

DOI: <https://doi.org/10.15407/np.66.011>

УДК 027.021:025.5]-048.35:001.895(430)

**Галина Безпала,**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2876-4462>,

молодша наукова співробітниця

групи бібліотечно-інформаційних ресурсів

іноземними мовами (читальня зала

Австрійська бібліотека) відділу міжнародної

інформації та зарубіжних зв'язків,

Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського,

просп. Голосіївський, 3, Київ, 03039, Україна

e-mail: [galinabezpala@ukr.net](mailto:galinabezpala@ukr.net)

## **ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У БІБЛІОТЕКАХ НІМЕЦЬКОМОВНОГО СВІТУ**

**Мета статті** – дослідження сучасних тенденцій розвитку інноваційних процесів та інноваційного менеджменту бібліотек німецькомовного простору, з'ясування можливих інновацій для українських бібліотек, пов'язаних з цим напрямом. **Методи дослідження** ґрунтуються на системному та структурному підходах, включаючи міждисциплінарний підхід. **Наукова новизна.** Відкрита інновація вважається досить перспективною як підхід до залучення зовнішніх сторін до інноваційного процесу. У часи Web 2.0, – збільшення доступу до цифрових документів та швидких змін у потребах користувачів через розвиток інтернет-технологій, – бібліотеки як постачальники інформаційних послуг змушені переносити свої продукти та послуги туди, де перебувають їхні користувачі – як географічно, так і з точки зору змісту. **Висновки.** Запропоноване дослідження продемонструвало, що значний потенціал і проблеми несуть в собі відкриті інновації та якою мірою вони впроваджені у німецьких бібліотеках. Висвітлений досвід закордонних колег є надзвичайно корисним і сприяє за належної оцінки загалом удосконалити інформаційно-комунікаційну діяльність українських бібліотек та впровадити інноваційні методи в обслуговування усіх категорій користувачів, зокрема дистанційно.

*Ключові слова:* бібліотека, відкрита інновація, інноваційний менеджмент.

**Актуальність теми дослідження.** Відкриті інновації – це новий шлях інноваційного менеджменту в бібліотеках (на прикладі бібліотек німецькомовного простору). Відкриті інновації вважаються досить перспективними як підхід до залучення зовнішніх сторін до інноваційного процесу. У часи Web 2.0, – збільшення доступу до цифрових документів та швидких змін у потребах користувачів через розвиток інтернет-технологій, – бібліотеки як постачальники інформаційних послуг змушені переносити свої продукти та послуги туди, де перебувають їхні користувачі – як географічно, так і з точки зору змісту відкритого типу.

**Мета статті** – дослідження сучасних тенденцій розвитку інноваційних процесів та інноваційного менеджменту бібліотек німецькомовного простору, з'ясувати можливі інновації для українських бібліотек, пов'язані з цим напрямом.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Поняття відкритих інновацій висвітлюють у своїх працях фахівці Німеччини, зокрема Німецької Центральної економічної бібліотеки – д-р Анна Марія Кьок, відповідальна особа за нові медіатехнології та управління інноваціями Інформаційного центру економіки імені Лейбніца в Гамбурзі; Біргіт Фінгерле – менеджер з інновацій Інформаційного центру економіки імені Лейбніца в Кілі; д-р проф. Клаус Тохтерман, директор Німецької центральної економічної бібліотеки, Інформаційний центр економіки імені Лейбніца в Кілі, завідувач кафедри медіа інформатики в Університеті Крістіана Альбрехта в Кілі. Останніми роками зростає тиск на бібліотеки з метою реалізації позитивного інноваційного ефекту, який спричиняє необхідність регулярно розробляти нові рішення та послуги для користувачів, адаптуватися до нових вимог. Бібліотеки змушені вести постійний моніторинг технологій та нових тенденцій, з одного боку, і мати розуміння потреб своїх користувачів – з іншого. Це єдиний спосіб досягти збалансованого співвідношення між «притягненням ринку» та «поштовхом технології», що є основою для успішних інновацій. Вивчення закономірностей і процесів відкритих інновацій дозволить виробити практичні рекомендації щодо перспектив їх широкого використання. Дослідження інноваційних процесів (зокрема залучення зовнішніх сторін і кооперації зовнішніх сторін та безпосередньо бібліотек) дає нові можливості для бібліотек не лише вирішити проблеми поточної наукової комунікаційної системи бібліотеки, але й

