

БИБЛИОТЕКИ СЕГОДНЯ: МОДЕРНИЗАЦИЯ, ОПТИМИЗАЦИЯ ИЛИ ТРАНСФОРМАЦИЯ?

© Людмила Алексеевна ПРОНИНА

доктор философских наук, профессор, директор

Тамбовская областная универсальная

научная библиотека им. А.С. Пушкина

392036, Российская Федерация, г. Тамбов, ул. Интернациональная, 17

E-mail: director@tambovlib.ru

Раскрыты подходы к модернизации библиотеки как культуротворческому процессу. Опираясь на тезис, что библиотека – хранитель памяти, традиций, смыслопорождающая структура, предложено использование стратегического анализа и планирования в рамках модернизации. Показано, как определяется цель и миссия библиотеки в рамках ключевых пространств и использования современных трендов развития общества. Раскрыт процесс стратегического планирования через виды управленческой деятельности в библиотеке. Предложено дополнительно к распространенным технологиям и методикам использовать матрицу возможностей и теорию «точек роста», модернизацию библиотеки коррелировать с выбранным типом стратегии развития.

Ключевые слова: модернизация библиотеки; стратегический анализ; стратегическое планирование; библиотечно-информационная деятельность

В условиях сложной экономической ситуации, определенной нестабильности возникает необходимость в разработке и использовании оптимальных и рациональных подходов к развитию библиотечного дела в стране. Проанализировав состояние библиотечной практики, можно утверждать, что осуществляются различные мероприятия, которые называют модернизацией, оптимизацией или трансформацией. Что стоит за данными понятиями применительно к библиотечной практике? Модернизацию библиотек, чаще всего, понимают как техническое и технологическое переустройство учреждения и важнейших сфер его деятельности. Принимаются специальные программы по модернизации библиотек (например, в г. Красноярск и Красноярском крае, создается ассоциация данных библиотек [1]) или выделяют направления в рамках программ по развитию культуры субъекта РФ. Оптимизация в нашей сфере представляет собой слияние библиотек, их закрытие, присоединение к другому учреждению культуры или реформатирование их деятельности (чаще всего смещение в чисто досуговую, которая становится приоритетной). Библиотеки подвергаются и трансформированию – преобразованию структур, форм и методов работы, но такие перемены незначительны. На наш взгляд, библиотеки должны модернизировать свою деятельность, но рассматривать данный

процесс следует как культуротворческий, а не только технический и технологический [2]. Тогда деятельность библиотеки, ее структура, структура библиотечной сети в целом будет становиться эффективной, рациональной и оптимальной для данной территории и для данного населения. Возникает вопрос, как осуществить модернизацию библиотек и каждой библиотеки? Мы согласны с Е.Ю. Гениевой, что «модернизация возможна там, где есть культурная традиция» [2, с. 6]. А библиотеки обладают ей в полной мере.

Современные библиотеки в стратегиях развития опираются на концепции модернизации, используют инновационные модели [3–5]. Понимание необходимости изменить что-то в своей деятельности, несоответствия современным требованиям приводит к использованию процесса модернизации как способа выживания и дальнейшего развития библиотеки [6; 7].

В экономической теории и практике в качестве одного из механизмов развития учреждения, отрасли предлагается стратегический менеджмент, стратегическое управление. Библиотеки могут успешно применять методики, технологии, методы и приемы стратегического управления. Под «стратегическим управлением» понимают непрерывный процесс разработки и реализации долгосрочных перспективных направлений развития предприятия, организации, учреждения [8].

Если мы считаем модернизацию культуротворческим процессом (технические и технологические аспекты находятся внутри), то следует осуществить следующие взаимосвязанные функции:

- стратегический анализ;
- стратегическое планирование;
- стратегический контроль;
- стратегическое регулирование.

