

**Заново «изобретая» библиотеку:
роль стратегического планирования,
маркетинга, внешних связей в деятельности
Национальной библиотеки Шотландии**

Освещена деятельность Национальной библиотеки Шотландии: пересмотр своей роли и задачи как национальной и ведущей научной публичной библиотеки. Изложены основные факторы, влияющие на работу в условиях перемен, представлены три главных элемента, на которых следует сосредоточиться: разработка перспективы, маркетинг и внешние связи, роль совместных сервисов.

Доклад на заседании «Создавая культуру для инноваций и перемен», организованном секцией «Управление и маркетинг» совместно с Секцией вузовских и научных библиотек в ходе 78-й Генеральной конференции ИФЛА (9–16 авг. 2012 г., Хельсинки, Финляндия).

Публикуется с одобрения аппарата ИФЛА.

Ключевые слова: Национальная библиотека Шотландии, миссия, перспективы, удалённый доступ, стратегическое планирование, маркетинг, внешние связи, администрирование.

Для библиотек и центров информации настало очень интересное время. Модель, по которой библиотеки всех типов были созданы и работали, кардинально изменилась в ходе цифровой революции. Социальные и технологические перемены также изменили потребности пользователей и работу библиотек. Дальнейшие изменения связаны с тем сложным финансовым положением, в котором оказались библиотеки.

И всё же ключевая цель и задачи библиотек не изменились. Для национальной библиотеки – это сбор, обеспечение сохранности и доступности национальных публикаций во всех форматах для того, чтобы дать гражданам страны возможность изучать коллекции и наслаждаться ими, поддерживать обучение и исследования. А Национальная библиотека Шотландии – это также национальная научная публичная библиотека, которая в сотрудничестве с другими библиотеками предоставляет свободный доступ к знанию, информации и культуре с тем, чтобы поддерживать хорошо информированное и социально активное общество.

Чтобы в настоящее время библиотеки могли выполнять свои задачи и обязанности, им следует адекватно ответить на вызовы, продиктованные технологическими, финансовыми и социальными проблемами. Если достойный ответ не будет найден, библиотеки превратятся в маргиналов – неизбежно уступят свою роль коммерческим организациям, которые, воспользовавшись всепроникающим Интернетом, будут оказывать информационные услуги, зачастую не заботясь ни о качестве документов, ни о их всеобщей доступности.

Последнее время Национальная библиотека Шотландии (*Nation Library of Scotland– NLS*) стала изучать эти проблемы, заново пересматривая свою роль и задачи как национальной библиотеки и ведущей научной публичной библиотеки. В условиях перемен NLS обозначила для себя основные задачи, влияющие на её работу, в их числе прежде всего – освоение стратегического планирования, дополненного оперативными планами, эффективным мониторингом и контролем производительности труда; создание новых сервисов; перестройка политики формирования фондов; освоение эффективного маркетинга, использование внешних связей для обслуживания любых новых групп пользователей; регулярный пересмотр организационной структуры для эффективной работы по приоритетным направлениям и освоения новых навыков; принятие новых должностных обязанностей для руководителей подразделений библиотеки и разработка профессиональных и технических требований к персоналу, программ повышения квалификации; поддержка инноваций на всех уровнях, особенно с использованием ИКТ, активный поиск путей экономии и повышения эффективности; формирование новых законодательных рамок, которые бы расширяли и укрепляли в будущем роль и значимость NLS.

В этом докладе я постараюсь сфокусироваться на трёх элементах процесса перемен – это разработка

перспективы, маркетинг и внешние связи, роль совместных сервисов.

Национальная библиотека Шотландии создана в 1925 г., но её история тесно связана с Библиотекой факультета адвокатов, открытой в Эдинбурге в 1689 г. Адвокаты создали универсальную библиотеку (а не только юридическую), поэтому в 1710 г. ей было дано право получения обязательного экземпляра, а обязанностью библиотеки стало предоставление доступа к фондам всем желающим.

В 1925 г. фонды Библиотеки адвокатов (кроме юридической литературы) были переданы государству и образовали ядро фондов Национальной библиотеки Шотландии. Обязательный экземпляр, как и прежде, поступал в Библиотеку адвокатов, но затем передавался в NLS.

