

Е.Н. КАСЯНЧУК, И.А. ЦВЕТОЧКИНА, Р.А. БАРЫШЕВ, О.И. БАБИНА

Стратегия развития университетской библиотеки

Реферат. Статья посвящена разработке стратегии вузовской библиотеки в период цифровизации всех сфер жизни общества. Проанализированы теоретические подходы и практические методы стратегического планирования в библиотечной деятельности. Определена необходимость стратегического управления как фактора эффективности работы библиотеки вуза. Рассмотрены направления стратегического развития библиотеки, которые зависят от вектора развития университета, его образовательной и научно-исследовательской деятельности.

Стратегическое планирование представлено как процесс моделирования будущего библиотеки. Он включает формулирование миссии, цели библиотеки, определяет задачи и мероприятия по достижению целей, а также ключевые показатели для определения эффективности. Стратегия развития рассматривается как элемент управленческого процесса, направленного на создание и поддержание стратегического равновесия между целями библиотеки и университета, ее потенциальными возможностями и вероятными перспективами развития.

Показаны преимущества SWOT-анализа как уникального инструмента при разработке стратегии развития библиотеки. Представлены пять этапов создания стратегии Научной библиотеки Сибирского федерального университета (НБ СФУ). НБ СФУ обладает потенциалом для развития процесса цифровизации: имеется центр оцифровки, техническое оснащение, наличие собственных программных продуктов, обширный репертуар мировых ресурсов, широкий ассортимент онлайн-услуг и др. Однако есть и слабые стороны, мешающие развитию библиотеки: устаревание парка компьютерной техники, отсутствие современного эргономичного пространства для индивидуальной и групповой работы студентов, нерегулярное приобретение печатных изданий, нестабильность финансирования и др. Все это может осложнить процесс развития библиотеки в условиях развития цифровой экономики и привести к падению ее престижа. На устранение данных проблем направлена стратегия развития НБ СФУ. В ней представлены цели, задачи, критерии эффективности по каждому

Елена Николаевна Касянчук,
Сибирский федеральный университет,
Научная библиотека,
директор
Свободный просп., д. 79,
Красноярск, 660041, Россия
ORCID 0000-0002-9909-3205;
SPIN 4668-1244
E-mail: kasyanchuk@inbox.ru

Ирина Анатольевна Цветочкина,
Сибирский федеральный университет,
кафедра экономики и управления
бизнес-процессами,
доцент
Свободный просп., д. 79,
Красноярск, 660041, Россия
кандидат исторических наук, доцент
ORCID 0000-0002-8568-6042;
SPIN 9389-4035
E-mail: tsia12@mail.ru

Руслан Александрович Барышев,
Сибирский федеральный университет,
проректор по научной работе
Свободный просп., д. 79,
Красноярск, 660041, Россия
кандидат философских наук, доцент
ORCID 0000-0002-4383-2830;
SPIN 3852-8421
E-mail: r_baryshev@bk.ru

Ольга Ивановна Бабина,
Сибирский федеральный университет,
Библиотечно-издательский комплекс,
Ресурсный центр,
директор
Свободный просп., д. 79,
Красноярск, 660041, Россия
ORCID 0000-0001-6138-8983;
SPIN 4604-6780
E-mail: babina62@yandex.ru

направлению деятельности современной библиотеки вуза. Раскрываются основные стратегические направления развития НБ СФУ. Предложенная стратегия развития может стать реальным инструментом оптимизации работы всех библиотек в переходный период развития цифрового общества.

Ключевые слова: организация библиотечного дела, библиотеки образовательных учреждений, университет, SWOT-анализ, стратегия развития библиотеки, миссия библиотеки, цифровизация, социокультурная среда, информационное сопровождение, обслуживание пользователей.

Для цитирования: Касянчук Е.Н., Цветочкина И.А., Барышев Р.А., Бабина О.И. Стратегия развития университетской библиотеки // Библиотековедение. 2021. Т. 70, № 4. С. 374–384. DOI: 10.25281/0869-608X-2021-70-4-374-384.

Современный этап развития общества можно назвать временем постоянных изменений. Библиотека — сложная саморазвивающаяся система, которая не противостоит новому, оно возникает как результат изменений во всех основных видах библиотечно-информационной деятельности [1]. С переходом общества к цифровой экономике информационные технологии стали внедряться во все сферы жизни, в том числе в российскую образовательную систему. Необходимость адаптации к воздействию быстро меняющейся внешней среды, активность трансформаций в сфере образования, обостряющаяся конкуренция на рынке образовательных услуг формируют новую модель функционирования библиотек высших учебных заведений. Такие изменения приводят библиотеки к постоянному обновлению и совершенствованию своих направлений деятельности и, соответственно, к корректировке стратегического плана развития [2]. Увеличение количества ресурсов и объема знаний, темпы изменений во внешней среде настолько велики, что для прогнозирования будущих возможностей и угроз единственным управленческим инструментом является разработка стратегии организации.