При этом следует учитывать, что библиотеки не только хранители памяти, традиций, но смыслопорождающие структуры, способные оживить и обновить традиции и развивать культурные феномены. Этапы, содержание данного процесса следует осуществлять на основе анализа внешней и внутренней информации. Мы остановимся на первых двух функциях. Результаты стратегического анализа дают нам базу для осуществления стратегического планирования. Приступая к модернизации, библиотека должна четко понимать, как меняются ее миссия и цели. На наш взгляд, целесообразно использовать ключевые пространства, где действует библиотека, и в их рамках определить цели и сформулировать миссию: это положение во внешней среде, инновации, эффективность, ресурсы, управленческие аспекты, персонал и социальная ответственность. Необходима тщательная разработка цели и подцелей деятельности. Следует помнить, что библиотека решает сложную задачу по формированию интереса к знанию. Исходя из целей модернизации библиотеки можно определить подходы, методы, приемы, методики и т. д. Доведение целей до каждого уровня управления и их комплексная оценка требуют построения дерева целей, представляющего собой структурное отображение распределения целей по уровням управления библиотеки в их взаимосвязи. Если мы определим цель для каждого направления модернизации в деятельности библиотеки, то нам будет понятен желаемый результат. И, исходя из цели-результата, можно определить наиболее оптимальные формы и методы, направления и т. д.

Правила построения дерева целей описаны в различной литературе, которая широко распространена [8; 9]. Поясним некоторые моменты. Общую цель формулируем таким образом, чтобы был понятен конечный результат. После окончания работ цель счита-

ется достигнутой тогда, когда они совпадают, следовательно, библиотека использовала оптимальные и эффективные формы и методы, форматы работы. Общая цель детализируется в подцели, создается иерархическая структура. При ее построении придерживаются следующего принципа: реализация подцелей каждого последующего уровня является условием достижения целей предыдущего уровня (рис. 1). При формулировании целей (может происходить применительно к направлениям работы, определенным библиотечным процессам, проектам библиотеки, ее структуре и т. п., но с учетом имеющего опыта и функциональных задач) следует описывать *желаемые результаты*, а не *способы их достижения*. Фундамент дерева целей должны составлять задачи (работы), которые выполняются определенным методом, приемом, технологией, методикой в установленные сроки. Количество уровней зависит от масштабов и сложности поставленных целей и организационной структуры библиотеки. Цели библиотеки должны быть достижимыми, гибкими, измеримыми, конкретными, совместимыми и приемлемыми для структурных подразделений библиотеки, ее работников и процесса управления в целом. Они должны коррелировать с задачами, которые ставят перед библиотекой человек, общество, государство.

Для выделения наиболее эффективных и оптимальных направлений модернизации необходим стратегический анализ, который поможет понять, что и как надо и можно модернизировать. Для этого проводим анализ внешней и внутренней среды библиотеки. Анализируя внешнюю среду целесообразно выделить тренды в политике, экономике, социальном поведении, технологии, рынке и конкуренции, учитывая и изменения в развитии библиотечной сферы.

Результаты позволяют нам определить позиции ребрендинга, ожидания общества от библиотеки, ее «точки роста» и т. п.

При анализе внутренней среды выделяем четыре аспекта:

1) идеологическую основу, то есть идеальное представление о том, чего мы хотим добиться;

2) внешнюю эффективность – потребности, потребительскую оценку качества, новые направления деятельности;

3) внутреннюю эффективность – оценка ресурсов;

4) характеристику способности к стратегическому управлению.

Для того чтобы двигаться дальше, к стратегическому планированию по реализации концепции модернизации библиотеки, необходимо детально проанализировать свою деятельность. При ретроспективном анализе деятельности библиотеки целесообразно брать период 3–5 лет, чтобы можно было выделить тенденции, успех или неудачи и т. п. Любое планирование обязательно начинается с анализа деятельности за предшествующий период, так как необходима информация о реальном положении дел: имеющихся информационных ресурсах, квалификации персонала (может изменяться), состоянии материально-технической базы и перспективах ее изменения и т. д.

