собой созидательную технологию воздействия на формирующееся будущее с помощью согласованных партийных интересов различных слоев гражданского общества посредством стимулирования их активности в сфере использования ключевых технологий³.

4. Форсайт – эффективная методика социально-адаптивного прогнозирования, предполагает открытие и обоснование инновационного феномена, т. е. неочевидной вещи. Именно по этой причине он должен основываться на строгом представлении о коммуникативных качествах сообщества экспертов. В таком коллективе должны быть в абсолютном большинстве только те люди, которые «действительно могут», избегают регулярных примитивов и никогда не ссылаются на опыт (большой, маленький или собственный) как на дежурный и последний аргумент⁴.

Первоначально цели форсайта были связаны с изучением будущего общества и разработкой приоритетов развития, главным образом, научной и инновационной сферы, переориентацией их на удовлетворение потребностей государства, привлечением новых участников (представителей социальных групп) в дискуссии о стратегического развития науки и инноваций в стране, с координацией деятельности в формате создания инновационных сетей и кластеров в составе различных предприятий, компаний и организаций, относящихся к разным сферам социальной жизни и др. Основными этапами развития форсайта являются: технологический, рыночно-ориентированный, социально-экономический⁵.

² Пирогов С. В. Социальное прогнозирование и проектирование: учеб. пособие / С. В. Пирогов. Москва: Проспект, 2017. С. 244.

³ Третьяк В. П. Форсайт как технология предвидения / В. П. Третьяк // Экономические стратегии. 2009. № 8. С. 53.

⁴ Руденков В. М., Беляцкий Н. П., Семенов Б. Д. Инновационный менеджмент: науч.-практ. пособие / В. М. Руденков, Н. П. Беляцкий, Б. Д. Семенов. Минск: Амалфея; Мисанта, 2019. С. 229.

⁵ Пенькова И. В., Боднар А. В. Теоретические основы форсайта в парадигме стратегического управления и инновационного развития / И. В. Пенькова, А. В. Боднар // Вестник ВГУ. Серия. Экономика и управление. 2017. № 3. С. 50–58.

Виды форсайта. Базовыми и наиболее часто используемыми критериями классификации видов форсайта являются отрасль (сфера) жизнедеятельности, масштаб, горизонт прогнозирования.

По критерию сферы жизнедеятельности выделяют следующие виды форсайта:

- технологический;
- экономический;
- социальный;
- образовательный;
- политический и др.

По критерию масштаба выделяют:

- международный форсайт;
- национальный форсайт;
- региональный форсайт;
- отраслевой форсайт;
- локальный форсайт и др.

По критерию временного горизонта классификация видов форсайта не является устоявшейся. В форсайт-исследованиях, проводимых в разных странах, фиксируются разные временные горизонты. Долгосрочный форсайт предполагает горизонт прогнозирования до 30 лет; среднесрочный форсайт ориентирован на 6–10 лет; краткосрочный форсайт – 3–6 лет⁶.

В целом выбираемый временной горизонт во многом определяется предметом изучения, в разработке инновационного развития которого есть несколько заинтересованных социальных групп, готовых к консолидированным действиям; масштабностью ожидаемых результатов и их влиянием на совершенствование социальных сфер, а также профессиональными компетенциями специалистов и их опытом проведения форсайт-исследований и др.

Выделяют также такие виды форсайта, как системный, корпоративный, тематический, форсайт инновационной политики и др.

Расширяющийся спектр видов форсайта свидетельствует не только о развитии его видовой структуры, но также о его востребованности и эффективности при решении многообразных задач социальной жизни.

Отличия форсайта от прогнозирования. В поле зрения профессионального сообщества находится проблема соотношения понятий про-

⁶ Малиновская В. В., Скобелева И. П. Форсайт как технология стратегического планирования и управления / В. В. Малиновская, И. П. Скобелева // Дайджест Финансы. 2014. № 4 (232). С. 44–55.

гнозирование и форсайт. Исследователи отмечают, что прогнозирование и форсайт отличаются друг от друга^{7 8 9}.

Прогноз сформировался как формат исследования и отрасль управления в середине XX в. В научный оборот термин «форсайт» был введен писателем, автором фантастических произведений Гербертом Уэллсом в 1930 гг. Истоки зарождения форсайта как самостоятельного вида исследовательской и проектной деятельности относят к 1950 гг. XX в. По мнению ученых, отличаются также и возможные временные горизонты: горизонт форсайта может быть более высоким, чем горизонт прогнозирования.

Прогнозирование представляет собой формирование научно обоснованных суждений о потенциально возможных состояниях предмета (сферы) изучения в будущем.

Форсайт конструирует будущее, а не только его прогнозирует. Он также, как и прогнозирование, нацелен на разработку прогноза и образа изучаемого предмета, но с учетом интересов различных социальных слоев и групп, готовых к совместным действиям по его воплощению в жизнь.

В прогнозировании есть элементы экспертизы, но они не столь ярко выражены, как в форсайте. Кроме того, прогнозирование не предполагает достижения общности (согласованности) мнений экспертов, оно сосредоточено на рациональности методологического аппарата исследования.

Результатом форсайта является согласованное мнение представителей разных социальных групп. Форсайт ориентирован на активность участия социальных групп в формировании будущего той сферы (научной, социокультурной, технологической и др.), в рамках которой концентрируются их интересы. Количество групп, которые готовы к обсуждению стратегических перспектив, может быть достаточно большим.

При этом активность означает не только вербализацию или декларирование своих интересов в развитии, например, публичной библиотеки, на государственных, профессиональных и общественных площадках, в

⁷ Смирнов С. А. Прогноз и форсайт: две парадигмы будущего. Методологический аспект / С. А. Смирнов // Вестник НГУЭУ. 2015. № 2. С. 31–32.

⁸ Малиновская О. В., Скобелева И. П. Форсайт как технология стратегического планирования и управления / О. В. Малиновская, И. П. Скобелева // Финансы и кредит 2014. № 32 (608). С. 3.

⁹ Третьяк В. П., Калюжнова Форсайт как методологический инструмент созидательного предвидения. URL: http://old.math.isu.ru/ru/chairs/economy/staff/publ/Kalyuzhnova_Tretiak_foresight_as_a_methodological_tool_ (дата обращения 10.11.2022).

многочисленных каналах СМИ, но и практическую готовность к конкретным действиям (в том числе, инвестирование) по формированию ее будущего развития.

В этой связи в форсайтах, связанных с библиотекой как исторически укорененным социальным институтом, обслуживающим все социально-демографические группы населения, необходимо и полезно участие представителей органов государственной власти и иных социальных сфер: культуры, образования, науки, бизнеса, промышленного производства, инновационных технологий и др.

Форсайт опирается на тезис о необходимости достижения согласия участников по поводу будущего развития предмета изучения. При этом, также, как и при использовании научного метода Дельфи¹⁰ в отчете о проведении форсайт-исследования фиксируется не только согласованное мнение большинства экспертов, но и «особое мнение» одного или нескольких, не разделивших общие взгляды участников, независимо от его (их) научного статуса или профессиональной принадлежности, которая может быть достаточно «отдалена» от библиотечной профессии.

Тем самым, результат форсайта – это не только согласованное решение экспертов, относящихся только к одной профессиональной сфере, т. е. библиотечно-информационных специалистов, но и представителей многих социальных слоев.

Значимым отличием форсайта от других методов прогнозирования является то, что он помогает не только мечтать о будущем библиотеки как институте, способствующем интеллектуальному, духовному и нравственному развитию человека, но и сконструировать образ будущего библиотеки, договориться о практическом воплощении этого образа в реальность с представителями заинтересованных социальных групп с конкретным указанием мер, которые будут ими предприниматься в оговоренном объеме и в зафиксированные сроки.

Результаты форсайта важны при разработке стратегических планов развития библиотек разных видов, они могут являться базой для стратегического управления библиотеками на уровне государства (страны), региона, города и др. Использование форсайта приносит пользу при решении стратегически значимых проблем, например, о закрытии детской библиотеки в крупном городе, о слиянии сельской библиотеки с сельским клубом, о переводе общедоступной библиотеки на режим внестационарного обслуживания и сокращенный график работы пер-

¹⁰ Варганова Г. В. Научные исследования в библиотечно-информационной сфере: отечественные и зарубежные практики / Г. В. Варганова. Санкт-Петербург: СПбГИК, 2018. 208 с.

сонала, о трансформации школьной библиотеки в информационно-библиотечный центр и др. Форсайт может содействовать принятию более обоснованных стратегических управленческих решений, касающихся как библиотечных региональных сетей и систем, так и отдельных библиотек разных видов и др.

Неслучайно, во многих публикациях отечественных и зарубежных специалистов форсайт рассматривается как технология стратегического менеджмента, направленная на совершенствование определенной сферы социальной жизнедеятельности (экономической, социальной, политической, образовательной, культурной) на основе взаимодействия науки, государства, бизнеса и общества.

2. Методологические основы форсайта

Основные принципы форсайта. В разработке базовых принципов форсайта разных видов принимают участие юридические лица (международные, национальные организации, корпорации, предприятия и учреждения разных отраслей) и физические лица (исследователи, специалисты-практики). Так, экспертная группа специализированного учреждения ООН по промышленному развитию (ЮНИДО), в фокусе внимания которого находятся также инновационные информационно-коммуникационные технологии, к базовым принципам технологического форсайта относит следующие: системный подход, приоритетность внимания на решении социальных проблем, связь науки и технологий с потребностями рыночной экономики, более высокие временные горизонты и границы, чем при прогнозировании и др.¹¹

Наибольшее распространение и поддержку научного сообщества получили следующие ключевые принципы:

1. будущее зависит от прилагаемых усилий, его можно создать;
2. будущее вариативно – оно не происходит из прошлого, а зависит от решений участников и стейкхолдеров;
3. есть области, по отношению к которым можно строить прогнозы, но в целом будущее нельзя предсказать достоверно, можно подготовиться или подготовить будущее таким, каким мы его хотим видеть¹².

Проведение форсайта с принятием во внимание вышеперечисленных принципов позволяет библиотеке сформировать образ будущего развития, определить средства его воплощения в реальность и, соответственно этому, корректировать или выстраивать политику своего развития.