Стратегия обозначается как план действий в условиях неопределенности, набор правил, согласно которым предпринимаемые действия должны зависеть от обстоятельств, включая естественные события и действия других людей [3]. Основной целью создания стратегии библиотек является совершенствование всех направлений деятельности, инновационное развитие и модернизация. Под модернизацией понимается перестройка процессов и результатов работы библиотек в период перехода в цифровую среду [4; 5].

Разработка стратегического плана развития библиотеки включает формирование

миссии, целей, задач и путей для их достижения. Миссия определяет смысл существования и предназначение библиотеки, ее роль в университете и значимость для пользователей. В поисках библиотекой своего предназначения в условиях цифровизации всех сфер жизнедеятельности общества появилась необходимость конкретизации ее миссии. А.Н. Ванеев дает следующее определение: «Библиотека рассматривается на уровне абстрактного мышления как символ культуры, идеальное, духовное начало общества, обеспечивающее сохранение и передачу культурного наследия, духовной памяти человечества. В таком значении понятие миссии относится к любой библиотеке, независимо от формы ее организации, времени и пространства ее существования» [6]. М.Д. Афанасьев утверждает: «Мы можем рождать новые смыслы нашей деятельности, но важно, чтобы они шли не “от головы”, а от потребностей общества» [7].

Формирование обновленной единой концепции библиотек затрудняет отсутствие четкой государственной политики в библиотечной сфере в условиях цифровизации общества. Определение единой миссии для всех библиотек как посредников и проводников, реализующих цели, которые удовлетворяют всех членов общества, не означает, что социум принимает ее так же, как библиотеки позиционируют себя [8].

Разные подходы к определению роли библиотек в стратегических документах федерального уровня проанализированы Е.Н. Гусевой. Как в ближайшие годы, так и в долгосрочной перспективе работа общедоступных библиотек страны должна быть направлена на выполнение ясно сформулированного государственного заказа. Исходя из целей и задач формируются программы развития на региональном и отраслевом уровнях. В федеральных стратегиче-

ских документах определены четыре основные функции библиотек:

- обеспечение развития информационного общества и информационных технологий;
- участие в образовании и воспитании населения;
- влияние на информационную и национальную безопасность, противодействие экстремизму;
- поддержка чтения и действия в интересах всего социума [9].

Задачи по созданию условий для устойчивого развития библиотечной сети страны зафиксированы в «Стратегии развития библиотечного дела в Российской Федерации на период до 2030 года», которая предусматривает совершенствование нормативно-правовой базы отрасли, модернизацию библиотек, развитие информационных технологий, обеспечение библиотек доступом к сети Интернет, увеличение их ресурсного обеспечения, повышение охвата населения библиотечным обслуживанием [10].

Однако деятельность вузовских и общедоступных библиотек имеет ряд отличий. Развитие вузовских библиотек происходит в соответствии с целями и задачами университетов. Поэтому для разработки стратегии развития библиотеки необходимо сформулировать собственные ключевые концептуальные основания модернизации деятельности. В 2017 г. в рамках работы Секции библиотек высших учебных заведений Российской библиотечной ассоциацией были определены следующие проблемы:

- отсутствие единых приоритетных направлений развития библиотек;
- отсутствие современных ключевых показателей статистики и эффективности;
- устаревшие нормативы, стандарты и квалификационные характеристики должностей;
- отсутствие примерных положений для вузовских библиотек разных типов.

В одном из ключевых предложений сформулированы принципы развития библиотек, которые могут выступать основаниями для модернизации деятельности данных подразделений вузов. Ядро модернизационных изменений включает три основных аспекта: поддержка образования и науки, работа с культурным наследием и организация физического пространства библиотеки. Эти аспекты объединены единым контуром управления и информационной политики [11].

SWOT-анализ деятельности библиотеки

Исходным этапом процесса стратегического управления считается анализ среды, так как он обеспечивает определение миссии и целей организации. Функции библиотек трансформируются под влиянием факторов внешней среды. Для разработки программы стратегического развития библиотеки необходимо провести анализ и дать оценку внутренним и внешним факторам, которые оказывают на нее влияние. С течением времени изменяется представление о ее роли и месте в жизни общества. Перемены во внешней среде приводят к необходимости изменений во внутренней среде библиотеки. Результаты работы университетской библиотеки как социокультурной подсистемы вуза зависят от ее сильных и слабых сторон (внутренние факторы), адекватного реагирования на воздействие внешних угроз и возможностей (внешние факторы), а также соответствия стратегических целей и направлений деятельности библиотеки стратегии развития вуза [2].