При стратегическом планировании возрастает роль аналитики и информационно-

аналитических технологий. Среди активно используемых методов следует выделить SWOT-анализ, оценивающий стратегический потенциал библиотеки с учетом состояния и влияния внешней среды. Цель этого метода состоит в изучении и выделении сильных и слабых сторон деятельности библиотеки, а также возможностей и угроз внешней среды. Последовательность проведения SWOT-анализа предполагает:

- выявление сильных и слабых сторон библиотеки;
- выявление возможностей и угроз;
- установление связей между ними, которые могут быть использованы при выборе стратегии развития библиотеки, разработке стратегического плана его реализации.

После того как проведен анализ и выделен перечень сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, устанавливаются связи, определяющие взаимодействия между ними с помощью матрицы (табл. 1).

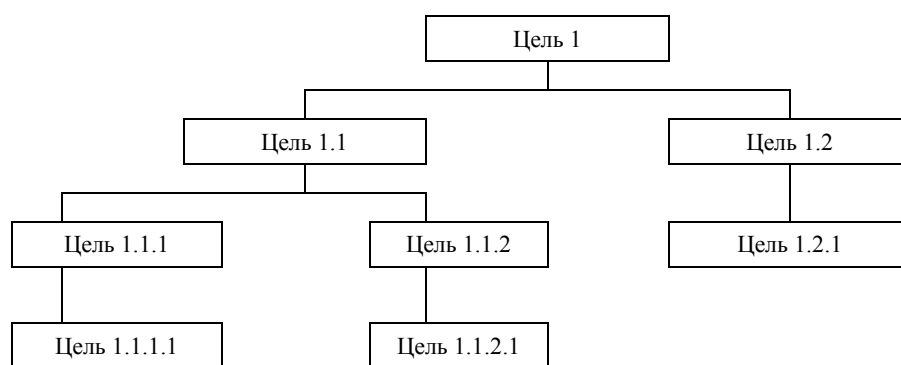


Рис. 1. Дерево целей

Матрица SWOT-анализа библиотеки

Таблица 1

БИБЛИОТЕКА	Возможности 1. 2. 3. ...	Угрозы 1. 2. 3. ...
Сильные стороны 1. 2. 3....	Поле сильных сторон и возможностей	Поле сильных сторон и угроз
Слабые стороны 1. 2. 3....	Поле слабых сторон и возможностей	Поле слабых сторон и угроз

Далее библиотека должна принять решение о первоочередности задач: она усиливает сильные стороны, нивелируя слабые, или устраняет слабые, поддерживая сильные стороны. Выявление слабостей библиотеки и стремление превратить их в сильные стороны составляет важнейшую сторону SWOT-анализа. При этом следует помнить, что угрозы и возможности могут переходить в свою противоположность.

Библиотека может использовать матрицу возможностей для анализа своего окружения и оценку возможностей с точки зрения важности и степени влияния на организацию. Матрица строится таким образом: сверху по горизонтали откладывается степень влияния возможности на деятельность библиотеки (сильное, умеренное, малое), слева по вертикали откладывается вероятность того, что библиотека сможет воспользоваться возможностью (высокая, средняя, низкая) (табл. 2).

Далее анализируем поля возможностей: поля ВС, ВУ, СС имеют большое значение для библиотеки и их надо обязательно использовать. Поля СМ, НУ, НМ не заслуживают внимания.

Модернизация – это сравнительно длительный процесс. Поэтому необходимо обоснование стратегического периода для планирования деятельности библиотеки. Как правило, период может быть 5–7 лет, в современных условиях его целесообразно сократить до 3–4, или брать время реализации крупных проектов по модернизации.

Аналитика необходима и при определении перечня ограничений: финансовые, материально-технические, уровень квалификации персонала и т. д. С учетом выбранных целей модернизации, миссии библиотеки, государственного или муниципального задания, «дорожной» карты, показателей внедрения модельного стандарта, государственной

культурной политики, государственной программы «Развитие культуры Тамбовской области» и т. д. можно прогнозировать основные показатели работы библиотеки, соотнося их с локальными целями библиотеки. Но достичь этих количественных, а главное качественных показателей библиотека сможет только тогда, когда она модернизирует свою деятельность, умело сочетая традиционные и инновационные формы и методы работы.