Особенно высока эффективность использования форсайта в следующих случаях:

- при поиске новых возможностей и приоритетов развития библиотеки. Форсайт помогает определить стратегию и перспективы развития в условиях стабильного и нестабильного развития общества или его отдельной сферы;
- при отсутствии достаточного запаса времени для разработки стратегии библиотеки или стратегических подходов к развитию какого-либо вида или направления ее деятельности;

¹¹ UNIDO TECHNOLOGY FORESIGHT MANUAL Organization and Methods. URL: <http://www.unido.org/index.php?id=o5216> (дата обращения 10.11.2022).

¹² Rapid foresight Версия 04. Методология // Агентство стратегических инициатив. М. 2017. С. 6.

– при отсутствии в библиотеке общеразделяемого и одобряемого ее сотрудниками стратегического плана развития и др.

Методология форсайта. Методология форсайта базируется на положениях системного подхода, который позволяет исследовать сложнорегулируемые объекты, например, такие, как библиотеки разных видов, рассматривать их в матрице целостности, учитывать множественные явные и латентные внутренние связи и связи с внешней средой, определять потенциально возможные риски и угрозы, которые несет будущее, и разрабатывать меры их нейтрализации и др.

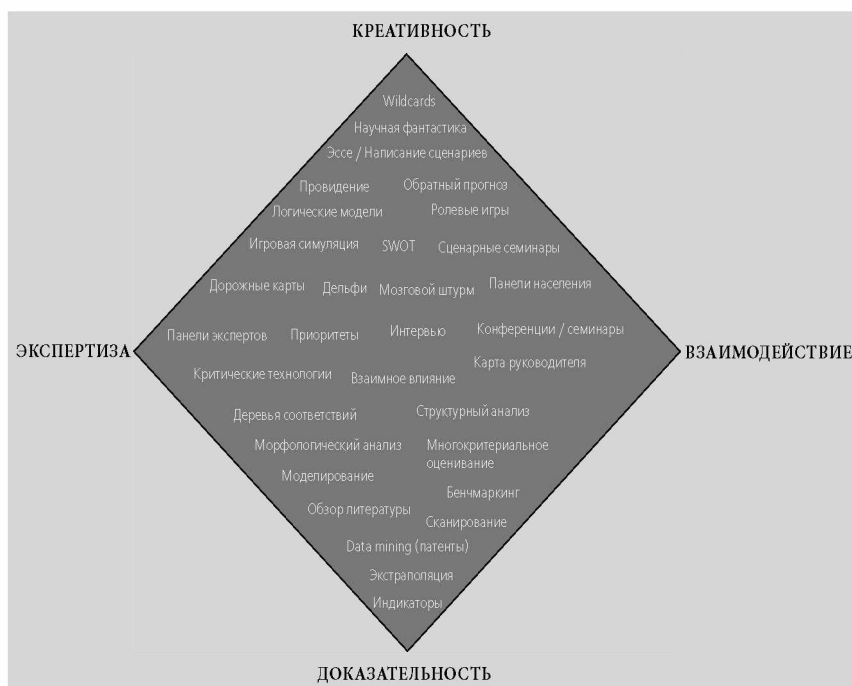
Форсайт предполагает использование научных методов, относящихся к количественной, качественной и смешанной парадигмам, т. к. в совокупности они позволяют более четко определить и спрогнозировать возможности развития библиотеки в будущем. При этом в ходе форсайта может использоваться более двадцати-пятидесяти общенаучных и конкретно-научных методов, часть из которых будет выступать в качестве основных, а другие – в качестве вспомогательных.

Наиболее распространенными схемами инструментов форсайта являются «Треугольник Форсайта» (разработчик философ Г. Берже) и «Форсайт-Ромб» (разработчик Р. Поппер).



Рис. 1. Треугольник Форсайта¹³

¹³ Соколов А. В. Форсайт: взгляд в будущее / А. В. Соколов // Форсайт. 2007. №1. URL: <https://foresight.hse.ru/data/380/621/1234/Whatforesight.pdf> (дата обращения 10.11.2022).



Форсайт-Ромб¹⁴

Исследователь выделил в форсайт-ромбе четыре базовые составляющие форсайта как методологического инструмента, сопроводив каждую составляющую используемыми научными методами.

1. Экспертиза (консультативные методики) – панели экспертов, дорожные карты, интервью, морфологический анализ, древо соответствий.

2. Креативность (поисковые методы) – игровая симуляция, написание сценариев, «прогноз гения», «дикие карты».

3. Взаимодействие (партиципативные методы) – мозговые штурмы, опросы, сценарии, кросс-факторный анализ.

4. Доказательность (методы интерпретации) – модели, экстраполяция, бенчмаркинг и др.¹⁵

Следует отметить, что обе разработки получили не только поддержку, но и были подвергнуты критике ученых, тем не менее, оста-

¹⁴ Соколов А. В. Форсайт: взгляд в будущее // Форсайт. 2007. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/forsayt-vzglyad-v-buduschee> (дата обращения 08.10.2022).

¹⁵ Поппер Р. Мониторинг исследований будущего / Р. Поппер. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/monitoring-issledovaniy-buduschego> (дата обращения 10.11.2022).

ются наиболее востребованными и цитируемыми в научном сообществе.

В библиотечно-информационной деятельности при проведении форсайта чаще всего используются социологические методы (анкетирование, интервьюирование, метод фокус-групп), метод традиционного анализа документов, экстраполяция, методы индивидуальной и групповой экспертизы (рабочая группа, метод Дельфи), моделирование, метод дорожных карт, метод сценарного планирования, SWOT-анализ, бенчмаркинг и др.

В ходе форсайта полезно использование эвристических методов, способствующих раскрытию творческого потенциала участников и экспертов, и активизирующих процессы генерирования новых идей: мозгового штурма, эмоциональной атаки, метода синектики и др.

Методология форсайта создает возможности для

- разработки образа будущего библиотеки, его дальнейшей корректировки и уточнения представителями нескольких социальных, профессиональных, общественных групп, которые могут иметь интерес к ее инновационному развитию и осознают ее роль и значимость функций для будущего развития социума;

- выбора участников и экспертов, обладающих знаниями, достаточными для рассмотрения будущего библиотеки в широком социальном, экономическом, культурном, образовательном, технологическом и др. контекстах;

- разработки дорожной карты или нескольких альтернативных путей развития библиотеки и выявление среди них наиболее предпочтительного, приемлемого, выполнимого и др.;

- использования результатов форсайта при составлении стратегического прогноза и стратегического плана развития библиотеки в целом, ее отдельных видов и направлений деятельности.

3. Организация форсайт-исследования и форсайт-сессий

Организация форсайт-исследования

Программа форсайт-исследования включает в себя следующие основные блоки: теоретико-методологический, процедурно-методический и организационный. Наполнение каждого блока определяется особенностью форсайта, его принципами, методологическим аппаратом и др.

В форсайте по определению стратегии общедоступной библиотеки или общедоступных библиотек региона необходимо создание организационного комитета или рабочей группы.

Вне всяких сомнений, самым сложным в форсайте является создание сетей заинтересованных экспертов и участников, которые должны обладать высоким уровнем профессиональных компетенций и пониманием социальной ответственности перед будущим. Организатору форсайт-исследования необходимо включить в такую сеть представителей разных социальных, профессиональных и общественных групп. Это могут быть представители государственных органов власти, сферы культуры, образования, экономики, бизнеса, производства и др., которые заинтересованы в развитии библиотеки как социального института, способствующего повышения качества жизни населения и которые готовы к формированию образа будущего библиотеки и его воплощению в реальность. Если речь идет о форсайте по разработке стратегии общедоступных библиотек региона, то в состав участников, наряду с вышеназванными представителями, следует приглашать не только сотрудников библиотек данного вида, но и других видов, главным образом, тех библиотек, с которыми общедоступные библиотеки поддерживают сотрудничество и имеют опыт разработки коллаборационных проектов или программ.

При отборе участников важно также исходить из их соответствия ряду требований:

- личная, профессиональная и общественная активность участников, инициативность, готовность к восприятию нового, высокая адаптивность к инновациям;
- ясность и понятность мотивов и цели участия в форсайте;
- готовность участников к поиску консенсуса мнений, понимание консенсуса как возможного сценария развития изучаемого предмета;¹⁶

¹⁶ Варганова Г. В. Форсайт как инструмент стратегического планирования деятельности библиотеки / Г. В. Варганова // Документ в социокультурном пространстве: теории и цифровые трансформации: материалы V междунар. науч.-практ. конф. Казань, КазГИК, 2022. С. 46.

– понимание участниками необходимости воплощения в реальность образа будущего предмета изучения и принятие на себя социальной и/или профессиональной ответственности;

– наличие у участников и экспертов достаточного ресурса (материально-технического, технологического, информационного, кадрового, временного и др.) для выполнения своего сегмента работ по воплощению на практике сформированного образа будущего исследуемого предмета. При этом сконструированный инновационный образ будущего предмета изучения должен соответствовать имеющимся у участников ресурсам, благодаря которым возможно его планомерное и системное воплощение в практику.

Проблема определения характеристик экспертов и участников не является решенной. Среди критериев отбора экспертов указывают количество публикаций, интенсивность выступления на научно-практических конференциях по исследуемому вопросу, количество и качество проведенных исследований, практический опыт в предметной сфере, наличие ученых степеней и званий, род занятий, уровень образования, занимаемая должность и др.¹⁷

Наряду с этим отмечается значимость таких качеств, как эрудиция, креативность, конструктивность мышления и др. Особое внимание уделяется коммуникативным компетентностям, т. к. участники и эксперты в ходе групповой динамики должны выдвигать идеи, их обосновывать и искать пути к согласованному решению¹⁸.

При определении соответствия эксперта цели форсайта используются такие научные методы, как анализ документов, анкетирование интервьюирование, моделирование, в частности иерархическая модель оценки и отбора экспертов и др.

Предварительная работа предполагает ознакомление экспертов до начала форсайта с вопросами анкеты о существующих сегодня и потенциально возможных в будущем факторах, трендах и тенденциях, которые, по их мнению, могут оказать существенное влияние на библиотечно – информационное учреждение.

¹⁷ Боков М. Б. Специфика и процедуры получения прогнозного знания в форсайте / М. Б. Боков. URL:<https://publications.hse.ru/pubs/share/folder/wzoo5aa0jv/89560121.pdf> [дата обращения 10.11.2022].

¹⁸ Карасев О. И., Китаев А. Е., Миронова, И. И. Шинкаренко Т. В. Экспертные процедуры в форсайте: особенности взаимодействия с экспертами в проектах по долгосрочному прогнозированию / О. И. Карасев [и др.] // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. 2017. Т. 10. Вып. 2. С. 174–175.