Законом 1925 г. «О Национальной библиотеке Шотландии» установлено, что библиотека может: самостоятельно разрабатывать правила администрирования, обеспечения сохранности книг, условий допуска в библиотеку; принимать и получать книги в дар; в некоторых особых обстоятельствах изымать книги из обращения; приобретать книги и другие материалы; предоставлять документы в пользование другим организациям, в том числе для выставок; комплектовать штат библиотеки. И, наконец, может быть, самое полезное – «предпринимать другие действия, которые, по мнению Наблюдательного совета, окажутся необходимыми для обеспечения интересов библиотеки и повышения отдачи от её деятельности».

Однако этот закон не обозначил роль и задачи NLS. Поэтому библиотека сама определила для себя достаточно традиционную роль, основанную на концепции «библиотека последней инстанции». Один из главных приоритетов получило обеспечение сохранности фондов: в библиотеку допускались только те пользователи, которые могли подтвердить, что они уже пытались найти нужные им документы во всех других учреждениях. На практике это означало, что основными пользователями библиотеки были учёные или студенты старших курсов, иными словами, допуск для большинства жителей Шотландии был существенно ограничен.

Ежегодное чёткое стратегическое планирование помогло найти новые направления работы NLS.

Стратегия – это процесс, а отнюдь не задача. Процесс стратегического планирования в NLS укрепляет уверенность в том, что библиотека способна разрабатывать и реализовывать оперативные планы, поддерживать долговременные.

Трёхлетний цикл стратегического планирования увязан с бюджетным планированием, установленным Правительством Шотландии. К разработке каждого плана привлекаются многие, в том числе Совет доверителей, сотрудники NLS, и каждый план основан на фактах, собранных в ходе мониторинга использования фондов и сервисов, а также на результатах обратной связи с пользователями и анализа состояния дел в библиотечном мире.

Первый стратегический план был составлен в 2004 г., мы назвали его символически «Прорыв сквозь стены» (*Breaking Through the Walls*). В нём были отражены новое видение перспектив, миссия библиотеки, а также программы для достижения поставленных целей. Видение и миссия были сформулированы, пожалуй, не вполне элегантно, но по сути послужили фундаментом для реальных перемен, воплощения устремлений и амбиций NLS: *«Национальная библиотека Шотландии будет улучшать жизнь отдельных граждан и сообществ, поддерживая и продвигая непрерывное образование, науку и исследования, обеспечивая универсальный доступ к информации путём сбора и обеспечения доступности записанного знания Шотландии, продвигая доступ к идеям и культуре всего мира».*

Наряду с формулированием перспектив и миссии, NLS приняла правовую модель с целью сделать её фонды одинаково доступными (в той мере, в какой это окажется осуществимым) для всех граждан Шотландии. Дополнительно были изменены приоритеты обеспечения сохранности и доступности – им придана одинаковая значимость.

В стратегии NLS нашла отражение и цифровая революция: обозначена ясная готовность воспользоваться возможностями, появляющимися в результате развития электронных документов, – как в вопросах формирования фондов, так и в обеспечении их доступности.

Второй стратегический план, названный «Расширяя наши горизонты» (*Expanding our Horizons*), был составлен на базе первого и охватывал 2008–2011 гг. Перспективы и миссия сохранились, но задачи,

стоящие перед библиотекой, были структурированы по четырём темам. Принципиально важная тема улучшения доступа к знанию была поддержана путём развития национальных коллекций, совершенствованием организации и выстраиванием отношений. Была подчеркнута готовность создавать национальную электронную библиотеку, а также удалённый доступ к фондам и сервисам.

В ходе реализации этого плана были отмечены основные проблемы для более глубокого понимания будущего NLS. Эти проблемы обусловлены следующим: банковский и финансовый кризис, который охватил Европу и ряд других стран, абсолютно чётко показал, что предстоящее снижение основных финансовых расходов затронет и библиотеку; Шотландское правительство готовит для библиотеки новое рамочное законодательство; Британское правительство готовит правила сбора электронных публикаций, поступающих в NLS.