Библиотека, представляющая собой открытую систему, в процессе деятельности взаимодействует с окружающей ее средой. Окружающая среда оказывает активное влияние на успехи и неудачи в работе библиотеки, в частности, это изменения в нормативно-правовой системе, темпы развития экономики, динамика развития информационных технологий, новые тренды в обществе, поставщики ресурсов и пользователи библиотечных услуг [12].

Одним из популярных инструментов стратегического управления является SWOT-анализ (strengths — сильные стороны, weaknesses — слабые стороны, opportunities — возможности, threats — угрозы). Появление данного инструмента связывают с именем американского ученого К. Эндрюса, который предположил, что возможности организации должны соответствовать возможностям ее окружения, следовательно, при формировании стратегии развития необходимо рассматривать сильные и слабые стороны самой организации, а также возможности и угрозы внешней среды. SWOT-анализ включает все существующие подходы стратегического планирования: анализ организационной структуры и ее окружения, процесс построения стратегии, содержание стратегии.

SWOT-анализ должен быть адаптируемым для определенного вида библиотеки, это позволит наиболее эффективно разработать программу стратегического развития. С учетом изменений,

происходящих в обществе, типа и вида библиотеки, конкретных ситуаций определяется список потенциальных угроз и возможностей, а также складываются противоречия слабых и сильных сторон ее функционирования и управления [13].

Задачей вузовской библиотеки является поддержание, развитие и упрочение позиций в информационно-образовательной среде университета и увеличение собственного потенциала. Для этого необходимо определить стратегию библиотеки в рамках общего стратегического планирования университета.

Рассмотрим разработку стратегии развития вузовской библиотеки на примере Научной библиотеки Сибирского федерального университета (НБ СФУ).

Разработка стратегии НБ СФУ

НБ СФУ является структурным подразделением университета для информационного обеспечения образовательных, научно-исследовательских и педагогических процессов, получения и обновления знаний, технологий, ориентированных на потребности научно-технического развития будущего.

В структуре библиотеки семь отделов, 12 читальных залов на 262 автоматизированных рабочих места, 10 абонементов учебной и научной литературы. Библиотека ежегодно обслуживает около 25 тыс. пользователей, выдает более 1 млн документов, свыше 300 тыс. из них — в электронном виде.

Фонд библиотеки составляет 1 831 728 печатных документов различных видов (научная, учебная, художественная литература, диссертации, авторефераты диссертаций, периодические, зарубежные издания) на 41 языке народов мира. Библиотека обеспечивает сохранность и всеобщий доступ к книжному культурному и научному наследию, в том числе к 35 лицензионным российским и мировым научным реферативным и полнотекстовым базам данных, репозиториям по всем областям наук. Общий объем доступных сведений исчисляется десятками миллионов документов. С помощью информационно-коммуникационных технологий библиотеки пользователи получают доступ к широкому ассортименту традиционных услуг и электронных сервисов.

Разработаны автоматизированные информационные системы:

- «Книгообеспеченность университета» — для проведения анализа обеспеченности

образовательной деятельности университета учебной и учебно-методической литературой по дисциплинам [14];

- «Служба поддержки публикационной активности» — для автоматизации консультационных процедур и иных услуг в рамках процесса поддержки публикационной активности (просмотр и редактирование перечня публикаций, подбор литературы, выбор, проверка журнала, оформление списка литературы, внесение публикации в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ), поиск коллабораций) [15];

- «Прометей» — для автоматизации процедуры учета результатов публикационной активности научно-педагогических работников вуза и формирования произвольных отчетов по массиву данных [16].

Чтобы стать незаменимым ресурсом, необходимо иметь четкое представление о роли и месте библиотеки в научной и образовательной деятельности вуза. НБ СФУ разработала Стратегический план развития на 2021—2025 годы. Были проанализированы статистические показатели (количество читателей, посещаемость, книговыдача и др.); организация учета информационных ресурсов и методы обработки документов, качество информационных ресурсов и сервисов; опыт функционирования крупнейших зарубежных и российских библиотек.

Разработка стратегии НБ СФУ проводилась в пять этапов.

1. Анализ внешних условий (возможностей и опасностей). На данном этапе были проанализированы внешние факторы (экономические, политические, социальные и технологические), которые могут как способствовать развитию библиотеки, так и нести угрозы.

2. Анализ внутренних ресурсов. Он необходим для выявления внутренних слабых мест, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями, и определить сильные стороны, чтобы воспользоваться внешними возможностями.

3. Разработка миссии и цели библиотеки. Миссия — это концепция, в которой представлено главное предназначение библиотеки на длительную перспективу. Необходимо отметить, что миссия может изменяться в соответствии с требованиями внешней среды, включая образовательные направления и научные тренды университета, так как они предусматривают удовлетворение запросов пользователей. На данном этапе были определены краткосрочные и долгосрочные задачи библиотеки.