В задачу оргкомитета также входит организация информационной поддержки проведения форсайт-исследования: оперативное и возможно более полное обеспечение участников и экспертов всей необходимой им для принятия решений информацией.

Так, при прогнозировании развития фонда библиотеки экспертам необходимо провести оценку его текущего состояния, например, с использованием метода моделирования и разработкой вербальной (описательной), структурной (тематико-типологической), количественно-отраслевой (математической) и библиографической моделей библиотечного фонда. Задачами экспертов будет также являться определение объемов недостающих ресурсов и определение потребности в тех ресурсах (материально-технических, технологических, временных, кадровых и др.), использование которых будет способствовать совершенствованию в прогнозируемый период отраслевого, языкового, типового, видового, тематического и др. состава фонда библиотеки.

Одновременно важно выявить те риски и угрозы (отклонение от прогнозируемых параметров), которые могут препятствовать достижению целевой установки форсайта.

Оргкомитет определяет формат взаимодействия – традиционный или дистанционный по формированию согласованного решения об образе будущего библиотеки. При выборе дистанционного формата участники и эксперты заранее информируются о платформах или программах проведения видеоконференций. Трудной задачей является также вовлечение участников в процесс обсуждения предмета изучения, обеспечивающих получение согласованного решения по принципиальным вопросам с тем, чтобы можно было перейти к совместному конструированию и поиску путей воплощения согласованного решения в реальность.

При проведении масштабных исследований, например, регионального характера, оргкомитет должен найти средства координации деятельности участников и экспертов, проводить мониторинг исполнения всех этапов форсайт-исследований в заранее определенные сроки.

Результаты форсайта должны приводить к существенным инновационным изменениям в жизни изучаемой библиотечно-информационной сферы и общества.

Они должны быть понятны не только экспертам и участникам исследования, но и высоко оцениваться, как минимум, теми социальными группами, в состав которых они входят.

Формы представления результатов форсайта многообразны: стратегические прогнозы, стратегические планы, модели, сценарии, дорожные карты развития библиотеки и др.

Достижение согласованного образа будущего предмета изучения может привести к разработке и подписанию рамочных договоров, исполнение которых направлено на достижение цели форсайта. Как правило, рамочный договор, становится гарантией реализации намеченных инноваций и своеобразным свидетельством сплоченности различных социальных групп общества в повышении качества жизни населения страны¹⁹.

Организация форсайт-сессий

Большую поддержку со стороны отечественного библиотечного сообщества получил Rapid Foresight («скоростной форсайт») – методика быстрого проведения форсайт-проекта, не требующая таких внушительных бюджетов, как классические форсайт-методы, и позволяющая достичь сравнимых и часто лучших результатов, чем даже комбинация нескольких методик из арсенала классических методов форсайта. Получение значимого и верифицированного результата в рамках этой методики занимает дни или даже часы²⁰. Разработчики Rapid Foresight подчеркивают, что это система связанных действий, которые ведут в конечном итоге к изменению окружающей среды. Задача форсайта – создать (сформулировать, сформировать) образ будущего и генеральный вектор развития, а также породить серию согласованных проектов и программ изменений (реализуемых различными заинтересованными сторонами) по достижению этого образа будущего. Отдельные форсайт-сессии в таком случае становятся вехами-сверками темпов сонаправленного движения по выбранному вектору и внесению необходимых обновлений и корректировок в соответствии с общей повесткой²¹.

Rapid-Foresight реализует следующие основные функции:

- прогнозирование – формирование быстрого коллективного взгляда на вероятные варианты развития предмета исследования;
- проектирование – выбор оптимальных путей развития предмета, в том числе инструментов его изменений;

¹⁹ Варганова Г. В. Форсайт как инструмент стратегического планирования деятельности библиотеки / Г. В. Варганова // Документ в социокультурном пространстве: теории и цифровые трансформации: мат. V междунар. науч.-практ. конф. Казань: КазГИК, 2022. С. 44–50.

²⁰ Лукша П. Rapid Foresight – введение в подход / П. Лукша // Rapid Foresight Методология. 04. Версия 04. Агентство стратегических инициатив. 2017. С. 11.

²¹ Там же. С.13.

- программирование – формирование проектных флэш-групп, готовых продвигаться по направлению к обозначенным результатам;
- проецирование – формирование коллективного языка и вариантов понимания обсуждаемого предмета²².

Особенностями методики форсайт-сессии являются следующие:

- совместная работа экспертов ведется не с текстами, а с образами и схемами;
- работа с простыми материалами: шаблоны дорожных карт, карточки событий;
- отсутствие опросников и лишних бумаг;
- визуализация, инфографика и наглядность.

В части получаемого результата:

- создание карты будущего и дорожной карты;
- быстрота и высокая достоверность результатов;
- емкий и адаптируемый результат;
- возможность привлекать к работе широкую аудиторию, а не только профильных экспертов.

В части процесса проведения форсайт-сессии:

- управленческий, а не аналитический подход (видение тренда важнее знания о количественных изменениях параметра);
- дискуссионная и проектная логика, мозговой штурм, игровые методики;
- простые технологические шаги, которые может освоить практически любой человек.

Разработчики указывают также и такие особенности, как

- прямая коммуникация «лицом к лицу»;
- развитие стратегического мышления у участников;
- возможность самоопределения участника прямо в ходе сессии²³.

²² Лукша П. Rapid Foresight – введение в подход. С. 14.

²³ Там же. С. 18.

4. Презентация результатов форсайта

Презентация результатов форсайт-исследований возможна в нескольких форматах.

В библиотечно-информационной сфере полезны:

- подготовка отчета по ГОСТ 7.32-2001 «СИБИД. Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления»;
- разработка сценариев развития исследуемого предмета;
- разработка дорожной карты.

4.1. Отчет о научно-исследовательской работе

Основными структурными элементами отчета являются следующие:

- титульный лист;
- список исполнителей;
- реферат;
- содержание;
- определения;
- обозначения и сокращения;
- введение;
- основная часть;
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения²⁴.

4.2. Сценарный подход

Классическая методика разработки сценариев предложена экономистом и футурологом Германом Каном (1922–1983). Сценарии отражают те предметы изучения библиотечно-информационной деятельности, в развитии которых наибольшую заинтересованность проявляет библиотека. В сценариях отражаются потенциально возможные пути будущего развития библиотеки, ее отдельных видов и направлений работы.

В связи с тем, что будущее неопределенно, всегда разрабатывается несколько альтернативных сценариев развития библиотеки. При разработке сценариев важно определить базовые тренды и тенденции в развитии библиотеки, внешние и внутренние факторы, которые могут воздействовать на нее в будущем и, в большей или меньшей

²⁴ ГОСТ 7.32-2001 «СИБИД. Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления. URL:https://www.rea.ru/ru/org/managements/orgnirupr/documents/gost_otchet_nir.pdf (дата обращения 10.11.2022).

степени, способствовать формированию будущего в среднесрочной или долгосрочной перспективе²⁵.

Отметим, что разрабатываемые альтернативные сценарии могут не очень резко отличаться друг от друга: они не обязательно должны быть полярными и взаимоисключающими в ряде своих основных положений. Тем не менее, они репрезентируют различные возможные картины и образ будущего библиотеки с учетом выявления факторов риска и факторов возможностей. Более того, качественно разработанные сценарии позволяют заранее подготовиться к рискам, предпринять необходимые упреждающие действия.

Как правило, разрабатываемые сценарии имеют следующие названия: «оптимистический (прогноз высокого роста), базовый (реалистический), пессимистический (прогноз низкого роста)» или «инновационный, базовый, инерционный» и др. Базовый сценарий является «прогнозом без неожиданностей», а две другие версии характеризуют среду, в которой будет функционировать библиотека, и которая будет способствовать или, напротив, препятствовать созданию благоприятных условий для ее развития.

Преимуществом сценарного подхода является более активное применение качественных методов (экспертного опроса, метода аналогий, индукции, дедукции и др.). Сценарный подход предполагает разработку текстового документа и использование средств визуализации (графики, таблицы, схемы, диаграммы), сопровождаемые подготовкой пояснительной записки или аналитической справки.

К недостаткам сценарного подхода следует отнести субъективность, неоднозначность интерпретации будущего, логическая противоречивость и вероятностный характер суждений разработчиков, предопределяющий появление в сценариях потенциально возможных непреднамеренных ошибочных положений.

Методика разработки сценариев

Методика разработки сценариев во многом зависит от предмета изучения. Так, разработка сценариев развития библиотеки может включать в себя следующие основные этапы:

1. Информационная поддержка разработки сценариев. Необходимо изучить нормативно-правовые и другие виды документов, связанные с деятельностью библиотек, обращая особое внимание на документы прогностического характера, в которых отражена стратегия развития

²⁵ Булыгина О. В., Емельянова А. А., Емельянова Н. З., Кукушкин А. А. Системный анализ в управлении: учеб. пособие / О. В. Булыгина [и др.]. М.: Форум, 2021. С. 121–123.

библиотечного дела страны, региона, города и др. Особое значение имеют ФЗ «О библиотечном деле», «Стратегия развития библиотечного дела в РФ до 2030 г.» и др.²⁶

2. Определение трендов и тенденций в развитии библиотеки за предшествующий период времени на основе анализа локальных документов библиотеки (отчетов, стратегии развития, планов и др.).

3. Определение, ранжирование и группировка внешних и внутренних факторов, которые могут оказать особенно сильное влияние на библиотеку в период изучаемого временного горизонта. Выявление факторов риска и факторов возможностей. Определение взаимосвязи между факторами и их потенциала в плане позитивного и негативного воздействия на библиотеку.

4. Определение количества возможных альтернативных (двух, трех) сценариев и выявление «ядра», т. е. того стабильного (стабильных суждений), что будет отражено в каждом сценарии.

5. Подготовка альтернативных сценариев и их анализ руководством и коллективом библиотеки. Экспертиза сценариев и оценка вероятности каждого разработанного сценария.

6. Анализ существующей стратегии развития библиотеки и определение изменений, которые необходимы для минимизации риска ее дальнейшего развития и усиления тех, по-прежнему, актуальных видов и направлений деятельности, которые доказали свою эффективность в предшествующий период.

7. Разработка или актуализация стратегического плана развития библиотеки и/или ее отдельных видов и направлений деятельности.

Специалисты отмечают, что «сценарии не дают рекомендаций по действиям, это делает руководитель, принимающий решения, и плановик, который оценивает желательность и реальность того или иного действия»²⁷.

