И. Е. Парамонова

Реализация универсальной модели развития научно-технической библиотеки

Готовность к инновационному развитию и конкурентоспособность предприятия, организации, фирмы в немалой степени зависит от информационного обеспечения основных процессов. Традиционно информационную поддержку научно-исследовательских, производственных и других процессов предприятия осуществляют научно-технические библиотеки (НТБ). Рассмотрены проблемы современных НТБ. Нормативное регулирование осуществляется в рамках ведомственных сетей, НТБ, не входящие в такие сети, вынуждены сами справляться со своими проблемами.

Показана необходимость изучения и осмысления современного опыта библиотек предприятий. Овещаются этапы реализации универсальной коммуникационной модели, разработанной по результатам экспертного опроса, который показал, что большинство библиотек предприятий соответствует фондоцентрической модели, когда основные процессы связаны с накоплением ресурсов и управлением фондом. Обосновывается применение нишевого подхода при разработке стратегии развития библиотеки предприятия. Предложена матрица выбора каналов, основанная на сопоставлении каналов коммуникации и предоставляемых библиотекой услуг.

Ключевые слова: научно-техническая библиотека, библиотека предприятия, модель развития, информационная поддержка, информационные услуги, каналы коммуникации

Irina E. Paramonova

The implementation of the universal model of development for scientific and technical library

Readiness for innovative development and competitiveness of an enterprise, organization, or firm depends to a great extent on the information support of the main processes. Traditionally, information support for research, production and other processes of an enterprise is carried out by scientific and technical libraries (STB). The problems of modern STB. Regulatory regulation is carried out within the framework of departmental networks, STBs that are not part of such networks, are forced to cope with their own problems.

The necessity of studying and understanding the modern experience of enterprise libraries is shown. The stages of the implementation of the universal communication model, developed according to the results of an expert survey, which showed that the majority of enterprise libraries correspond to the fund-centric model, when the main processes are connected with the accumulation of resources and fund management, are covered. Substantiates the use of a niche approach in the development of a strategy for the development of an enterprise library. A matrix of channel selection is proposed, based on a comparison of communication channels and services provided by the library.

Keywords: scientific and technical library, enterprise library, development model, information support, information services, communication channels

DOI 10.30725/2619-0303-2019-3-157-162

Не вызывает сомнений, что готовность к инновационному развитию и конкурентоспособность предприятия, организации, фирмы в немалой степени зависят от информационного обеспечения основных процессов. Традиционно информационную поддержку научно-исследовательских, производственных и других процессов предприятия осуществляют научно-технические библиотеки (НТБ). Эта группа, одна из наиболее многочисленных в общегосударственной библиотечной системе СССР, сегодня переживает не самый лучший период своей истории. Так, деятельность библиотек, явля-

ющихся структурными подразделениями предприятий, не находит отражения в статистике и не имеет методической поддержки, остро стоит проблема подготовки кадров для НТБ и профессионального взаимодействия. С упразднением Междуведомственной комиссии по координации деятельности специальных, научных и технических библиотек говорить о системном управлении не приходится. Нормативное регулирование осуществляется в рамках ведомственных сетей, а НТБ, не входящие в такие сети, вынуждены сами справляться со своими проблемами.

Любая библиотека выполняет определенный социальный заказ, в ответ на запрос внешней среды происходило появление новых или изменение уже сложившихся видов библиотек. Именно от потребностей общества зависит востребованность или, напротив, практически забвение одного и того же вида в разные исторические периоды. Справедливость этого утверждения можно проиллюстрировать на примере православных библиотек, которые в советское время практически исчезли, но сейчас переживают возрождение. Нельзя сказать, что библиотеки предприятий совсем исчезли с профессионального ландшафта, но их современное состояние и роль в информационном обеспечении инновационной деятельности редко освещается в профессиональной литературе. Опыт общедоступных библиотек не всегда может быть использован НТБ в силу ее специфики. В этой связи необходимо изучение и обобщение опыта библиотек предприятий и разработка моделей их развития.