Таким образом, все полученные результаты отражаются в стратегическом плане деятельности библиотеки с учетом модернизации. Стратегическое планирование является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений при внедрении инноваций в библиотеке, внесения изменений в приоритетах, модернизации информационно-библиотечного обслуживания, оргструктуры с целью достижения желаемого стратегического результата.

Процесс стратегического планирования включает четыре основных вида управленческой деятельности:

- 1) распределение стратегических ресурсов (в нашем случае – информационных ресурсов библиотеки, материально-технической базы, кадрового потенциала);
- 2) адаптацию деятельности и управления к изменениям внешней среды (анализ внешней среды, выделение стратегических партнеров, определение конкурентов и т. п.);
- 3) внутреннюю координацию работы всех структурных подразделений библиотеки;
- 4) организационное стратегическое предвидение (аналитика нормативно-правовых документов, планов деятельности органов государственной власти и местного самоуправления, Министерства культуры РФ, информационных потребностей пользователей и т. п.).

Таблица 2

Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние		
	сильное (С)	умеренное (У)	малое (М)
Высокая (В)	Поле ВС	Поле ВУ	Поле ВМ
Средняя (С)	Поле СС	Поле СУ	Поле СМ
Низкая (Н)	Поле НС	Поле НУ	Поле НМ

Безусловно, стратегическое планирование тесно связано со стратегией развития библиотеки. При модернизации библиотеки или системы управления, или ее ресурсов, или ее деятельности необходимо выбрать тип стратегии развития, который наиболее удачно отражает цели деятельности библиотеки. В настоящее время существует классификация стратегий развития с выделением приоритета и сущности. Так, корпоративная стратегия разрабатывается для обеспечения достижения общих целей будущего развития библиотеки. Деловая стратегия библиотеки должна предусматривать ее конкретные действия для занятия и удержания определенных позиций на рынке (информационном, досуга и т. д.). Функциональные стратегии разрабатываются для определенных функциональных зон библиотеки. Могут быть разработаны и другие стратегии развития библиотеки: лидерства, проникновения на рынок и т. п.

Стратегическое планирование и управление позволяют библиотекам в сложных экономических условиях не просто выживать, а успешно развиваться. Будучи функцией управления, стратегическое планирование является фундаментом, на котором строится вся система управленческих функций, или основой функциональной структуры системы управления. Стратегическое планирование является инструментом, с помощью которого формируется система целей функционирования библиотеки и объединяются усилия всего коллектива по ее достижению.

Успех модернизации библиотеки во многом определяется, насколько рационально и оптимально все спланировано. Выбор подходов к стратегическому планированию библиотека должна осуществлять самостоятельно, с учетом существующих реалий. В Тамбовской областной универсальной научной библиотеке им. А.С. Пушкина для определения стратегии развития и стратегического планирования использована теория «точек роста», которая помогла модернизировать оргструктуру библиотеки, выделить приоритеты деятельности и изменить библиотечно-информационную деятельность.

Среди экономических и управленческих теорий мы выделяем именно «концепцию полюсов», или «центров роста», изложенную в рамках теории поляризованного развития.

В ее основе лежат теоретические выводы французского экономиста Ф. Перру. Исходный пункт теории Ф. Перру – «эффект доминирования», представляющий собой изменения сущности и форм отношений между экономическими единицами. По его мнению, этот эффект приводит к «поляризации производства» вокруг полюса роста, где экономические единицы ведут себя как части единого целого (макроединицы). Полюс роста, по его мнению, понятие и пространственное, и функциональное, который выступает как источник – носитель динамики. В хозяйственной системе такой полюс роста наиболее рельефно выступает в традиционном географическом пространстве. В частности, Ф. Перру отмечал, что рост не происходит везде и сразу, он возникает в точках или полюсах роста и распространяется по различным каналам, вызывая разнообразные результаты. Например, в качестве таких полюсов, центров, точек могут выступать инновации. Ф. Перру считает, что важнейшая задача экономической политики государства/региона/территории заключается в создании таких «полюсов роста» и сознательном управлении средой распространения их эффекта. Ж. Бурвиль перенес данную теорию в конкретное экономическое производство, конкретный регион и дал региональное толкование «полюса роста». Он объединил пространство и функцию в одно понятие – «полярность пространства» и утверждал, что в качестве полюсов роста могут выступать и конкретные территории. Под *полюсом роста* понимается набор отраслей, под *центром роста* – географическая интерпретация полюса, то есть конкретный центр, город (территория). Данные подходы применимы и к территории, и к отрасли, и к конкретному учреждению. Данные подходы успешно внедряются и в нашей стране [9; 10].