Управленческие решения руководителя библиотеки могут быть направлены на разработку новых сценариев, на изменение/корректировку существующей стратегии развития, на подготовку плана непредвиденных ситуаций, что позволит в будущем оперативно реагировать на изменившуюся обстановку.

²⁶ ФЗ от 29 декабря 1994 г. N 78-ФЗ «О библиотечном деле» (с изм.и доп.). URL:<https://base.garant.ru/103585> (дата обращения 10.11.2022); Стратегия развития библиотечного дела в РФ до 2030 г. URL: <http://government.ru/docs/41743> (дата обращения 10.11.2022).

²⁷ Егоршин А. П. Маркетинг организации: учебник для вузов / А. П. Егоршин. СПб.: Питер, 2021. С. 111.

4.3. Дорожное картирование

Дорожная карта может разрабатываться как для библиотечной сети региона, так и для отдельных библиотек, а также видов и направлений их деятельности и др. Она является инструментом, используемым при среднесрочном или долгосрочном стратегическом прогнозировании и планировании деятельности библиотек. Дорожная карта – своеобразное звено между этапами стратегического прогнозирования и стратегического планирования деятельности библиотеки. При этом она не является сугубо конкретизированным планом действий, не диктует участникам форсайта, какие конкретно пути следует избирать для достижения цели, не сковывает их творческие инициативы.

Первое применение дорожных карт относят к 1970 г., однако общепринятого профессиональным сообществом определения термина «дорожная карта» не существует. Приведем несколько определений, предлагаемые исследователями, которые позволяют понять сущность этого документа.

1. Дорожная карта представляет собой сбалансированную систему долгосрочных целей и включает в себя набор мероприятий, непосредственно привязанных к стратегии развития исследуемого объекта²⁸.

2. Дорожная карта представляет собой обобщающий документ, содержащий описание и визуальное представление вызовов и связанных с ними стратегических целей и задач, важнейших мероприятий, способных оказать существенное влияние на инновационное развитие рассматриваемой области (в том числе системы образования) в кратко-, средне- и долгосрочной перспективах, а также ожидаемых результатов их реализации²⁹.

3. Дорожные карты разрабатываются в разных форматах в зависимости от конкретных целей и контекста³⁰.

Дорожная карта помогает обосновать концепцию разработки стратегического плана библиотеки, мотивировать участников форсайта, ор-

²⁸ Котова М. В. Валешук М. В. Дорожная карта-инструмент принятия стратегических решений / М. В. Котова, М. В. Валешук. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dorozhnaya-karta-instrument-prinyatiya-strategicheskikh-resheniy> (дата обращения 10.11.2022).

²⁹ Великанова Н. П., Карасев О. И. Метод дорожных карт в стратегическом планировании развития образования / Н. П. Великанова, О. И. Карасев. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metod-dorozhnyh-kart-v-strategicheskom-planirovanii-razvitiya-obrazovaniya> (дата обращения 10.11.2022).

³⁰ Кисита Ю. Методология Форсайта и дорожных карт – тенденции и перспективы / Ю. Кисита. Форсайт. 2021. Т. 15. № 2. С. 7.

ганизовать сотрудничество между ними, синхронизировать их действия и направить на поиск согласованного решения. Она должна быть выполнена таким образом, чтобы все участники форсайта четко понимали стратегическую цель и, опираясь на имеющиеся ресурсы, согласовали действия по ее достижению.

Информация, содержащаяся в дорожной карте, зависит от цели ее создания, вида, интересов разработчика и др. В дорожной карте обычно фиксируются цель, задачи форсайта, ключевые этапы (без указания полной информации о каждом из них), сроки реализации каждого этапа. Также могут указываться средства, технологии, ресурсы, необходимые для достижения цели и др.

Дорожная карта должна учитывать потенциально возможные риски будущего развития библиотеки, создавать фундамент для сохранения ее устойчивости в условиях динамики внешней и внутренней среды, ориентировать на упреждающую разработку ряда нейтрализующих мер.

Дорожной карта предотвращает срывы в реализации этапов, т. к. дает возможность своевременно перераспределять ресурсы, необходимые для достижения цели, повысить ответственность каждого участника за соблюдение сроков решения возложенных задач. При этом при выявлении потенциально возможных рисков в реализации какого-либо этапа, зафиксированного в дорожной карте, участники могут вносить корректировки в свои действия с тем, чтобы задачи каждого этапа были своевременно решены.

Дорожную карту можно корректировать в ходе процесса ее разработки.

Корректировки вносятся по причине, например, отсутствия достаточных материально-технических ресурсов для решения задачи у одного из участников. В этой ситуации руководитель форсайта может выдвинуть предложение о перераспределении ресурсов.

Наряду с этим можно вносить корректировки в состав участников форсайта, если в этом появляется необходимость. В ряде случаев разработчики форсайта заранее предусматривают такую возможность, чтобы при появлении перспективы срыва реализации какого-либо этапа или даты его начала и завершения можно было не тратить время на поиск нового участника и, тем самым, в конечном итоге, не сдвигать сроки реализации этапов дорожной карты.

Постоянно открытый доступ к дорожной карте всех участников форсайта и фиксирование всех вносимых в нее корректировок является импульсом появления новых идей, новых аргументов и более глубоких обоснований.

Логично выполненная дорожная карта с элементами эстетической визуализации активизирует работу и помогает участникам более рационально планировать свою деятельность.

Чаще всего дорожная карта репрезентируется в графическом формате и сопровождается пояснительной запиской. В ряде общедоступных библиотек карта представлена в текстовом формате.

Наиболее предпочтительным вариантом является графическое изображение дорожной карты и ее дополнение текстовым материалом, например пояснительной запиской или аналитической справкой.

4.3.1. Дорожная карта: определение и виды

Виды дорожных карт многообразны. Остановимся на дифференциации дорожных карт по целевой установке и тех видах, которые представляют особый интерес для библиотечно-информационной деятельности³¹.

Стратегическая дорожная карта. При разработке таких карт участниками форсайта могут быть представители государственных органов власти, бизнес-структур, представители СМИ, учреждений сферы культуры и образования, общественных и профессиональных объединений, теоретики и практики библиотечно-информационной деятельности, пользователи др., которые обладают достаточным ресурсом для создания образа будущего библиотеки и воплощения его в реальность. Стратегические дорожные карты наиболее сложны для разработки. В такой карте следует указать цель, задачи, виды (направления) деятельности с учетом их перспектив, ответственных за реализацию, сроки выполнения, ожидаемые результаты и др.

Технологическая (материально-техническая) карта отображает текущее состояние материально-технической базы библиотеки и перспективы ее совершенствования и укрепления. В карте фиксируется текущее состояние материально-технической базы; необходимые ресурсы, операции и действия по ее укреплению; сроки и ответственные и др.

Кадровая дорожная карта способствует формированию или изменению кадровой политики библиотеки, особенно в плане определения количества и качества кадров ее ведущих подразделений с точки зрения уровня (специалитет, бакалавриат, магистратура) и профиля образования, пола, возраста, стажа работы в библиотеке, профессиональных компетентностей и др.

³¹ Логинов М. П. Дорожные карты: понятие, сущность, классификация / М. П. Логинов. URL: cyberleninka.ru/article/n/dorozhnye-karty-ponyatie-suschnost-klassifikatsiya (дата обращения 10.11.2022).

Дорожная карта библиотечных продуктов и услуг. В такой карте представлены этапы и/или процессы создания библиотечных продуктов и услуг, например, адресных справок, библиографических пособий, реферативных обзоров и др. Такой вид карты пригоден также для разработки после принятия решения о необходимости совершенствования ранее созданных продуктов или услуг. Участниками создания такой карты могут быть непосредственные разработчики продуктов и услуг, работающие в данной и в других библиотеках, специалисты, проводящие мониторинг в сфере данного направления работы и знающие ключевые тренды в данной области, сотрудники информационно-технологического, рекламного отдела, в чью задачу входит оперативное информирование пользователей о предстоящей разработке и др. В карте важно представить характеристику существующего продукта или услуги, составляющие, которые необходимо усовершенствовать, а также конкретные действия участников форсайта в определенные сроки.

Проектная карта фиксирует основные этапы разработки проекта, характеризует имеющиеся и необходимые ресурсы (финансовые, материально-технические, технологические, информационные и др.) партнеров (учреждения культуры, образования, бизнес-организации, профессиональные и общественные объединения и др.), формы коллаборации, ответственных за реализацию этапов и сроки выполнения.

Маркетинговая дорожная карта. К разработке маркетинговой стратегии развития библиотеки важно привлечь сотрудников методического, маркетингового отдела, отдела ПР-акций и рекламы и др.

Потребительская дорожная карта разрабатывается для того, чтобы проинформировать читателей о возможностях библиотеки по удовлетворению их общественных, профессиональных и личных интересов. Известно, что библиотеки выстраивают свою работу на основе предварительного и глубокого изучения информационных потребностей различных категорий пользователей.

Однако в современных условиях усложнения и динамики потребностей пользователей задачей библиотеки является демонстрация широкого спектра возможностей, которыми она обладает. Такая дорожная карта крайне полезна в условиях современной мобильности: при изменении зоны обслуживания библиотеки, при изменении информационных потребностей пользователей, при переходе их в иную профессиональную сферу, при вхождении в состав общественных организаций и объединений и др. В картах следует акцентировать внимание на преимуществах конкретных возможностей библиотеки: качество библиотечного фонда (состав и структура), электронные ресурсы, библиотечные продукты и

услуги, формы организации библиотечно-информационного обслуживания (мастер-классы, фестивали, клубы, сервисные услуги и др.)

Безусловно, разработка дорожной карты для всех категорий пользователей не отменяет возможности разработки отдельных карт для разных категорий пользователей.

4.3.2. Основные модели разработки дорожных карт

Существуют две основные модели разработки дорожных карт.

Agile (гибкая модель). При использовании данной модели все этапы (процессы) форсайта подразделяются на циклы, каждый из которых ориентирован на достижение строго очерченной и конкретизированной цели. Модель позволяет организовать синхронные коммуникации между участниками каждого этапа (процесса) и вносить необходимые корректировки в дорожную карту после обсуждения ключевых позиций. Отметим, что Agile обычно выбирается за основу при наличии уверенности в высоком уровне профессиональной квалификации и исполнителей, и руководителей этапов (процессов) форсайта³².