Проведенный экспертный опрос показал, что большинство библиотек предприятий соответствует фондоцентрической модели, когда основные процессы связаны с накоплением ресурсов и управлением фондом. Сохраняя эту модель, библиотека (или шире – информационная служба) выполняет узкие функции и не может полностью реализовать свой потенциал. Необходимо отказаться от однонаправленной коммуникации и пассивного ожидания читателя. Широко известно выражение «отставание навсегда», означающее для библиотеки потерю конкурентоспособности на рынке информационных услуг. Несомненно, формирование ресурсной базы обслуживания остается важной функцией НТБ, но происходит смещение фокуса. По мнению Т. Давенпорт и Л. Прусак, библиотека предприятия должна быть интегрирована в основные организационные процессы управления информацией, а ее миссия, функции и возможности должны быть значительно расширены и, возможно, объединены с другими функциями [1, р. 406]. У НТБ есть возможность сохранить свои позиции при условии повышения коммуникационной активности и встраивания в наиболее значимые процессы предприятия.

В настоящей статье освещаются этапы реализации универсальной коммуникационной модели, в качестве методологической основы которой использован алгоритм предпроектного обследования предприятия, предложенный В. В. Брежневой [2]. Разработанная модель позволяет учесть факторы и условия функционирования конкретной библиотеки, выявить активных субъектов взаимодействия, ключевые

услуги и оптимальные каналы их доведения до специалистов предприятия. Остановимся на наиболее важных из них.

В качестве первого этапа предлагается *определить перспективную нишу* для развития НТБ. Модель нишевого рынка ориентирована на ограниченные потребительские сегменты. Ценностные предложения, каналы и отношения с потребителями выстраиваются в соответствии с предпочтениями последних, и конкурентное преимущество организации обеспечивается уникальностью и качеством предоставляемых продуктов и услуг. Особенностью работы НТБ является четко обозначенный круг основных потребителей услуг, поэтому применение нишевого подхода для библиотеки предприятия вполне оправдано.

Справедливым кажется утверждение Е. Е. Долгополовой, что конкурентная борьба с интернет-поисковиками заведомо обречена на провал. Библиотеки могут лишь гибко встраиваться в современное киберпространство, их задача – найти и удерживать свою, особую, нишу в сфере информационного сервиса [3]. Цель данного этапа – выявление «узких мест», преодоление которых НТБ способна взять на себя, и потенциально перспективных направлений, в которых пока не принимает участия библиотека. Ниша – тот вклад, который может внести НТБ в развитие предприятия, и ее выбор позволит библиотеке сосредоточиться на разработке уникальной и востребованной информационной продукции.

На данном этапе проводится комплексная оценка текущей ситуации, определяются коллективные информационные потребности, а также изучается опыт успешных библиотек с целью заимствования подходящих идей.

В качестве иллюстрации приведем пример из реальной практики. Когда встал вопрос о целесообразности сохранения НТБ на крупном машиностроительном предприятии, ее сотрудники провели беседы с руководством и специалистами предприятия. В процессе бесед решались две задачи: поиск направлений, где НТБ может продемонстрировать свою полезность, и позиционирование библиотеки как ответственного подразделения с целью изменения ее восприятия. Выяснилось, что результаты исследований и разработок сотрудников, хранящиеся в архиве предприятия, даже в значительной ретроспективе остаются актуальными и востребованными. Вместе с тем возникла угроза утраты многих уникальных материалов из-за физического износа носителей. НТБ взяла на себя оцифровку документов и формирование электронного ресурса – полнотекстовой базы данных трудов предприятия. Для работы в выявленной нише

была усилена материально-техническая база НТБ: приобретен специальный сканер, обновлена компьютерная база.