Опыт, накопленный за период после 2004 г., выявил всё разнообразие возможностей, которые создают для библиотеки цифровые технологии. Отмечен также высокий уровень спроса на фонды и сервисы NLS, особенно со стороны удалённых пользователей.

В 2010 г. NLS начала работу над проектом «Процветание и выживание: Национальная библиотека Шотландии в 2030 г.» (*Thriving and Surviving: the National Library of Scotland in 2030*). Основную его часть выполнили сотрудники NLS – Дэвид Хантер (*David Hunter*) и Карен Браун (*Karen Brown*). Они обозначили ключевые вопросы, которыми NLS и другим библиотекам нужно заняться в последующие 20 лет. Их доклад послужил хорошей основой для формирования очередного стратегического плана.

В докладе выделены три основные темы:

1. Переход к цифровым технологиям (в частности – предполагаемое широкое распространение высокоскоростных линий связи и беспроводного доступа) в будущем кардинально изменит природу национальных библиотек.
2. Необходимость сосредоточиться на том, что происходит вне стен библиотеки, т.е. смещение акцентов от физических документов к электронным и от оказания помощи пользователю к обеспечению свободного доступа. Всё это предполагает ощутимые изменения в умонастроении библиотекарей в мире. Национальным библиотекам нужно подумать о расширении разнообразия фондов, услуг и способов обслуживания, что потребует более полного понимания и учёта нужд пользователей.
3. В «эпоху» постоянного сокращения ресурсов, выделяемых на публичные сервисы, и быстрых технологических изменений библиотеки должны действовать как можно активнее, если хотят продолжать соответствовать потребностям имеющихся и потенциальных пользователей, демонстрировать свою значимость – как финансирующим органам, так и публике в целом. Всё это требует иных управленческих подходов и стратегических решений.

NLS использовала этот ценный материал для подготовки нового стратегического плана – «Связывая знание» (*Connecting knowledge*), в котором роль и задачи библиотеки были определены заново простыми словами «Продвигать универсальный доступ к знанию в Шотландии и о Шотландии».

Чтобы реализовать новый подход к обслуживанию, были разработаны предложения как для удалённых пользователей, так и для посетителей NLS, в том числе ряд сетевых сервисов, которыми могут воспользоваться все жители Шотландии, где бы они ни находились. Однако из-за требований авторского права введены некоторые ограничения по составу предоставляемых документов. Созданы и дополнительные сервисы, которыми можно воспользоваться только в помещениях библиотеки. В наших планах – дальнейшее расширение обслуживания удалённых пользователей. Например, сотрудничество с другими библиотеками поможет обеспечить поставку документов из фондов NLS по системе МБА.

Процесс стратегического планирования, используемый в NLS, помог постепенно уточнить и детализировать задачи библиотеки и установить ясные приоритеты, а Правительству Шотландии и другим заинтересованным организациям – яснее почувствовать и понять роль библиотеки. Это также помогло в разработке новых законодательных рамок для NLS.

Стало очевидно, что Закон о NLS от 1925 г. уже не отражает её роль в Шотландии, Великобритании и на международной арене. Систему управления библиотекой также признали устаревшей. Новый Закон о

Национальной библиотеке Шотландии в момент подготовки доклада находился на утверждении у королевы (после утверждения текст закона можно будет найти по адресу www.legislation.gov.uk).

В отличие от Закона 1925 г. в новом Законе обозначены следующие функции библиотеки: формирование фондов и обеспечение их сохранности; обеспечение доступности коллекций; представление на выставках; сотрудничество и обмен передовым опытом с учреждениями и специалистами, участвующими в библиотечно-информационном обслуживании, внедрение передовых методов работы.

Деятельность NLS нацелена на поддержку образования и исследований; пропаганду фондов; содействие разным группам пользователей при работе с фондами, толкование специфики шотландской национальной культуры.

Это законодательство вкупе с готовностью NLS работать по стратегическим планам даст библиотеке возможность эффективно планировать свою будущую деятельность.

Акцент на стратегическое планирование дополнен задачами по расширению маркетинга и внешних связей, что помогает обеспечивать информацией процессы планирования и развития за счёт изучения рынка. В совокупности эти факторы позволили существенно расширить информацию о NLS в Шотландии, активизировать пользование ею и продвинуть ряд сервисов для нынешней и будущей аудитории библиотеки.