Модель может использоваться в случае, когда библиотека разработала и собирается внедрить продукты/ услуги или проекты, но не уверена в их длительной востребованности читателями и посетителями библиотеки. Например, разработка программы дискуссионной площадки в муниципальной библиотеке для людей среднего возраста города N, организация игротеки для родителей и детей дошкольного возраста в городской библиотеке и др. Принятие решений по этим направлениям потребует больших знаний в области библиотечно-информационной деятельности и в смежных по отношению к ней областях. Наряду с этим необходимо знать особенности социально-демографической ситуации в регионе, профессиональную занятость населения, наличие других организаций (домов творчества, музеев, студий свободного времени и др.), которые могут реализовывать схожие направления работы и др.

Waterfall (каскадная модель) – данная модель не обладает гибкостью, не принимает во внимание возможность появления каких-либо неожиданных ситуаций в ходе выполнения работы (в противоположность Agile) и не требует от разработчиков столь высокого профессионального уровня.

Waterfall отражает последовательные этапы форсайта. Переход от одного этапа к другому проводится после завершения предыдущего этапа. Соответственно, действия участников носят последовательный

³² Что такое Agile. URL: <https://www.atlassian.com/ru/agile> (дата обращения 10.11.2022).

характер. Данная модель показана к использованию при разработке библиотечных продуктов и услуг, а также проектов, которые могут являться долгосрочными и которые вызывают большую уверенность в реализации. Это такая ситуация, когда библиотечные специалисты предварительно провели мониторинг, в лучшем случае, научное исследование, и выявили потребность в этой работе, и, что еще более важно, понимают, что обладают всеми необходимыми ресурсами, и скорее всего, не будут нуждаться в их обновлении или укреплении³³.

4.3.3. Этапы и методика разработки дорожных карт

Дорожная карта должна соответствовать следующим требованиям:

- выполнимость;
- согласованность со всеми группами участников, заинтересованными в ее воплощении;
- конкретность, в том числе четкость в определении сроков начала и завершения каждого этапа, утверждении ответственных, приглашении экспертов и др.;
- измеримость необходимых для реализации ресурсов и ожидаемых результатов.

Этап 1. Подготовительный

1. Определение цели разработки дорожной карты;
2. Определение вида дорожной карты;
3. Определение лиц, учреждений сферы культуры/образования / бизнеса и др., заинтересованных в воплощении будущего образа библиотеки;
4. Организация разработки дорожной карты, определение лиц, ответственных за разработку, за наличие необходимых компьютерных программ;
5. Определение ресурсной обеспеченности разработки дорожной карты: трудовые, временные, информационные, материально-технические и др. ресурсы.

Этап 2. Разработка дорожной карты

1. Уточнение и характеристика предмета картирования (стратегии развития библиотеки, библиотечных продуктов и услуг, проекта, материально-технической базы библиотеки и др.);
2. Определение ресурсного обеспечения характеристик картируемого предмета;

³³ Как устроена каскадная модель управления проектами. URL: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/proektnoe-upravlenie/kak-ustroena-kaskadnaya-model-upravleniya-proektami> (дата обращения 10.11.2022).

3. Определение основных этапов (мероприятия, процессы, действия и др.) и их результаты, сроки начала и завершения, объем необходимых ресурсов, исполнители (ответственные), текущий статус исполнения и др.

Этап 3. Утверждение и реализация дорожной карты

1. Разработка отчета о создании дорожной карты с указанием, потенциально возможных рисков, в том числе, связанных с невыполнением сроков реализации, с недостаточными профессиональными компетенциями исполнителей, стоимостью библиотечного продукта и др.;

2. Проведение экспертной оценки разработанной дорожной карты и ее корректировка по результатам экспертизы;

3. Разработка или внесение корректировок в стратегический план развития библиотеки или отдельного вида ее деятельности (в зависимости от предмета картирования: формирование электронных ресурсов, библиотечно-информационное обслуживание и др.);

4. Внесение корректировок в текущие (рабочие) планы развития библиотеки или отдельного вида ее деятельности в зависимости от предмета картирования;

5. Мониторинг и контроль за ходом выполнения дорожной карты, а также внесение в нее корректировок при возникновении непредвиденных обстоятельств (событий).

Важное отличие дорожной карты от стратегического плана заключается в том, что в дорожной карте визуализируются только общие характеристики предмета картирования и не приводятся подробности каждого этапа (его процессы, операции, действия и др.).

4.3.4. Компьютерные программы и сервисы для разработки дорожных карт

При создании дорожных карт библиотечные специалисты достаточно часто используют электронные таблицы Excel и Google. Их функционал позволяет включать необходимые для разработчиков сведения, но вызывает проблемы при редактировании. Участники форсайтов не всегда высоко оценивают дорожные карты, составленные с использованием электронных таблиц, в связи с затрудненностью их зрительного восприятия.

Презентация дорожной карты может осуществляться на основе использования программы Microsoft PowerPoint, которая, однако, не позволяет синхронизировать работу участников форсайта в реальном режиме времени.

Создание презентации дорожной карты возможно также с использованием сервиса Calameo, хорошо известного отечественным библиотечным специалистам, которые используют его для разработки интерактивных документов, афиш, флайеров, виртуальных книжных выста-

вок и др. Сервис помогает подготовить ролик презентации в формате слайд-шоу с использованием музыки, фото –, видеоматериалов. Разработка краткой презентации предоставляется в бесплатном режиме.

Слайд – шоу с отражением результатов форсайта можно также выполнить с использованием сервисов Photopech, Movie Maker, Photo Story и многих других.

Существуют сервисы, специально предназначенные для разработки дорожных карт. Почти все специальные сервисы обладают высоким качеством визуализации (таблицы, графики, диаграммы, схемы и др.), располагают готовыми к использованию шаблонами в различной цветовой гамме, делают возможной интеграцию с другими сервисами. Однако, в ряде функциональных характеристик специальных сервисов имеются отличия.

Aha! (подписка, бесплатная версия с ограниченным функционалом для небольшого количества участников, пробный период – 30 дней). Сервис обладает широкими возможностями, среди них: готовые шаблоны, интеграция с другими специальными сервисами, подходит для небольшого количества участников (2 – 4 чел.), особенно эффективен при разработке библиотекой среднесрочных и долгосрочных маркетинговых стратегий.

ProductPlan (подписка, оплата, тестовый период составляет две недели, англоязычная версия) предоставляет шаблоны для дорожных карт, интеграцию с другими сервисами, экспорт файлов, общение в чате.

Roadmap Planner (подписка, оплата, двухнедельная бесплатная версия на русском языке). Функционал сервиса не предусматривает экспорт файлов, но предоставляет одновременный доступ большому количеству участников.

Roadmunk (подписка, оплата, тестовый период – две недели, англоязычная версия) имеет большое количество шаблонов для дорожных карт; возможны добавления новых элементов, экспорт файлов и интеграция с другими сервисами.

Venngage (подписка, оплата, бесплатный режим с ограниченным функционалом, наличие русскоязычной версии). Данный сервис обладает большим количеством шаблонов для разработки дорожных карт, поддерживает экспорт файлов. Мобильная версия не разработана.

В ряде случаев разработка дорожных карт может проводиться на основе использования компьютерных интеллект-карт, таких как MindMeister, XMind, Coggle, Mind42, SimpleMind и др., возможности которых достаточны для отражения в дорожной карте связей между целью и задачами форсайта, его этапами, сроками их начала и завершения и др.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем сущность форсайта?
2. Каковы причины возрастания интереса к форсайту со стороны библиотечно-информационного сообщества?
3. В чем отличие форсайт-технологии от других методов прогнозирования, которые используются в библиотечно-информационной деятельности: экстраполяции, моделирования, экспертизы?
4. Укажите актуальные виды библиотечно-информационной деятельности, стратегию развития которых вы бы стали разрабатывать с помощью форсайт-технологии. Обоснуйте свой ответ.
5. Каковы критерии классификации форсайта на разные виды?
6. Какие виды форсайта знаете? Охарактеризуйте их.
7. Каков методологический инструментарий форсайт-исследования?
8. Укажите общенаучные методы, которые могут быть востребованы при проведении форсайт-исследований.
9. Какие научные методы будете использовать при проведении форсайт-исследования по теме «Перспективы исторического просвещения в муниципальной библиотеке: 2023 г. – 2028 г.»?
10. Укажите требования к отбору экспертов и участников для проведения форсайта по теме «Эстетическое воспитания подростков в общедоступной библиотеке: 2023 г. – 2028 г.».
11. Почему необходимо информационное обеспечение работы экспертной панели?
12. Каковы формы представления результатов форсайта?
13. Охарактеризуйте понятие «дорожная карта».
14. Какие виды дорожных карт знаете?
15. Какой вид дорожной карты может быть полезен при разработке стратегии развития краеведческой деятельности в муниципальных библиотеках крупного города? Обоснуйте свой ответ.
16. Каковы основные модели разработки дорожных карт?
17. Каковы отличия модели Agile от модели Waterfall?
18. Какой метод разработки дорожной карты будете использовать при определении стратегии развития межрегионального проекта «Продвижение научно-популярной литературы в публичных библиотеках на 2023 г. – 2028 г.»?
19. Возможна ли разработка дорожной карты проекта «Обслуживание подростков с ограничениями по здоровью: 2022–2027 гг.» на основе электронных таблиц Google и Excel? Обоснуйте свой ответ.
20. Какие специальные сервисы, предназначенные для разработки дорожных карт, знаете?
21. Какие специальные сервисы, предназначенные для разработки дорожной карты по теме «Стратегия продвижения публичной библиотеки в масса-медиа», рекомендуете использовать? Обоснуйте свой ответ.

Практическое задание 1

Форсайт: понятие, сущность, методология

1. Подготовка доклада по одной из указанных тем.

Подготовка доклада предполагает выявление и анализ публикаций, имеющих хронологическую глубину не более 5 лет и отраженных в Национальной электронной библиотеке.

2. Выступление докладчика (10 минут) сопровождается презентацией, выполненной в программе Microsoft Power Point.