Рис. Разработка стратегии Научной библиотеки Сибирского федерального университета

4. Разработка нескольких вариантов стратегий развития библиотеки, направленных на выполнение поставленных целей. Для решения конкретных задач библиотеки мероприятия подбирались индивидуально.

5. Оценка и выбор оптимальной стратегии. При выборе стратегии решающим фактором является ее эффективность. Результат ее реализации определяют количественные (увеличение числа читателей, книговыдач, посещений и др.) и качественные показатели (улучшение условий работы в библиотеке, повышение привлекательности сайта и качества ресурсов, развитие информационной культуры, повышение эффективности труда сотрудников, совершенствование библиотечно-библиографического обслуживания читателей) (см. рис.).

На первом и втором этапах разработки стратегии развития НБ СФУ была проанализирована внешняя и внутренняя среда библиотеки, определены сильные и слабые стороны, установлены возможности и угрозы. Анализ внешней среды предполагает изучение факторов косвенного воздействия (экономика, по-

литика, технологии, общество и культура) и прямого влияния (образовательная и научная деятельность в университете, социокультурное пространство, информационно-образовательная среда, сотрудники, преподаватели и студенты). Анализ внутренней среды был проведен на основании результатов экспертного опроса специалистов библиотеки. Он определяет возможности и потенциал, на который может рассчитывать библиотека в процессе достижения своих целей, позволяет лучше сформулировать задачи библиотеки, более верно определить миссию и направления деятельности. Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям: информационные ресурсы и их доступность, качество предоставления библиотечных сервисов, контингент пользователей, кадровый потенциал, финансы, маркетинг, организационная структура и т. п.

Технология SWOT-анализа (см. табл.) помогла проанализировать проблемы НБ СФУ в текущем периоде, определить вектор ее развития. В итоге были сформулированы стратегические направления, определяющие деятельность библиотеки во внутренней и внешней среде.

Таблица

SWOT-анализ НБ СФУ

Внутренняя среда	
Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Месторасположение библиотеки (приближенность к пользователям) Режим работы (6 дней в неделю в течение семестра/ 7 дней в неделю во время сессии, 24/7/365 – удаленное обслуживание) Техническое оснащение (широкие конференц-возможности в читальных залах, центр оцифровки документов) Наличие собственных программных продуктов Информационные ресурсы (широкий репертуар мировых ресурсов, уникальные книжные собрания мирового и российского уровня) Открытый доступ к информации (удаленный доступ к электронным ресурсам, сайт библиотеки – один из самых посещаемых университетских сайтов) Широкий ассортимент онлайн-услуг Хорошая репутация (методический центр вузовских библиотек Красноярска, секции вузовских библиотек России, положительный имидж в городе и крае)	Несоответствие материальной базы библиотеки современным требованиям (отсутствие эргономичного пространства для индивидуальной и групповой работы, отсутствие подъемника или пандуса, оборудованной санитарной зоны для пользователей с ограниченными возможностями здоровья, устаревание компьютерной техники, дефицит лицензионного программного обеспечения) Отсутствие стратегического взаимодействия с подразделениями университета по информационно-аналитическому обеспечению научно-образовательного процесса Нерегулярность приобретения печатных изданий в связи с нестабильностью финансирования Сокращение числа пользователей библиотеки Несистемная работа с городским сообществом Недостаток необходимых компетенций у персонала
Внешняя среда	
Внешние возможности (O)	Имеющиеся угрозы (T)
Потребность пользователей в удобных коммуникативных площадках, новых типах пространства, современных сервисах и услугах библиотеки Потребность университета в продвижении результатов научной деятельности Запрос со стороны научно-исследовательских коллективов университета на информационно-библиографическое и информационно-аналитическое сопровождение исследований Включение в проектную деятельность университета Участие в российских и зарубежных конференциях, грантах и конкурсах библиотечных проектов Увеличение количества читателей за счет расширения спектра оказываемых услуг студентам и преподавателям университета и жителям города	Появление на рынке информационных услуг конкурентов с идентичными образовательными и информационными услугами (доступный Интернет и предоставляемые им ресурсы: поисковые системы, сайты издательств и других агрегаторов информации, образовательные порталы) Зависимость от агрегаторов информации (ограниченный срок доступа к ресурсам, рост стоимости печатных и электронных ресурсов) Сокращение числа студентов и, соответственно, уменьшение количества пользователей библиотеки Падение престижа профессии библиотекаря

Стратегия развития университетской библиотеки должна являться частью стратегии университета, учитывать тренды высшего образования в России и, в частности, в университете. К таковым можно отнести формирование в СФУ персонализированной модели обучения студентов, цифровую трансформацию образования, междисциплинарность научных исследований, расширение сетевого взаимодействия макрорегиона Енисейская Сибирь, использование открытых информационных и образовательных ресурсов, создание комфортных условий для обеспечения научных исследований.