В современной библиотечной практике можно выявить широкий диапазон ролей, перспективных для библиотек предприятий: от координатора взаимодействия со сторонними организациями (операторами информационных систем и реестров, организаторами конференций, редакциями журналов), решающего организационные вопросы, до «места сохранения памяти» предприятия. Следует отметить, что даже относительно простые шаги могут принести быстрый отклик, если будут отвечать потребностям и ожиданиям заинтересованных сторон.

Следующий этап – определение результата коммуникационных усилий библиотеки и формулировка цели. В работах отечественных и зарубежных исследователей показано, что глобальная цель современной библиотеки – оставаться неотъемлемой частью своего будущего сообщества.

Деятельность НТБ направлена на достижение общей бизнес-цели предприятия, а не на реализацию отдельных проектов и инициатив, поэтому цель формулируется в соответствии с конкретной ситуацией и выявленной нишей.

После выбора ниши необходимо оценить готовность НТБ к работе в выбранном направлении. В связи с этим следующий этап – *самоисследование*, в процессе которого библиотеке предприятия необходимо четко определить свои внутренние возможности и компетенции, которые позволят ей обеспечить конкурентные преимущества при работе в нише. Традиционным инструментом исследования реального состояния и перспектив организации в целом или ее подразделения (в данном случае – библиотеки) является SWOT-анализ.

На основании результатов проведенного экспертного опроса были выделены общие для обследованных НТБ внешние и внутренние факторы (табл. 1). Безусловно, приведенный перечень не является исчерпывающим.

Таблица 1
Внешние и внутренние факторы функционирования НТБ

	Сильные стороны	Слабые стороны
	<ul style="list-style-type: none"> • структурная и функциональная связь с коллективом; • наличие профессионального образования; • способность переключаться на работу в новых предметных областях; • готовность к сотрудничеству со всеми заинтересованными сторонами; • многолетний опыт; • профессионально сформированная ресурсная база обслуживания (СИФ); • бесплатность предоставляемых продуктов и услуг 	<ul style="list-style-type: none"> • высокий возрастной порог персонала НТБ; • слабое оснащение современной техникой; • нерегулярность комплектования и сокращение (или отсутствие) подписки; • узкая номенклатура продуктов и услуг; • преобладание традиционных форм и методов работы; • слабое взаимодействие с другими подразделениями; • профессиональная замкнутость, слабое взаимодействие с коллегами из других НТБ, затруднен обмен опытом
	Возможности	Угрозы
	<ul style="list-style-type: none"> • потребность в выявлении, сборе, систематизации и распространении неявных знаний предприятия; • включение НТБ в проектную, исследовательскую, издательскую или другую деятельность; • включение в процесс управления результатами интеллектуальной деятельности предприятия; • требования к повышению показателей публикационной активности сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> • неиспользование услуг библиотеки, связанное с устаревшими формами и каналами их доведения; • недостаточная заинтересованность специалистов в совместной работе, недоверие к возможностям библиотеки; • недофинансирование НТБ; • изменения в информационном пространстве; • экономическая нестабильность предприятия; • старение коллектива предприятия, отсутствие молодых специалистов

Не каждая слабость является конкурентным недостатком. Так, небольшой, но энергичный штат не делает НТБ уязвимой, тогда как сохранение устаревших методов работы и техническая отсталость однозначно препятствуют развитию библиотеки. В этой связи, помимо стандартной матрицы SWOT-анализа

для более глубокой оценки ситуации рекомендуется сформулировать конкретные аргументы, подтверждающие значимость каждой позиции. Это позволит точно расставить приоритеты и выделить действительно важные, а не второстепенные параметры. Поясним это на примере (табл. 2).