Темы докладов

1. Форсайт как инструмент формирования будущего муниципальных библиотек.
2. Форсайт: понятие, сущность, принципы.
3. Форсайт в системе методов прогнозирования развития библиотечной отрасли.
4. Исторические аспекты становления форсайта.
5. Методологические основы форсайта в библиотечно-информационной деятельности.
6. Характеристика этапов разработки библиотечно-информационных форсайт-исследований.
7. Формирование экспертных панелей в форсайте: цель, основные подходы и методы.
8. Форсайт, прогнозирование и стратегическое планирование деятельности библиотек.
9. Форсайт как инструмент принятия стратегических решений в деятельности публичных библиотек.
10. Форсайт-исследования и форсайт-сессии в библиотеках России и зарубежных стран.
11. Форсайт-сессия: организация и проведение.
12. Характеристика форм представления результатов форсайта.
13. Сценарный подход в форсайте: этапы и методы разработки.
14. Дорожная карта форсайта: основные методы разработки и презентации.
15. Специальные сервисы разработки дорожных карт: возможности использования в библиотеках.

Практическое задание 2

Форсайт-технология в библиотеках

1. Проведите информационный поиск документов, которые свидетельствуют об использовании форсайта в библиотечной-информационной деятельности. Предпочтительно провести анализ документов, отраженных в Национальной электронной библиотеке, а также уделить приоритетное внимание публикациям в журналах «Библиотекосведение», «Библиосфера», «Научные и технические библиотеки».

2. Проанализируйте выявленные публикации по следующей схеме:

- название библиотеки (вуза) – организатора форсайта;
- цель и задачи проведения форсайта;
- предмет изучения в ходе форсайта;
- участники и эксперты форсайта;
- результаты проведения форсайта.

3. Заполните таблицу.

Библиотека (вуз) – организатор форсайта	Цель и задачи проведения форсайта	Предмет форсайта	Участники форсайта	Результаты проведения форсайта	Библиографическое описание документа

4. Подготовьте доклад по результатам выполненного практического задания для обсуждения в ходе группой дискуссии.

Практическое задание 3

Разработка дорожной карты

В Центральной библиотеке им. М. Ю. Лермонтова при решении задачи оптимизации ассортимента библиотечных продуктов и услуг на пятилетний период (2023–2030 г.) использовалась технология форсайта, по результатам которого было принято решение о разработке альтернатив постепенного совершенствования ассортимента продуктов и услуг и альтернатив обновления.

1. Проведите анализ сайта библиотеки.

2. Определите:

- стратегические альтернативы постепенного совершенствования ассортимента продуктов и услуг, предполагающие выбор в пользу продолжения ранее принятой стратегии развития, характерной для данной библиотеки и большинства муниципальных библиотек города;

- альтернативы обновления, предполагающие разработку и внедрение вновь вводимых библиотечных продуктов и услуг, отвечающих на социальную повестку и информационные потребности пользователей библиотеки.

3. Разработайте дорожную карту на основе использования электронных таблиц Microsoft Excel и компьютерной программы Microsoft PowerPoint с указанием альтернатив постепенного совершенствования и альтернатив обновления библиотечных продуктов и услуг.

Тестирование

1. Промежуточное тестирование

1. Форсайт-технология может использоваться в следующих областях научных знаний:

- а) культурология;
- б) библиотечно-информационная наука;
- в) политология,
- г) социология,
- д) педагогика.

2. Форсайт – исследования получили наибольшее распространение в следующих сферах

- а) наука и инновационные технологии;
- б) маркетинг;
- в) стратегический менеджмент.

3. Существует следующие критерии классификации видов форсайта

- а) временной горизонт;
- б) отрасль, в которой используется форсайт;
- в) масштаб форсайта.

4. Существуют следующие виды форсайта, выделяемые по критерию масштаба

- а) международный форсайт;
- б) региональный форсайт;
- в) национальный форсайт;
- г) государственный форсайт;
- д) локальный форсайт.

5. В ходе форсайта используются общелогические методы

- а) абстрагирование;
- б) анализ;
- в) идеализации;
- г) синтез.

6. К общенаучным методам, используемым в форсайте, следует отнести

- а) анкетирование;
- б) интервьюирование;
- в) метод фокус-групп;
- г) наблюдение;
- д) кейс-стади;
- е) бенчмаркинг.

7. В форсайте допускается использование
- а) только одного или двух научных методов;
 - б) от трех до пяти научных методов;
 - в) более десяти научных методов.
8. В форсайт-исследованиях используются конкретно-научные методы, характерные для различных наук и научных дисциплин
- а) да;
 - б) нет;
9. В форсайт-исследованиях используются только
- а) количественные методы;
 - б) качественные методы;
 - в) количественные и качественные методы.
10. Слово «форсайт» является синонимом следующих слов
- а) предвидение;
 - б) предвосхищение;
 - в) стратегическое планирование;
 - г) прогнозирование.
11. К основным принципам форсайта относят следующие:
- а) взаимодействие;
 - б) креативность;
 - в) централизация.
12. Критериями отбора экспертов для проведения форсайта являются
- а) уровень образования;
 - б) наличие опыта проведения научных исследований в библиотечно-информационной сфере;
 - в) наличие практического опыта работы в библиотеке.
13. Дорожная карта представляет собой
- а) документ, в котором отображены основные этапы реализации стратегии развития библиотеки, исполнители и сроки завершения каждого этапа;
 - б) часть маркетингового плана библиотеки;
 - в) документ, в котором детально описаны все средства и методы достижения цели форсайта в рамках каждого этапа.
14. Дорожная карта
- а) помогает синхронизировать действия участников форсайта;
 - б) помогает донести идеи и мнения каждого участника до всей группы;
 - в) обеспечивает контроль за процессом разработки стратегии развития библиотеки/библиотечного продукта и услуги со стороны ее руководителей.

15. Самостоятельными видами дорожных карт являются
- а) стратегическая дорожная карта;
 - б) тактическая дорожная карта;
 - в) технологическая дорожная карта.
16. При разработке дорожной карты полезно использовать следующие эвристические методы:
- а) мозговой штурм;
 - б) метод организованных стратегий;
 - в) наблюдение;
 - г) эксперимент.
17. К основным моделям разработки дорожных карт относятся
- а) Agile;
 - б) Waterfall.
18. Дорожные карты разрабатываются только при помощи электронных таблиц Excel и электронных таблиц Google:
- а) да;
 - б) нет.
19. К специальным сервисам разработки дорожных карт относятся:
- а) Roadmunk;
 - б) Aha!
 - в) Venngage;
 - г) Canva.
20. Синхронизация работы участников форсайта в реальном режиме времени возможна при использовании
- а) программы Power Point;
 - б) электронных таблиц Google;
 - в) сервиса Calameo.

2. Итоговое тестирование

Дополните:

I. Дополните: в зависимости от критерия масштаба форсайт подразделяется на следующие виды: международный, ...

II. Дополните: в зависимости от сферы деятельности форсайт подразделяется на экономический, образовательный, ...

III. Установите соответствие:

Установите принадлежность указанных методов к используемым в форсайте:

1. Наблюдение;
2. Экстраполяция;
3. Моделирование;
4. История жизни;
5. Бенчмаркинг;
6. SWOT-анализ;
7. Морфологический анализ.

IV. Установите принадлежность действий к этапам разработки стратегической дорожной карты:

1. Определение цели разработки дорожной карты;
2. Определение вида дорожной карты;
3. Определение лиц, учреждений сферы культуры/образования /бизнеса и др., заинтересованных в воплощении будущего образа библиотеки;
4. Проведение экспертной оценки разработанной дорожной карты и ее корректировка по результатам проведенной экспертизы;
5. Разработка отчета о создании дорожной карты с указанием потенциально возможных рисков;
6. Разработка или внесение корректировок в стратегический план развития библиотеки или отдельного вида ее деятельности;
7. Определение ресурсного обеспечения характеристик библиотеки как картируемого предмета.

Подготовительный этап	Этап разработки дорожной карты	Этап утверждения и реализации дорожной карты

V. Установите соответствие вида дорожной карты ее вербальному описанию

Кадровая дорожная карта	В карте фиксируется текущее и будущее состояние материально-технической и технологической базы, операции и действия по их укреплению, сроки и ответственные.
Продуктовая	В карте фиксируется текущее состояние и перспективы формирования или изменения кадровой политики библиотеки, особенно в плане определения количества и качества кадров, их профессиональных компетенций и др.
Технологическая (материально-техническая)	В карте представлены этапы и/или процессы создания библиотечных продуктов и услуг.

Верно/неверно

VI. Форсайт обладает существенными отличиями от традиционного прогнозирования

1. верно;
2. неверно.

VII. Международные организации, в фокусе внимания которых находятся организация и проведение форсайта

1. ЮНЕСКО;
2. ИФЛА;
3. ЮНИДО;
4. Международная ассоциация развития.

VIII. Верно ли, что форсайт предполагает согласованность мнений экспертов по изучаемому вопросу:

1. верно;
2. неверно.

IX. Верно ли, что при использовании сценарного метода и разработке сценариев развития библиотеки необходимо определить базовые тренды и тенденции, а также факторы, которые могут воздействовать на нее в будущем и могут конструировать будущее, как правило, в среднесрочной или долгосрочной перспективе.

1. верно;
2. неверно.

Одиночный выбор

X. Истоки форсайта как технологии предвидения относятся к

1. к концу XIX в.;
2. первой половине XX в.;
3. ко второй половине XX в.

XI. Дорожная карта

1. является конкретизированным планом действий;
2. диктует участникам форсайта, какие конкретно пути следует избирать для достижения цели;
3. не сковывает творческие идеи исполнителей каждого этапа.

XII. Основной моделью разработки дорожной карты являются

1. Agile;
2. PASW;
3. Roadmap.

Множественный выбор

XIII. Разрабатываемая дорожная карта должна соответствовать следующим требованиям:

1. выполнимость;
2. гуманизация;
3. согласованность со всеми группами участников, заинтересованных в воплощении предмета картирования;
4. конкретность, в том числе четкость в определении сроков начала и завершения каждого этапа, утверждении ответственных, приглашении экспертов и др.;
5. культуросообразность;
6. измеримость необходимых для реализации ресурсов;
7. измеримость ожидаемых результатов.

XIV. К специальным компьютерным программам, используемым для разработки дорожных карт, относятся:

1. ProductPlan;
2. Vortex;
3. Roadmunk;
4. Venngage;
5. Photopeach.

XV. Форсайт-исследование полезно при

1. изучении читательских предпочтений подростков в текущий период;
2. определении долгосрочных перспектив работы общедоступных библиотек с детьми, имеющими ограничения по здоровью;
3. разработке стратегии развития электронных ресурсов вузовских библиотек.