Библиотека действует в определенном информационно-библиотечном пространстве, культурном, образовательном и других пространствах, где есть и социальные наши партнеры и подведомственные учреждения, но есть и конкуренты. Поэтому приоритетной задачей мы считаем через модернизацию повышение конкурентоспособности библиотеки, что должно отражаться в стратегическом планировании. Для оптимизации стратегического и тактического планирования используем теорию «точек роста». Поясним,

почему ее: задачи перед библиотеками стоят сложные, а ресурсы ограничены (например, сокращение финансирования на комплектование, сокращение сети библиотек и персонала конкретных библиотек и т. д.). Поэтому необходим четкий анализ, что нужно в (данное время-место = хронотоп) и каким образом это можно решить. Факторами, влияющими на точку роста, выступают квалифицированный персонал, материально-техническая база, имеющийся фонд, в том числе и периодических изданий, подписка на базы данных, формирование собственной системы ссылок на качественные интернет-ресурсы. Внешний фактор – это запросы местного сообщества, активно развивающаяся культурная среда региона и сбалансированная региональная культурная политика.

Внимательное отношение к модернизации как культуротворческому процессу помогает аккумулировать все имеющиеся ресурсы и возможности, накопленный опыт для достижения поставленной цели.

Список литературы

1. Малащук Н.В. Модернизация муниципальных библиотек Красноярск. Слагаемые успеха и первые результаты // Библиотечное дело. 2016. № 2 (260). С. 9-12.
2. Гениева Е.Ю. Библиотека как институт модернизации. Ноев ковчег цивилизации // Библиотечное дело. 2011. № 21. С. 2-8.
3. Бражникова С.А. Четко выверенная стратегия. Научно-методическая работа // Библиотечное дело. 2015. № 16 (250). С. 22-27.
4. Румянцев М. Модернизация библиотек с использованием современных технологий работы с полнотекстовыми и мультимедийными ресурсами // Университетская книга. 2014. № 9. С. 78-80.
5. Матвеева И.Ю. Инновационные модели развития муниципальных библиотек в России // Вестник Библиотечной Ассамблеи Евразии. 2013. № 1. С. 52-54.
6. Бартова С.Ф. Публичная библиотека: ответы на вызовы времени // Информационный бюллетень РБА. 2010. № 57. С. 10-15.
7. Каптерев А.И. Модернизация как способ выживания // Библиотековедение. 2010. № 6. С. 22-27.
8. Райзберг Б.А., Туляков А.В. Стратегическое планирование и управление социально-экономическими объектами. М.: Экономика, 2015. 245 с.
9. Кармышев Ю.А. О потенциальных источниках инновационного развития депрессивных регионов России // Экономика и управление. 2005. № 1. С. 52-54.
10. Кудинов А. Полюсы роста // Алтайский край: события и комментарии экспертов: информационно-аналитический портал. 2009. URL: <http://www.doc22.ru> (дата обращения: 15.02.2016).