Таблица 2
Определение значимости выявленных факторов

Сильные стороны	Фактор	Аргументы, почему данный фактор является (не является) конкурентным преимуществом	
	Структурная и функциональная связь с коллективом	Предоставляет возможность инициативно выстраивать отношения с пользователями, изучать их потребности, оперативно реагировать на изменения	+
Слабые стороны	Бесплатность предоставляемых продуктов и услуг	С увеличением сетевых источников информации открытого доступа данный фактор перестал быть ключевым. Конкурентное преимущество обеспечивается уникальностью и качеством продуктов и услуг	–
	Фактор	Аргументы, почему данный фактор является (не является) конкурентным недостатком	
	Малый штат	Невозможность охватить все направления работы (необходимы четкие приоритеты). Больше значение имеет не количество, а профессионализм и инициативность сотрудников	–
Возможности	Узкая номенклатура услуг	Препятствует привлечению целевой группы с низшими и средними доходами, которые могут стать ведущим по прибыли сегментом.	+
	Фактор	Аргументы, почему данная возможность создает условия для развития	
Угрозы	Возможность включения в процесс/деятельность по ...	Содержит значительный потенциал для внедрения новых услуг и демонстрации вклада библиотеки в деятельность предприятия; способствует установлению партнерских отношений с подразделениями	+
	Фактор	Аргументы, почему данный фактор создает риски или препятствует реализации целей	
	Изменения в информационном пространстве	Опасность снижения востребованности библиотеки (вплоть до ликвидации); риск принятия ошибочного решения при использовании недостоверной информации (негативные последствия для предприятия в целом)	+
	Недоверие к библиотеке, незаинтересованность специалистов в совместной работе	Сложность (невозможность) деятельности в выбранной нише; риск отказа от услуг библиотеки и дальнейшего снижения ее статуса. Без поддержки сотрудников невозможно преодоление угрозы ограниченного финансирования	+

Очевидно, чтобы успешно работать в выбранном направлении, сотрудникам НТБ нужно иметь некие профессиональные компетенции. Компетенции – довольно дискуссионное понятие, включающее некую совокупность знаний, навыков и личностных характеристик, необходимых для эффективного выполнения трудовых функций.

Как определить уровень своих компетенций? За рубежом профессиональные ассоциации специальных библиотек разрабатывают модели (профили) компетенций, отражающих современные требования к информационным специалистам. Модель представляет собой перечень, в котором выделено несколько укрупненных групп (категорий) компетенций. Как правило, каждая категория включает индикаторы (знания и навыки), а иногда и действия, которые должен выполнять специалист, обладающий данными компетенциями. В России (но

не идентичные) функции призваны играть профессиональные стандарты. Поэтому при выявлении необходимых компетенций за основу могут быть взяты профстандарты, в том числе разработанные для смежных областей. После их изучения необходимо оценить имеющиеся навыки сотрудников НТБ и, при необходимости, составить план обучения (самообучения).

Следующий шаг – *сегментирование*, выделение ключевых аудиторий. Как правило, целевые сегменты – это группы потребителей со схожими характеристиками или потребностями. В качестве сегментов предлагается выделить две группы – партнеры и «клиенты». Партнерами могут выступать как отдельные сотрудники (информационные лидеры), так и подразделения предприятия, а также внешние деловые партнеры. Понятно, что партнерские отношения должны приносить выгоду обеим сторонам

взаимодействия. Помимо удовлетворения информационных потребностей партнеров, НТБ берет на себя выполнение некоторых задач в рамках ниши, позволяя сэкономить время для исследовательской или иной деятельности. Для НТБ плюсом партнерства является преодоление недоверия и формирование лояльного сообщества. Выделение целевых групп проводится на основе изучения организационной структуры и локальных документов предприятия.

Важно понимать, что в качестве «клиента» может рассматриваться любой сотрудник предприятия, независимо от того, зарегистрирован он в библиотеке или нет. Выявление и уточнение информационных потребностей происходит в ходе интервьюирования специалистов. Результатом данного этапа является создание максимально полного индивидуального информационного профиля каждого партнера или «клиента», что позволит разрабатывать информационные услуги с учетом предпочтений конкретного потребителя.