дає змогу всеосяжного «прискорення обміну знаннями» і веде до переваг інновацій

**Виклад основного матеріалу.** *Потенціал та виклики відкритих інновацій.* На сьогодні програми Web 2.0 дозволяють вести інтенсивний діалог із користувачами. Оскільки поява та підтримка соціальних мереж відіграє в цьому центральну роль, їх також узагальнюють під терміном «соціальне програмне забезпечення». На тлі того, що знання є одним із найважливіших ресурсів для інновацій та інноваційних процесів сьогодні, також важливою є можливість використання колективного інтелекту завдяки так званому «контенту, створеному користувачами», який створюється у Web 2.0. Контент, створений користувачами (створення, оцінка тощо) також підтримує формування соціальних мереж. Соціальне програмне забезпечення також має вагомe значення для операційної практики: що стосується управління інноваціями. Соціальне програмне забезпечення сприяє чіткій тенденції до «інновацій за спільної участі», що викликано розвитком і поширенням Web 2.0 – так званих «Mitmach-Webs» («об'єднувальних мереж») – як платформи для інноваційної діяльності.

Експерти також вбачають у використанні ІТ-каналів засіб доступу до так званих потреб і знань про рішення. Останнє включає технологічні можливості перетворення потреб споживачів у конкретний продукт чи послугу. З іншого боку, знання потреб – це з'ясування інформації про переваги, бажання, фактори задоволення та мотиви придбання продукту для поточних і потенційних користувачів. Однак ці оцінки потреб здійснюються не за допомогою класичного дослідження ринку, а шляхом відкритих відгуків великої неозначеної мережі учасників.

Тим часом можна виділити три основні процеси відкритих інновацій, серед яких поняття «зовні–всередині» домінують над всіма іншими процесами:

(1) процес ззовні–всередину (інтерналізація зовнішніх знань, наприклад, від користувачів або партнерів);

(2) процес навиворіт (екстерналізація внутрішніх знань, – наприклад, комерціалізація за допомогою ліцензій);

(3) поєднаний процес (з'єднання процесів ззовні та навиворіт для створення альянсів тощо). Виділення цих процесів з-поміж інших належать Оліверу Гассману, директору, професору Інституту управління технологіями університету у Сант Галлені та д-ру Елен Енкель

(кафедра загального адміністрування і мобільності університету в Дуйсбург-Есені) у їхній спільній статті «Open Innovation. Die Öffnung des Innovationsprozesses erhöht das Innovationspotenzial» (Zfo – Zeitschrift für Führung und Organisation) у 2006 році. Яким є кожен з цих процесів докладніше: процес «ззовні–всередину» означає генерацію знань, ідей поза межами компанії (чи бібліотеки); залучення до процесу клієнтів, постачальників; зовнішнє джерело технологій. Процес «навиворіт» включає: користування за межами компанії, ІР-ліцензії, розповсюдження, міжгалузеві інновації. Поєднаний процес є поєднанням процесів «ззовні–всередину» та «навиворіт» для спільного розвитку у експлуатації (користування), стратегічних альянсів, спільних підприємств, інноваційних мереж.