Список литературы

1. Березкина Н. Ю. Компетенции библиотекаря в условиях цифровизации / Н. Ю. Березкина // Грани книжной культуры: 20-летию создания Научного центра исследований истории книжной культуры – Научного и издательского центра «Наука» РАН : материалы Рос.-Белорус. круглого стола. – Москва : Наука, 2021. – С. 184–189.
2. Библиотекарь будущего: модель компетенций // Университетская книга. – 2021. – №7. – С. 59–63.
3. Будущее библиотек в условиях цифровой экономики : материалы Ежегодного совещания руководителей федеральных и центральных региональных библиотек России, Санкт-Петербург, 14–15 ноября 2018 г. / РНБ; [сост. И. А. Трушина, Н. Ю. Кузина, Т. А. Шевченко]. – Санкт-Петербург : РНБ, 2019. – 169 с.
4. В РГБ обсудили будущее библиотек России [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.rsl.ru/ru/all-news/budushee-bibliotek-rossii-new> (дата обращения 12.10.2022).
5. Варганова Г. В. Научные исследования в библиотечно-информационной сфере: отечественные и зарубежные практики / Г. В. Варганова. – Санкт-Петербург : СПбГИК, 2018. – 208 с.
6. Варганова Г. В. Форсайт как инструмент стратегического планирования деятельности библиотеки / Г. В. Варганова // Документ в социокультурном пространстве: теории и цифровые трансформации : материалы V междунар. науч.-практ. конф. – Казань : КазГИК, 2022. С. 44–50.
7. Варганова Г. В., Мутьев В. А. Форсайт-технология в образовательной деятельности вузов культуры / Г. В. Варганова, В. А. Мутьев // Вестник Московского гос. ин-та культуры. – 2017. – № 1. – С. 160–166.
8. Гильдебрант Г. В. Будущее библиотек: информация или коммуникация / Г. В. Гильдебрант // Науч. и техн. б-ки. – 2020. – № 2. – С. 37–57.
9. Дворовенко О. В., Тараненко Л. Г., Боброва Е. И. Перспективы развития научной библиотеки творческого вуза / О. В. Дворовенко [и др.] // Науч. и техн. б-ки. – 2021. – №1. – С. 59–76.
10. Гузенко И., Бегишева А. Цифровые компетенции в деятельности библиотек / И. Гузенко, А. Бегишева // INFOLIB: информационно-библиотечный вестник. – 2022. – № 1. – С. 16–23.
11. Гусева Е. Н. К вопросу формирования стратегии развития библиотек / Е. Н. Гусева // Румянцевские чтения-2018. Библиотеки и музеи как культурные и научные центры: историческая ретроспектива и взгляд в будущее. К 190-летию со времени основания Румянцева музея : материалы междунар. науч.-практ. конф. РГБ, Библиотечная Ассамблея Евразии. 2018. – С. 216–222.

12. Захаренко М. П., Клюев В. К. На пути к библиотеке будущего: новые вехи деятельности профессионального сообщества / М. П. Захаренко, В. К. Клюев // Библиотечное дело. – 2020. – № 9(363). – С. 18–24.
13. Игумнова Н. П. Есть ли у библиотек будущее? / Н. П. Игумнова // Библиосфера. – 2017. – № 1. – С. 11–16.
14. Как работать с новыми читателями // Университетская книга. – 2020. – № 2. – С. 38–45.
15. Клюев В. К., Захаренко М. П. Академические штудии 2019 года / В. К. Клюев, М. П. Захаренко // Библиография и книговедение. – 2020. – № 2 (427). – С. 139–149.
16. Книжный сталкер, или инжиниринг знания // Университетская книга. – 2021. – № 4. – С. 38–41.
17. Леликова Н. К. Библиографическая информация в цифровой культуре / Н. К. Леликова // Национальная библиотека. – 2021. – № 3 (19). – С. 2–11.
18. Леонов В. П. Будущее библиотеки как предмет изучения / В. П. Леонов // Науч. и техн. б-ки. – 2012. – № 9. – С. 51–68.
19. Матвеева И. Ю. Будущее библиотек: эскизы профессионального сообщества / И. Ю. Матвеева // Библиотека и культурное пространство региона : материалы всероссийск. науч.-практ. конф. – Пермь : ПермГИК, 2021. С. 37–44.
20. Матвеева И. Ю. Футурологические исследования будущего библиотек / И. Ю. Матвеева // Библиотечный фронт: новые смыслы, вызовы, идеи и практики : материалы всероссийск. науч.-практ. конф. – Улан-Удэ., 2022. С. 9–12.
21. Матлина С. Г. Сообща размышляем о будущем библиотек в целях устойчивого развития / С. Г. Матлина // Библиотечное дело. – 2018. – № 9 (315). – С. 34–36.
22. Наука и библиотека: сборник научных трудов. Вып. 1 / отв. ред. Н. В. Колпакова. – Санкт-Петербург : БАН, 2020. – 240 с.
23. Научные исследования в библиотеках: тематика, организация, представление результатов / Российская государственная библиотека [и др.]; отв. ред. А. Ю. Самарин. – Москва : Пашков дом, 2021. – 323 с.
24. Палкевич О. Я. Миссия библиотек сегодня и завтра (по материалам форсайт-сессии «Библиотекарь будущего») / О. Я. Палкевич // Библиотека и культурное пространство региона : материалы всероссийск. науч.-практ. конф. – Пермь : ПермГИК, 2021. С. 146–152.
25. Пилко И. С., Востряков Л. Е., Тургаев А. С. Непрерывное библиотечно-информационное образование / И. С. Пилко, Л. Е. Востря-

ков, А. С. Тургаев ; М-во культуры РФ, С.-Петербург. гос. ин-т культуры. – Санкт-Петербург : СПбГИК, 2020. – 240 с.

26. Племнек А. И. Библиотеки в цифровом государстве / А. И. Племнек // Будущее библиотек в условиях цифровой эпохи : материалы ежегод. совещ. рук. федер. и центр. регион. б-к России (Санкт-Петербург, 14–15 нояб. 2018 г.). – Санкт-Петербург, 2019. С. 16–23.

27. Пятый международный форум «Формируя будущее библиотек [Электронный ресурс]. – URL: <https://modern-lib.ru/mezhdunarodnyi-forum-formiruya-budushchee-bibliotek> (дата обращения 12.10.2022).

28. Редькина Н. С. Компетенции библиографа: непрерывность развития и точки разрыва / Н. С. Редькина // Библиосфера. – 2021. – № 4. – С. 59–77.

29. Самарин А. Ю., Плешкевич Е. А., Леликова Н. К., Дворкина М. Я., Варганова Г. В., Лаврик О. Л. Наука в библиотеках / А. Ю. Самарин [и др.] // Библиосфера. – 2022. – №2. – С. 5–18.

30. Соколов А. В. Библиотека будущего – предмет библиофутурологии. Интернетосфера vs библиосфера / А. В. Соколов // Библиотечное дело. – 2016. – № 24. – С. 2–9.

31. Соколов А. В. Библиофутурология: предмет и метод / А. В. Соколов // Библиотековедение. – 2015. – № 6. – С. 23–29.

32. Соколов А. В. Концепции развития библиотечного дела и библиофутурология / А. В. Соколов // Университетская книга. – 2018. – № 6. – С. 46–52.

33. Соколов А. В. Ноосферный человек в библиотеке будущего / А. В. Соколов // Библиотековедение. – 2019. – Т. 68. – № 1. – С. 7–17.

34. Соколов А. В. Школьная библиотека в футурологическом контексте / А. В. Соколов // Школьная библиотека. – 2015. – № 7. – С. 11.

35. Соколов А. В., Тургаев А. С. Библиологос и библиотечно-информационное образование / А. В. Соколов, А. С. Тургаев // Науч. и техн. б-ка. – 2020. – № 12. – С. 15–44.

36. Тургаев А. С. Качественное образование библиотечных специалистов – наша общая задача перед будущим / А. С. Тургаев // Библиотековедение. – 2016. – Т. 65. – № 5. – С. 481–486.

37. Тургаев А. С. Подготовка кадров в библиотечно-информационной сфере (опыт Санкт-Петербургского государственного института культуры / А. С. Тургаев // Библиотековедение. – 2016. – Т. 65. – № 5. – С. 487–492.

38. Формируя будущее библиотек // Университетская книга. – 2018. – № 5. – С. 50–55.

39. Future of libraries [Электронный ресурс]. – URL: <https://foresight.arup.com/publications/future-libraries/> (дата обращения 10.10.2022).

40. Lehmann St. Reimagining the library of the future: public buildings and civic space for tomorrow's knowledge society. 2022 / St. Lehmann. – ORO Editions, 245 p.

41. Three trends shaping the future of libraries. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.libraryjournal.com/story/three-trends-future> (дата обращения 14.10.2022).

42. The present and future of libraries [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.pewresearch.org/internet/2013/01/22/part-5-the-present-and-future-of-libraries/> (дата обращения 14.10.2022).

43. Rapid foresight Версия 04. Методология // Агентство стратегических инициатив. – Москва, 2017. – 90 с.

44. 122 Things you will be able to do in the library of the future that you can't do today [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.foresightfordevelopment.org/featured/libraries-iii> (дата обращения 27.10.2022).

45. Which future for libraries? [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.metafuture.org/library1/EmergingIssues/> (дата обращения 25.10.2022).

46. Foresight and futures activities for libraries, library associations, and archivists [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.infinitefutures.com/essays/lead4.shtml> (дата обращения 23.10.2022).

ПРИЛОЖЕНИЕ. ТИПОВЫЕ ОБРАЗЦЫ ДОРОЖНЫХ КАРТ

Дорожная карта

Стратегические альтернативы развития публичной библиотеки на период 2023–2032 годы

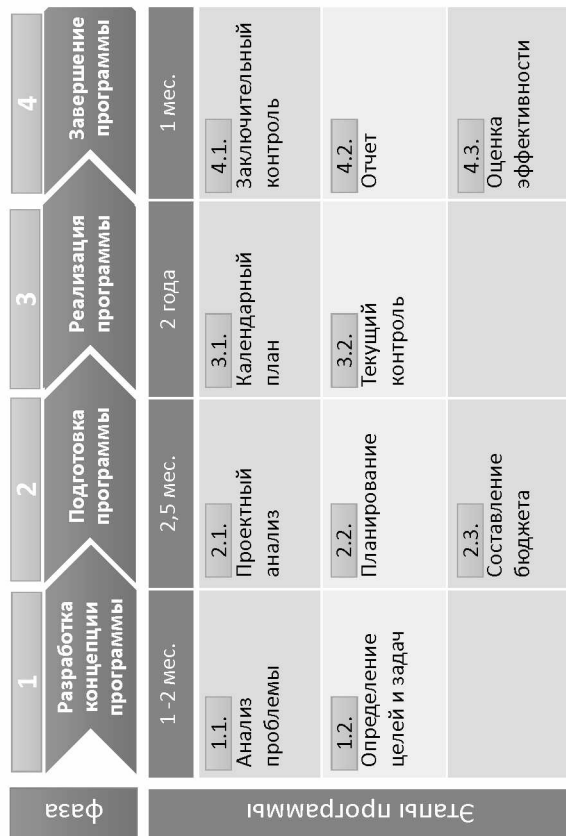
СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БИБЛИОТЕКИ			ДАТА
СТРАТЕГИЯ	2023–2025 гг. Альтернативы совершенствования	2026–2029 гг. Альтернативы обновления	2030–2032 гг. Инновационные альтернативы
	1.	1.	1.
	2.	2.	2.
	3.	3.	3.