References

1. Malashchuk N.V. Modernizatsiya munitsipal'nykh bibliotek Krasnoyarska. Sлагаемые uspekha i pervye rezul'taty [Modernization of Krasnoyarsk municipal libraries. Success factors and early results]. *Biblioteknoe delo* [Library Service], 2016, no. 2 (260), pp. 9-12. (In Russian).
2. Genieva E.Yu. Biblioteka kak institut modernizatsii. Noev kovcheg tsivilizatsii [The library as an institution of modernization. Noah's ark of civilization]. *Biblioteknoe delo* [Library Service], 2011, no. 21, pp. 2-8. (In Russian).
3. Brazhnikova S.A. Chetko vyverennaya strategiya. Nauchno-metodicheskaya rabota [A carefully considered strategy. Scientific and methodical work]. *Biblioteknoe delo* [Library Service], 2015, no. 16 (250), pp. 22-27. (In Russian).
4. Rumyantseva M. Modernizatsiya bibliotek s ispol'zovaniem sovremennykh tekhnologiy raboty s polnotekstovymi i mul'timediynymi re-sursami [The modernization of libraries using modern technologies of processing full text and multimedia resources]. *Universitetskaya kniga* [University Book], 2014, no. 9, pp. 78-80. (In Russian).
5. Matveeva I.Yu. Innovatsionnye modeli razvitiya munitsipal'nykh bibliotek v Rossii [Innovative models of development of municipal libraries in Russia]. *Vestnik Bibliotечноy Assamblei Evrazii – Herald of the Library Assambly of Eurasia*, 2013, no. 1, pp. 52-54. (In Russian).
6. Bartova S.F. Publichnaya biblioteka: otvety na vyzovy vremeni [Public library: responses to the times challenges]. *Informatsionnyy byulleten RBA* [Information Bulletin of the Russian Library Association], 2010, no. 57, pp. 10-15. (In Russian).
7. Kapterev A.I. Modernizatsiya kak sposob vyzhivaniya [Modernization as a way of survival]. *Bibliotekovedenie – Library and Information Science*, 2010, no. 6, pp. 22-27. (In Russian).
8. Rayzberg B.A., Tulyakov A.V. *Strategicheskoe planirovanie i upravlenie sotsial'no-ekonomicheskimi obektami* [Strategic Planning and Management of Socio-Economic Objects]. Moscow, Ekonomika Publ., 2015, 245 p. (In Russian).

9. Karmyshev Yu.A. O potentsial'nykh istochnikakh innovatsionnogo razvitiya depressivnykh regionov Rossii [On potential sources of innovative development of depressive regions of Russia]. *Ekonomika i upravlenie* [Economics and Management], 2005, no. 1, pp. 52-54. (In Russian).
10. Kudinov A. Polyusa rosta [Growth Poles]. *Altayskiy kray: sobytiya i kommentarii ekspertov*:

informatsionno-analiticheskiy portal. 2009 [Altai Krai: events and comments of experts: information and analytical portal. 2009]. (In Russian). Available at: <http://www.doc22.ru> (accessed 15.02.2016).

Поступила в редакцию 10.01.2017 г.
Received 10 January 2017

UDC 023+316.422

LIBRARIES TODAY: MODERNIZATION, OPTIMIZATION OR TRANSFORMATION?

Lyudmila Alekseevna PRONINA

Doctor of Philosophy, Professor, Director

Tambov Regional Universal Scientific Library named after A.S. Pushkin

17 Internatsionalnaya St., Tambov, Russian Federation, 392036

E-mail: director@tambovlib.ru

The approaches to modernization of library as cultural-creative process are revealed. Basing on the thesis that library is a keeper of memory, traditions, sensebearing structure, the use of strategic analysis and planning within the framework of modernization is proposed. It is shown how to define the aim and mission of library within the framework of key spaces and use of modern trends of society development. The process of strategic planning through the types of management activity in a library is revealed. It is proposed to use matrix of possibilities and theory of "growing-point" in addition to widespread technologies and methods, to correlate the modernization of a library with the chosen type of development strategy.

Key words: library modernization; strategic analysis; strategic planning; library-information activity

Для цитирования: Пронина Л.А. Библиотеки сегодня: модернизация, оптимизация или трансформация? // Вестник Тамбовского университета. Серия Общественные науки. Тамбов, 2017. Т. 3. Вып. 2 (10). С. 5-11.

For citation: Pronina L.A. Biblioteki segodnya: modernizatsiya, optimizatsiya ili transformatsiya? [Libraries today: modernization, optimization or transformation?]. *Vestnik Tambovskogo universiteta. Seriya Obshchestvennye nauki – Tambov University Review. Series: Social Sciences*, 2017, vol. 3, no. 2 (10), pp. 5-11. (In Russian).