Проблеми у створенні проектів відкритих інновацій виникають серед іншого через комунікацію ззовні–всередину, комунікацію внутрішню і нові процесуальні потреби, уникнення від так званого синдрому «not-invented-here» (створено не тут), інтелектуальної власності і авторського права. М. Бадаві (Центр силових електронних конвекторів, університет Акро) вважає процес відкритих інновацій важливим фактором успіху для компаній незалежно від галузі і описує відкриті інновації як «кнопковий підхід до придбання технологій». Однак можна критично відзначити, що, незважаючи на велике значення відкритих інновацій, на сьогодні бракує підходів до цілісного їх упровадження. За словами Гассмана і Віденмайра, «наразі існує лише клаптик наукових знань і практичних інструкцій». Еелко Хейзінг (професор з інноваційного менеджменту факультету економіки і бізнесу, університет в Гронінгені) відмічає великий потенціал сфери послуг та відсутність достатніх знань про використання відкритих інновацій. На його думку, у зв'язку з очікуваною появою відкритих інноваційних моделей для сектору послуг буде цікаво спостерігати, як вони реалізуються в бібліотечному світі, де з одного боку – відносини з клієнтами, а з іншого – продукти та послуги змінюватимуться.

*Методи відкритих інновацій.* Хілгерс та ін. стверджують, що в науці та діловому застосуванні (на сьогодні) встановлено п'ять методів впровадження відкритих інновацій на практиці. Концепція головного користувача, розроблена Еріком фон Хіппелем ще у 1986 році, є найвідомішим методом ранньої інтеграції клієнтів. Згідно з даними Хілгерса та інших дослідників цей метод полягає в ідентифікації, визначенні

головних користувачів і їх інтеграція. Деякі вчені посилаються на кілька досліджень, які доводять, що залучення провідних користувачів є більш високим рівнем новизни, веде до вищих показників продажів і більшого визнання ринком продуктів, розроблених разом. На думку фахівця інженерного бюро з енергетичних питань пана Хабіхтета, інноваційні конкурси мають на меті вирішення конкретних інноваційних проблем, співпрацю зі споживачами, зацікавленими сторонами або експертами. «Пошук трансляції» – це відкриті тендери з вирішення технічних проблем, які часто проводяться у формі конкурсу, в основі яких лежить залучення перш за все споріднених галузей, доменів. Інноваційний інструмент – це «інструмент на основі інтернету», який пропонує користувачам середовище розробки, де вони можуть створювати конкретні інновації крок за кроком без спеціального навчання. Вони забезпечують простір для рішень і в результаті стимулюють креативність користувача. Нижче наведемо як це працює.

*Інструменти для користувачів.* Мета – генерація інноваційних ідей та характеристик ефективності. Принцип дії – так звана «хімічна скринька», тобто великий простір для розповсюдження, високі витрати на використання, повний набір спроб та помилок. Користувачі – з характеристиками провідних користувачів.

*Інструменти для спільного проектування користувачів.* Мета – налаштування продуктивності за допомогою конфігурації продукту (інструмент продажів). Принцип дії – попередньо визначений простір, низькі витрати на використання, мінімізація помилок. Користувачі – всі користувачі.

*Інструменти для передачі ідей.* Мета – передача наявних інноваційних ідей із домену користувача (схема зовнішньої пропозиції). Принцип дії – необмежений простір для рішень, низькі витрати на використання без спроб і помилок (або лише відгуки інших користувачів). Користувачі – з характеристиками провідних користувачів.

На думку пана Хабіхтета та його однодумців, спільноти для відкритих інновацій дають змогу людям розвивати ідеї разом із колегами, обговорювати їх та просувати інновації. Пан Хілгерс переконаний в тому, що інновації здебільшого є результатом спільної роботи кількох учасників.

За результатами вебдосліджень, відкриті інновації в бібліотечній сфері Німеччини на сьогодні базуються на дослідженнях Німецької

центральної економічної бібліотеки, її Інформаційного центру економіки імені Лейбніца та методі використання провідного користувача Юліхського дослідницького центру\*.