Типовые образцы дорожных карт выполнены с использованием компьютерных программ Microsoft PowerPoint, Microsoft Excel и специального сервиса Venngage.

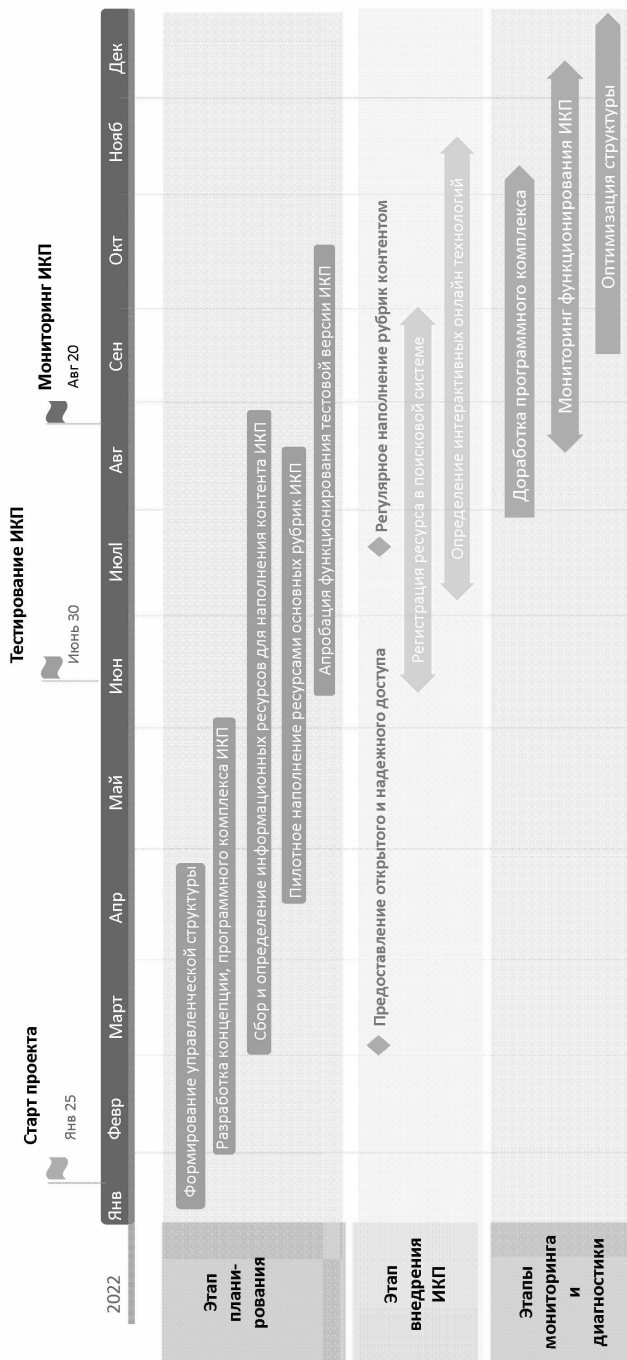
Стратегия развития персонала общедоступной библиотеки на 2023–2029 годы

[illegible]

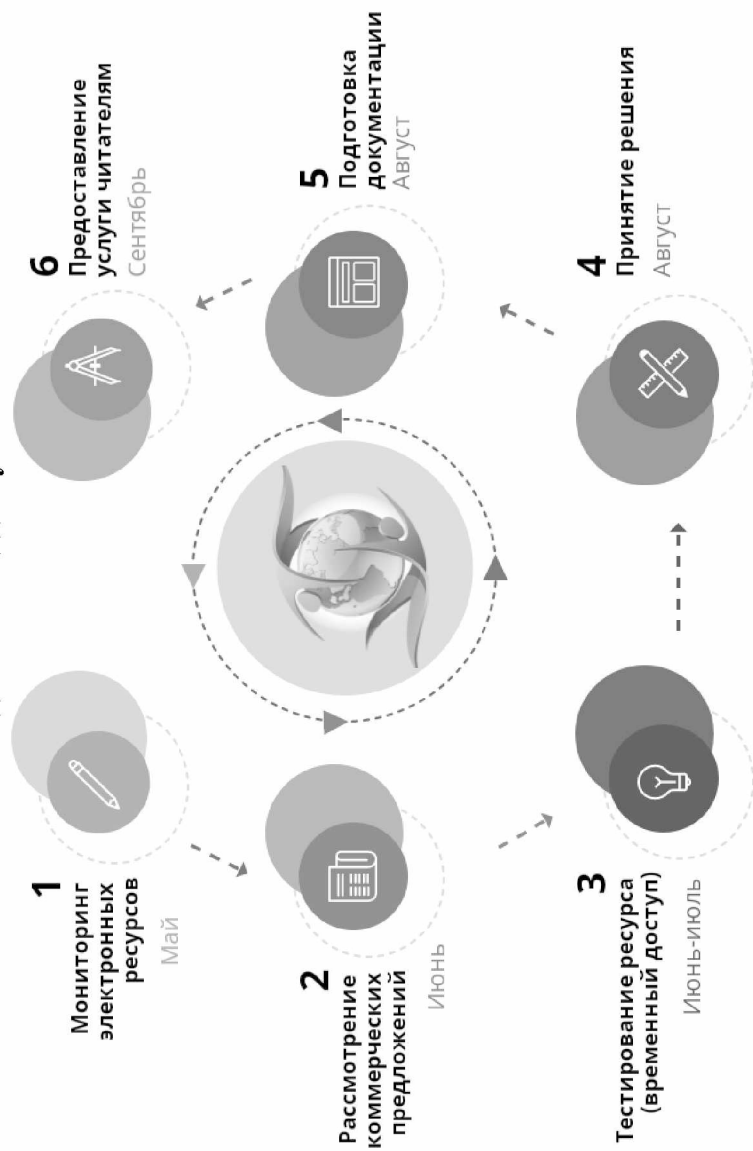
Дорожная карта Программа «Экологическое воспитание молодежи в общедоступной библиотеке»



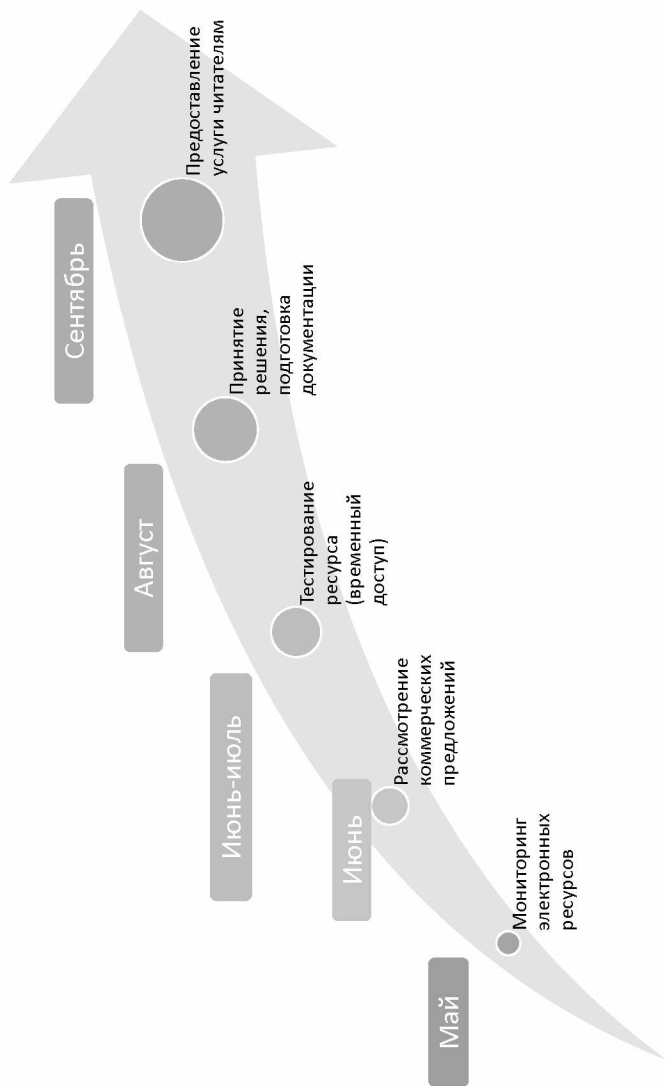
Дорожная карта Управление информационно-коммуникационной платформой «Экологическое воспитание молодежи в общедоступной библиотеке»



Календарь приобретения внешнего электронного ресурса для контента программы «Экологическое воспитание молодежи в общедоступной библиотеке»



Календарь приобретения внешнего электронного ресурса для контента программы «Экологическое воспитание молодежи в общедоступной библиотеке»



Учебное издание

Г. В. Варганова

**Форсайт в библиотечно-информационной
деятельности**

Учебно-методическое пособие

Верстка А. С. Шитовой
Дизайн обложки Е. А. Соловьевой
Выпускающий редактор А. С. Шитова

Подписано в печать 18.11.2022. Формат 60×90^{1/16}.
Усл. печ. л. 3,25. Уч.-изд. л. 3,25. Тир. 500 (1-й завод 1–10). Зак. 8.
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский гос. ин-т культуры»
191186, Санкт-Петербург. Дворцовая наб., 2. Тел. 8(812)318 97 16
Отпечатано с готового оригинал-макета в цифровом центре СПбГИК
191186, Санкт-Петербург. Дворцовая наб., 2. Тел. 8(812)318 97 16