На основании данных, выявленных на предыдущих этапах, осуществляется формулировка ценностных предложений, или разработка номенклатуры продуктов и услуг. В публикациях, посвященных деятельности специальных библиотек, анализируется множество услуг, представляющих «повышенный интерес»: обработка и сохранение цифровых данных, выявление и мониторинг трендов в отрасли, веб-проектирование и целый ряд других. Есть ли возможность (и необходимость)

внедрять все эти услуги? НТБ должны научиться рассматривать новые идеи в свете установленных приоритетов и отбирать для внедрения услуги, которые будут способствовать успешному заполнению ниши и работать на статус библиотеки. Необходимо учитывать, что в номенклатуре сохраняется ядро основных (обязательных) услуг, связанных с традиционными функциями НТБ.

Следующий этап – *определение каналов коммуникации*. В ситуации многообразия каналов НТБ необходимо четко определить, какие инструменты следует использовать в процессе информационного взаимодействия. Каждый коммуникационный эпизод (ситуация взаимодействия) определяет свои требования к каналам коммуникации. В свою очередь, каждый канал обладает своими характеристиками, достоинствами и ограничениями. Оптимальное сочетание каналов и услуг, предоставляемых библиотекой, можно выявить посредством построения матрицы, фрагмент которой представлен в таблице 3. По горизонтали в матрицу вносятся все доступные коммуникационные каналы, по вертикали – информационные продукты и услуги. Матрица помогает проанализировать возможности информационно-коммуникационной среды и выявить каналы, пока не используемые библиотекой. Чтобы компенсировать недостатки отдельных каналов, при составлении матрицы целесообразно выделить основных (приоритетных) и дополнительных каналов.

Таблица 3
Фрагмент матрицы соотношения каналов и услуг НТБ

Наименования продуктов и услуг	F2F (личное общение)	E-mail	Почта	Сервис мгновенных сообщений	Телефон стационарн.	Факс	Сарафанное радио	Корпоративная пресса	Инф. стенды	Веб-сайт (внешний)	Корп. сайт (внутренний)	СЭД
Предоставление (выдача) документов во временное пользование	●											
Предоставление доступа к подписным ЭР	●									●	●	
Справочное обслуживание	●	●		●	●					●	●	●
Предварительный заказ документов	●	●		●	●					●	●	●
Информирование о новых поступлениях	●	●		●	●		●	●	●	●	●	●
Предоставление копий документов сторонним организациям	●	●	●			●				●		

Последний этап – *получение обратной связи и анализ эффективности работы в выбранной нише*. Основное требование здесь – периодичность, что связано с нестабильностью внешней среды. Могут возникнуть новые потребности, новые коммуникационные каналы, произойти организационные изменения. Ниша может быть исчерпана, и потребуются поиск следующей ниши, на которую будут переориентированы усилия библиотеки.

Научно-техническая библиотека, как и социальный библиотечный институт в целом, обладает способностью постоянного воспроизводства в изменяющихся условиях. Ограниченность ресурсов должна выступать стимулом интеллектуализации деятельности, нахождения новых вариантов совершенствования путем инновационных преобразований [2, с. 258].

Список литературы

1. Davenport T., Prusak L. Blow Up the Corporate Library // *Intern. j. of inform. management*. 1993. Vol. 13, № 6. P. 405–412.
2. Брежнева В. В. Информационное обслуживание: концепция сервисного развития. Санкт-Петербург: СПбГУКИ, 2006. 332 с.
3. Долгополова Е. Е. Типовые характеристики информационного поведения современного пользователя библиотеки: по результатам республиканского исследования // *Науч. и техн. б-ки*. 2014. № 2. С. 27–34.

References

1. Davenport T., Prusak L. Blow Up the Corporate Library. *Intern. j. of inform. management*. 1993. 13 (6). 405–412.
2. Brezhneva V. V. Information service: the concept of service development. Saint-Petersburg: SPbGUKI, 2006. 332 (in Russ.).
3. Dolgoplova E. E. Typological characteristics of information behavior of modern library users: Findings of the republican survey. *Sci. and techn. libr.* 2014. 2. 27–34 (in Russ.).