Дослідження, проведене Урсулою Джорджи (проф. з інформаційного маркетингу Технічного інституту м. Кьольн) у німецьких публічних і наукових бібліотеках у 2009 році, стосувалося терміну «відкрита інновація». На її думку, термін та методи відкритих інновацій більшості напрямів невідомі, проте існує значна готовність інтенсивніше займатися цією темою і її використанням. Деякі фахівці припускають, що складність інтеграції клієнтів для реалізації відкритих інноваційних проєктів багатьма бібліотеками можуть не сприйматися і перешкоджати впровадженню цих проєктів. Але зрештою, в цьому можуть допомогти приклади передового досвіду та розроблення спеціальної моделі відкритої інновації для бібліотек і зменшити невизначеність у цій сфері, запропонувати орієнтацію. Чітка тенденція, яка демонструє позитивний розвиток у сфері відкритих інновацій, – збільшення присутності бібліотек у соціальних мережах (понад 160 бібліотек, які представлені у Facebook та / або Twitter).

Відкриті інновації відіграють свою роль у Центральній економічній бібліотеці Німеччини, найбільшій у світі спеціалізованій бібліотеці, пропонуючи продукти і послуги, які враховують потреби дослідників, науковців, студентів. Інноваційний менеджмент бібліотеки зосереджений на відкритих інноваційних підходах, особливо в зовнішньому процесі, щоб досягти збалансованого співвідношення між наповненням ринку і технологічним наповненням. Показовим прикладом здобутків відкритих інноваційних процесів в ZBW стали тендери ідей та семінари для ключових користувачів. Так, у жовтні 2010 року ZBW запустила свій перший відкритий конкурс інноваційних ідей з метою заохотити зовнішні сторони, запропонувати ідеї щодо інноваційних вебпродуктів і послуг бібліотеки. Конкурс під назвою «Виклик EconBiz: ідеї для економістів завтрашнього дня» був організований на пошуковому порталі EconBiz та проводився через онлайн-платформу (<http://zbw.neurovation.net>). Конкурс супроводжувала модераторська команда

\* Юліхський дослідницький центр – один з провідних європейських дослідницьких центрів, який входить до складу Об'єднання імені Гельмгольца. Розташований в місті Юліх (Німеччина). Основними науковими напрямками центру є фізика, хімія, біологія і медицина.

ZBW, яка щодня спостерігала за конкурсом ідей і за необхідності активувала. Основними цільовими групами були студенти та науковці в галузі економіки, фахівці з IT-технологій та активісти платформи Web 2.0. Для звернення до різних цільових аудиторій було сформульовано два різних запитання. Маркетингові заходи проводилися, зокрема, на початку з метою рекламувати цільові групи. А саме прес-релізи, інформаційні бюлетені, соціальні мережі у Facebook та XING.

**Висновки.** Запропоноване дослідження продемонструвало, що значний потенціал і проблеми несуть в собі відкриті інновації та якою мірою вони впроваджені у німецьких бібліотеках. Висвітлений досвід закордонних колег є надзвичайно корисним і сприяє за належної оцінки загалом удосконалити інформаційно-комунікаційну діяльність українських бібліотек та впровадити інноваційні методи в обслуговування усіх категорій користувачів, зокрема дистанційно. Аогументовано, що складність інтеграції клієнтів для реалізації відкритих інноваційних проєктів багатьма бібліотеками можуть не сприйматися і перешкоджати впровадженню цих проєктів. Але зрештою, в цьому можуть допомогти приклади передового досвіду та розроблення спеціальної моделі відкритої інновації для бібліотек і зменшити невизначеність у цій сфері, запропонувати орієнтацію. Чітка тенденція, яка демонструє позитивний розвиток у сфері відкритих інновацій, – збільшення присутності бібліотек у соціальних мережах (Facebook та / або Twitter).