Таким образом, цель НБ — содействовать повышению качества образования и науки в СФУ посредством предоставления инновационных библиотечно-информационных продуктов и услуг исследователям, преподавателям, студентам университета и его партнерам; стать современной информационной платформой научного, образовательного, культурного сотрудничества Енисейской Сибири.

Основные направления развития НБ СФУ

Стратегические направления развития библиотеки: формирование информационных ресурсов, поддержка и сопровождение научно-исследовательской и образовательной деятельности университета, формирование социокультурной среды университета и региона. В связи с глобальной цифровой трансформацией, которую переживает система высшего образования, стало очевидным, что библиотеке невозможно развиваться вне актуальных технологических решений. Для реализации поставленных задач сотрудники должны обладать не только профессиональными библиотечными знаниями, но и современными цифровыми компетенциями.

В соответствии с образовательной и научно-исследовательской деятельностью университета ведется формирование информационных ресурсов. Организация широкого доступа к ним в электронной среде — традиционно одно из основных направлений работы НБ СФУ по сохранению и передаче книжного культурного и интеллектуального наследия, хранящегося в библиотеке. В этом направлении НБ СФУ может участвовать в проектах по созданию сетевых электронных библиотек и институциональных репозиториев, выступать оператором регионального доступа к мировым информационным ресурсам.

В качестве следующего стратегического направления отметим позицию библиотеки в поддержке научно-исследовательской и образовательной деятельности институтов, научных центров по направлениям университета. Определены задачи информационно-аналитического обслуживания пользователей и, соответственно, по увеличению количества и повышению качества предоставляемых библиотечных услуг, созданию комфортной среды и расширению зоны обслуживания пользователей. Особую актуальность приобретают мероприятия по мониторингу цитирований публикаций различных подразделений университета. Анализ ключевых академических результатов, проводимый НБ, позволяет скорректировать работу научно-исследовательских центров СФУ, оптимизировать состав научных коллективов, подобрать партнерские коллаборации. Важной задачей для библиотеки становится модернизация системы информационно-библиографического обслуживания пользователей, которая включает в себя интеграцию в информационно-образовательную среду университета, организацию персонифицированного виртуального пространства пользователя, разработку онлайн-системы сопровождения читателей на основе сервисов опережения запроса, проведение мероприятий по формированию интеллектуальной культуры обучающихся как основы для совершенствования компетенций в исследовательской деятельности, стимулирования учебного и научного интереса, развития навыков научно-информационной коммуникации.

Поскольку развитие библиотеки требует новых информационно-технических решений, необходима ее техническая и технологическая модернизация. Моделирование, проектирование, разработка, внедрение программных продуктов, обеспечивающих активное взаимодействие библиотеки с пользователем, является основой для технологии цифрового развития. В рамках цифровизации необходимо модернизировать видеопроекционное и компьютерное оборудование библиотеки, развивать автоматизированную библиотечную систему и собственные информационные системы и программы открытого доступа к данным.

С тенденцией гуманизации образования, усилением социальной ответственности, формированием так называемой «третьей миссии» университета связано еще одно стратегическое направление библиотечного сообщества СФУ — формирование открытой социокультурной среды

для коммуникаций и интеллектуального общения. Основными задачами являются: развитие НБ как многофункционального центра научно-образовательных и социальных коммуникаций, центра культурного просвещения, разработка социокультурных проектов в партнерстве с зарубежными библиотеками, что станет первым шагом для расширения кросс-культурных коммуникаций.

Необходимо формирование единой информационной среды университетских и городских библиотек, где ключевым моментом будет широкий доступ к качественному контенту, популяризация науки, интеллектуализация досуговой деятельности.

Развитие связей с библиотеками разных ведомств, исследовательскими организациями и библиотечными ассоциациями предоставляет возможность обмениваться опытом, разрабатывать инновационные проекты, развивать цифровые технологии и цифровые компетенции персонала библиотеки. Таким образом формируется пространство профессионального развития, обеспечивается сетевое взаимодействие библиотечного сообщества. Цель этого направления — создание условий для развития научного и кадрового потенциала библиотеки, регулярное обновление профессиональных знаний и формирование цифровых компетенций, повышение репутации библиотеки университета в профессиональной среде.

Достижение заявленных стратегических направлений обеспечит НБ СФУ повышение имиджа как в университете, так и в регионе. Положительная динамика развития библиотеки позволит качественно удовлетворять запросы пользователей. НБ СФУ станет центром, обеспечивающим свободный и комфортный доступ к информационным ресурсам как в стенах библиотеки, так и в удаленном режиме.