### Список бібліографічних посилань

1. Badawy M. K. Is open innovation a field of study or a communication barrier to theory development? *Technovation*. 2011. Vol. 31. No. 1. P. 65–67.
2. Chesbrough H. W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston : MA, 2003.
3. Gassmann O., Enkel E. Open Innovation – Die Öffnung des Innovationsprozesses erhöht das Innovationspotenzial. *Zfo – Zeitschrift für Führung und Organisation* 75. 2006. No. 3. P. 132–138.
4. Hilgers D., Burkhart T. Strategisches Controlling für Open Innovation – Konzeptioneller Rahmen am Fallbeispiel Henkel. *Controlling – Zeitschrift für Erfolgsorientierte Unternehmenssteuerun.* 2011. Vol. 23. No. 2. P. 84–90.
5. Huizingh E. Open innovation: State of the art and future perspectives. *Technovation*. 2011. Vol. 31. No. 1. P. 2–9.
6. Köck A. M., Tochtermann K. Kreative Geister: Innovationsplattformen im Web. *Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte*. 2008. No. 4. P. 32–34.

7. Köck A. M., Fingerle B. Open Innovation in Bibliotheken. Ein neuer Weg für das Innovationsmanagement? / A. M. Köck, B. Fingerle, K. Tochtermann. 2011. URL: <https://www.wissenschaftsmanagement.de>.

## References

1. Badawy, M. K. (2011). Is open innovation a field of study or a communication barrier to theory development? *Technovation*, 31, 1, 65-67. [In English].
2. Chesbrough, H. W. (2003). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston. [In English].
3. Gassmann O., Enkel, E. (2006). Open Innovation – Die Öffnung des Innovationsprozesses erhöht das Innovationspotenzial. In *Zfo – Zeitschrift für Führung und Organisation* 75 (pp. 132-138). [In Germany].
4. Hilgers D., Burkhart T. (2011). Strategisches Controlling für Open Innovation – Konzeptioneller Rahmen am Fallbeispiel Henkel. In *Controlling – Zeitschrift für Erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung* (pp. 84-90). [In Germany].
5. Huizingh E. (2011). Open innovation: State of the art and future perspectives. *Technovation*, 31, 1, 2-9). [In English].
6. Köck A. M., & Tochtermann K. (2008). Kreative Geister: Innovationsplattformen im Web. *Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte*, 4, 32-34. [In Germany].
7. Köck A. M., & Fingerle B. (Eds.) (2011). Open Innovation in Bibliotheken. Ein neuer Weg für das Innovationsmanagement? Retrieved from <https://www.wissenschaftsmanagement.de>.

### Halyna Bezpala,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2876-4462>,  
Junior Researcher,  
V. I. Vernadskyi National Library of Ukraine,  
3, Holosiivskiy Ave., Kyiv, 03039, Ukraine  
e-mail: [galinabezpala@ukr.net](mailto:galinabezpala@ukr.net)

## INNOVATIONS MANAGEMENT IN LIBRARIES OF THE GERMAN-SPEAKING WORLD

**The purpose of the work** is to study the current trends in the development of innovation processes and innovation management of libraries in the German-speaking area, to identify possible innovations for Ukrainian libraries related to this area. **Research methods** are based on system and structural approaches, including an interdisciplinary approach. **The scientific novelty**. Open innovation is considered quite promising as an approach to involving external parties in the innovation process. In the age of Web 2.0, increasing access to digital documents and rapid



changes in user needs through the development of Internet technologies, libraries as information service providers are forced to move their products and services to where their users are – both geographically and in terms of content. **Conclusions.** Research demonstrates the potential and challenges of open in-novation and the extent to which it has found its way into German libraries. The proposed study demonstrated the significant potential and challenges of open innovation and the extent to which it is implemented in German libraries. The highlighted experience of foreign colleagues is extremely useful and helps, if properly assessed, to generally improve the information and communication activities of Ukrainian libraries and to implement innovative methods in serving all categories of users, in particular remotely.

*Keywords:* a Library, open innovation, innovation management.

Стаття надійшла до редакції 10.04.2022 р.