Необходимо отметить, что не существует единых принципов и методов стратегического планирования, как не существует и универсальной для всех библиотек стратегии. В каждой библиотеке есть свои приоритетные направления, уникальные в своем роде информационные ресурсы. Разработка стратегии университетской библиотеки происходит в тесном взаимодействии с разработкой стратегии вуза и зависит от его статуса, динамики развития, приоритетных направлений в научной и образовательной сферах. В то же время есть некоторые основополагающие принципы и методы, которые позволяют создавать различные варианты стратегий, делать выбор и определять пути их реализации.

Развитие университетской библиотеки характеризуется возрастанием темпов изменений, происходящих в информационном пространстве, образовательной и научной деятельности. Сложно выстраивать долгосрочную перспективу и долгое время жить без внесения изменений в стратегические документы. Библиотека должна активно реагировать на новые тренды и вносить коррективы в свою работу, поэтому задача усовершенствования стратегии библиотек постоянна. Стратегии библиотек всегда должны сочетать в себе запланированные и продуманные направления деятельности, а также иметь возможность реагировать на все новое, что происходит в современном обществе.

Список источников

1. Дворкина М.Я. «Новое» как характеристика библиотечно-информационной деятельности // Библиотековедение. 2017. Т. 66, № 5. С. 496–502. DOI: 10.25281/0869-608X-2017-66-5-496-502.
2. Коморовская Т.В. Стратегия развития научной библиотеки университетского комплекса СибГТУ // 13-я Международная конференция «Библиотеки и информационные ресурсы в современном мире науки, культуры, образования и бизнеса» — «Крым-2006». URL: <http://www.gpntb.ru/win/inter-events/crimea2006/disk2/122.pdf> (дата обращения: 30.06.2021).
3. Стратегия // Экономический словарь. URL: https://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/19736 (дата обращения: 30.06.2021).
4. Дергилева Т.В. Предпосылки формирования стратегических направлений взаимодействия библиотек научных организаций Сибирского отделения Российской академии наук // Вестник Томского государственного университета. Культурология и искусствоведение. 2018. № 32. С. 176–185. DOI: 10.17223/22220836/32/18.
5. Стратегия модернизации библиотечного дела России : проект для обсуждения // Единая Россия : офиц. сайт. 11 июля 2011. URL: <https://er.ru/activity/news/strategiya-modernizacii-bibliotechnogo-dela-rossii> (дата обращения: 30.06.2021).
6. Ванев А.Н. Миссия библиотеки // Библиотечная энциклопедия. Москва : Пашков дом, 2007. С. 648.
7. Мещерякова В.В. Вызовы времени для публичных библиотек // Университетская книга. 2016. № 1. С. 35–39.
8. Мазурицкий А.М., Кузичкина Г.А. Современная библиотека и вызовы времени // Научные и

- технические библиотеки. 2019. № 5. С. 22–36. DOI: 10.33186/1027-3689-2019-5-22-36.
9. Гусева Е.Н. Стратегические документы, определяющие роль библиотек // Научные и технические библиотеки. 2019. № 3. С. 21–30. DOI: 10.33186/1027-3689-2019-3-21-30.
10. Стратегия развития библиотечного дела в Российской Федерации на период до 2030 года : Распоряжение Правительства Российской Федерации от 13 марта 2021 г. № 608-р // Собрание законодательства Российской Федерации. 2021. № 12, ст. 2072.
11. Шепель М.О. О возможностях развития вузовских библиотек России : промежуточные итоги работы над концепцией // Научная библиотека Томского государственного университета : [сайт]. URL: http://lib.tsu.ru/sites/default/files/prezentaciya_konceptii_rba.pdf (дата обращения: 30.06.2021).
12. Нестеренко Т.С. SWOT-анализ деятельности библиотеки как основа стратегического управления // Динамика систем, механизмов и машин. 2012. № 4. С. 246–249.
13. Тарачева О. SWOT-анализ как инструмент планирования. Матрица состояний // Библиотечное дело. 2007. № 11. С. 32–33.
14. Автоматизированная информационная система «Книгообеспеченность университета» (АИС «Книгообеспеченность университета») : свидетельство о государственной регистрации базы данных № 2017670010 / Р.А. Барышев [и др.]. Москва : Роспатент, 2017. 1 с.
15. Автоматизированная информационная система «Служба поддержки публикационной активности» (АИС «Служба поддержки публикационной активности») : свидетельство о регистрации программы для ЭВМ 2017663864 / Р.А. Барышев [и др.]. Москва : Роспатент, 2017. 1 с.
16. Автоматизированная система учета публикационной активности университета «Прометей» (АИС «Прометей») : свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ RU 2021611359 / К.Н. Нарчуганов [и др.]. Москва : Роспатент, 2021. 1 с.

University Library Development Strategy

Elena N. Kasyanchuk ^{a*}, Irina A. Tsvetochkina ^{b**},

Ruslan A. Baryshev ^{c***}, Olga I. Babina ^{d****},

Siberian Federal University, 79, Svobodny Av., Krasnoyarsk, 660041, Russia

^a ORCID 0000-0002-9909-3205; SPIN 4668-1244

^b ORCID 0000-0002-8568-6042; SPIN 9389-4035

^c ORCID 0000-0002-4383-2830; SPIN 3852-8421

^d ORCID 0000-0001-6138-8983; SPIN 4604-6780

E-mail: * kasyanchuk@inbox.ru, ** tsia12@mail.ru,

*** r_baryshev@bk.ru, **** babina62@yandex.ru

Abstract. The paper is devoted to the development of a university library strategy in the period of digitalization of all spheres of social activity. There are analyzed theoretical approaches and practical methods for developing strategic planning in library activities. The paper defines the need for strategic management as a factor in the effectiveness of a university library. There are considered the directions of the library strategic development, which depend on the vector of development of the university, its educational and research activities.

The strategic planning is presented as a process of modeling the future activities of the library. It includes the library's mission formulation, its objectives, tasks and events to achieve the goals, as well as its key performance indicators. The article sees the development strategy as an element of the management process aimed at creating and maintaining a strategic balance between the goals of the library and the university, its potential and likely development prospects.

The article shows the advantages of SWOT analysis as a unique tool for designing a library development strategy. There are presented five stages of developing the Strategy for the Scientific Library of the Siberian

Federal University. The authors note that the library has a good potential to develop the digitalization process: there is a digitization center, good technical equipment, its own software products, an extensive repertoire of world resources, a wide range of online services, etc. However, there are also weak points that hinder the library development: the obsolescence of the computer equipment, the lack of modern ergonomic space for individual and group work of students, the irregular acquisition of printed publications, the instability of funding, etc. All this can complicate the library development in the context of the digital economy development and lead to a decline in the prestige of the library. The library's development strategy is aimed at eliminating these problems. It presents the goals, objectives, efficiency criteria for each area of activity of the modern library of the university. The article reveals the main strategic directions of the library's development. The proposed strategy can become a real tool for optimizing the activities of all libraries in the transition period of the digital society development.

Key words: organization of librarianship, libraries of educational institutions, university, SWOT analysis, library development strategy, library mission, digitalization, socio-cultural environment, information support, user service.

Citation: Kasyanchuk E.N., Tsvetochkina I.A., Baryshev R.A., Babina O.I. University Library Development Strategy, *Bibliotekovedenie* [Russian Journal of Library Science], 2021, vol. 70, no. 4, pp. 374–384. DOI: 10.25281/0869-608X-2021-70-4-374-384.

References

1. Dvorkina M.Ya. "New" as Characteristics of Library and Information Activities, *Bibliotekovedenie* [Russian Journal of Library Science], 2017, vol. 66, no. 5, pp. 496–502. DOI: 10.25281/0869-608X-2017-66-5-496-502 (in Russ.).
2. Komorovskaya T.V. The Strategy of the Scientific Library of Siberian State Technological University Campus, *13-ya Mezhdunarodnaya konferentsiya "Biblioteki i informatsionnye resursy v sovremennom mire nauki, kul'tury, obrazovaniya i biznesa" – "Krym-2006"* [The 13th International Conference "Libraries and Information Resources in the Modern World of Science, Culture, Education and Business" – "Crimea-2006"]. Available at: <http://www.gpntb.ru/win/inter-events/crimea2006/disk2/122.pdf> (accessed 30.06.2021) (in Russ.).
3. Strategy, *Ekonomicheskii slovar'* [Economics Dictionary]. Available at: https://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/19736 (accessed 30.06.2021) (in Russ.).
4. Dergileva T.V. Prerequisites for the Formation of Strategic Directions of Interaction of Libraries of Scientific Organizations of the Siberian Branch of Russian Academy of Sciences, *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Kul'turologiya i iskusstvovedenie* [Tomsk State University Journal of Cultural Studies and Art History], 2018, no. 32, pp. 176–185. DOI: 10.17223/22220836/32/18 (in Russ.).
5. A Strategy for Modernizing the Librarianship in Russia: project for discussion, *Edinaya Rossiya: Federal'nyi sait* [United Russia: federal website], July 11, 2011. Available at: <https://er.ru/activity/news/strategiya-modernizacii-bibliotchnogo-dela-rossii> (accessed 30.06.2021) (in Russ.).
6. Vaneev A.N. Library Mission, *Bibliotchnaya entsiklopediya* [Library Encyclopedia]. Moscow, Pashkov Dom Publ., 2007, p. 648 (in Russ.).
7. Meshcheryakova V.V. Challenges of the Time for Public Libraries, *Universitetskaya kniga* [University Book], 2016, no. 1, pp. 35–39 (in Russ.).
8. Mazuritsky A.M., Kuzichkina G.A. Modern Libraries and the Challenges, *Nauchnye i tekhnicheskie biblioteki* [Scientific and Technical Libraries], 2019, no. 5, pp. 22–36. DOI: 10.33186/1027-3689-2019-5-22-36 (in Russ.).
9. Guseva E.N. Strategic Documents to Define the Role of the Libraries, *Nauchnye i tekhnicheskie biblioteki* [Scientific and Technical Libraries], 2019, no. 3, pp. 21–30. DOI: 10.33186/1027-3689-2019-3-21-30 (in Russ.).
10. Strategy for the Development of Librarianship in the Russian Federation until 2030, *Universitetskaya kniga: informatsionno-analiticheskii zhurnal* [University Book: information and analytical journal]. Available at: <http://www.unkniga.ru/images/2021/docs/strategiya-razvitiya-bibl-dela.pdf> (accessed 30.06.2021) (in Russ.).
11. Shepel M.O. On the Development Opportunities for University Libraries in Russia: Interim Results of Work on the Concept, *Nauchnaya biblioteka Tomskogo gosudarstvennogo universiteta* [Scientific Library of the Tomsk State University]. Available at: http://lib.tsu.ru/sites/default/files/prezentaciya_koncepcii_rba.pdf (accessed 30.06.2021) (in Russ.).

12. Nesterenko T.S. SWOT Analysis of Library Activities as a Basis for Strategic Management, *Dinamika sistem, mekhanizmov i mashin* [Dynamics of Systems, Mechanisms and Machines], 2012, no. 4, pp. 246–249. (in Russ.).
13. Taracheva O. SWOT Analysis as a Planning Tool. State Matrix, *Biblioteknoe delo* [Librarianship], 2007, no. 11, pp. 32–33 (in Russ.).
14. *Avtomatizirovannaya informatsionnaya sistema "Knigoobespechennost' universiteta"* (AIS "Knigoobespechennost' universiteta"): *svidetel'stvo o gosudarstvennoi registratsii bazy dannykh № 2017670010* [Automated Information System "Book Supply of a University" (AIS "Book Supply of a University"): Certificate of State Registration of a Database № 2017670010]. Moscow, Rospatent Publ., 2017, 1 p.
15. *Avtomatizirovannaya informatsionnaya sistema "Sluzhba podderzhki publikatsionnoi aktivnosti"* (AIS "Sluzhba podderzhki publikatsionnoi aktivnosti"): *svidetel'stvo o registratsii programmy dlya EVM 2017663864* [Automated Information System "Publication Activity Support Service" (AIS "Publication Activity Support Service"): Certificate of Registration of a Computer Program 2017663864]. Moscow, Rospatent Publ., 2017, 1 p.
16. *Avtomatizirovannaya sistema ucheta publikatsionnoi aktivnosti universiteta "Prometei"* (AIS "Prometei"): *svidetel'stvo o gosudarstvennoi registratsii programmy dlya EVM RU 2021611359* [Automated Accounting System for the Publication Activity of a University "Prometheus" (AIS "Prometheus"): Certificate of State Registration of a Computer Program RU 2021611359]. Moscow, Rospatent Publ., 2021, 1 p.

Анонс



Информационный контекст культуры: ресурсы, технологии, сервис : материалы Всероссийской науч.-практ. конф. (Москва, 24–25 сентября 2019 г.) / Мин-во культуры Российской Федерации ; Российская гос. б-ка ; [сост. М.И. Акилина ; отв. за выпуск И.П. Тикунова]. Москва : Пашков дом, 2021. 318 с.

В издании опубликованы материалы Всероссийской научно-практической конференции «Информационный контекст культуры: ресурсы, технологии, сервис», целью которой являлось обобщение научных исследований и практического опыта по вопросам информационного обеспечения сферы культуры и искусства в цифровую эпоху, демонстрация лучших достижений, выявление проблем и путей их преодоления.

Рассмотрены вопросы сотрудничества библиотек, музеев, архивов и сетевых медиа в области формирования и развития доступа к информационным ресурсам по культуре и искусству, практика продвижения информационных ресурсов, продуктов и услуг в цифровой среде, современные технологии и формы библиотечно-информационного обслуживания руководителей и специалистов сферы культуры.

Справки и приобретение:

Российская государственная библиотека,
Издательство «Пашков дом»

119019, Москва, ул. Воздвиженка, д. 3/5

Тел.: +7 (495) 697-59-53, +7 (499) 557-04-70, доб. 26-46

E-mail: Pashkov_Dom@rsl.ru, sale.pashkov_dom@rsl.ru

Книжные магазины РГБ: главное здание, 1-й и 3-й подъезды