В соответствии со стратегическим планом, NLS в 2004 г. внедрила маркетинг и организацию внешних связей в практику своей работы. С того времени интенсивная программа исследований рынка давала ценную информацию о том, как пользователи работают в библиотеке и как оценивают библиотечные сервисы. Исследования касались посетителей библиотеки, удалённых пользователей и тех, кто библиотекой не пользуется; кроме того, изучалось мнение других заинтересованных лиц, например руководителей публичных и вузовских библиотек. Были получены данные о том, какие документы целесообразно отобрать для оцифровки. Маркетинговые исследования включали национальный обзор, работу с фокус-группами, сетевые обзоры и пробные тесты.

Проводя маркетинговые кампании, NLS публикует журнал «Discover» в печатной и электронной (www.nls.uk) формах; в нём рассказывается о различных фондах библиотеки, выставках и мероприятиях, проводимых NLS. Профессионально подготовленные мероприятия и кампании направлены на изменение устоявшегося образа национальных библиотек. Например, помимо традиционных средств (листовок и газет) мы расклеиваем информацию о библиотеке на автобусах, такси, железнодорожных станциях, а также используем нестандартные методы – сетевые видео, рекламу на тротуарах.

Внешние связи также являются интегральным элементом распространения сведений о NLS. В плане намечены основные организации и влиятельные лица, с которыми нужно встречаться и которых следует приглашать посетить библиотеку. В числе таких лиц – крупные бизнесмены, представители прессы и масс-медиа, политики, потенциальные партнёры и спонсоры. Это оказалось особенно важным в последние два года, когда законодатели готовили Закон о Национальной библиотеке Шотландии. Подготовка закона широко освещалась в прессе, а его обсуждение в Парламенте Шотландии дало сильный и позитивный импульс работе библиотеки.

Эта деятельность подразумевает и новый взгляд на развитие и фандрайзинг. Небольшая, но эффективно действующая группа помогла библиотеке собрать 6,5 млн фунтов, чтобы завершить покупку Архива Джона Маррея (*John Murray Archive*) – уникального архива по издательскому делу стоимостью 32 млн фунтов; эта группа и сейчас продолжает собирать значительные средства для NLS.

Совокупный эффект от значительного расширения сервисов, продуманного маркетинга и использования внешних связей – это активизация информирования о NLS в Шотландии, существенное расширение использования библиотеки пользователями, в том числе и удалёнными: с 2010 г. число зарегистрированных пользователей выросло на 51%; посещаемость увеличилась на 70% (после открытия Центра посетителей и новых помещений), а пользование сетевыми ресурсами – на 50%.

Последнее время мы сконцентрировались на создании совместных сервисов, в особенности административных. Идея объединения административных систем публичных учреждений завоевывает умы

и является главным направлением работы Правительства Шотландии по повышению эффективности публичного сектора.

NLS – учреждение «среднего размера» с годовым бюджетом 12 млн фунтов; в её штате 275 сотрудников. Библиотека давно использует преимущества сотрудничества с другими родственными организациями, например, в поставке систем автоматизированного управления библиотекой или систем обнаружения ресурсов. Распространение такого опыта на администрирование (где ресурсы особенно невелики) – это логичный следующий шаг.

После детальных обсуждений с рядом организаций мы наладили тесное и принципиальное сотрудничество с Национальными галереями Шотландии (*National Galleries of Scotland – NGS*) по созданию совместных административных сервисов.

Для совместных сервисов была принята четырёхступенчатая модель: 1. Оценка возможности и разработка бизнес-модели для совместного сервиса; 2. Объединение технической политики и процедур для выработки единого подхода; 3. Интегрирование доставки сервиса (обычно в одной организации); 4. Допуск других организаций к совместному сервису после проверки его работоспособности.

Предполагается, что NLS и NGS постепенно объединят административные службы, в том числе финансовые, работу с кадрами, информационные системы и технологии, обслуживание помещений; дальнейшее направление сотрудничества включает также розничную торговлю и «облачные» технологии.

Первым успешным совместным сервисом явилось формирование в США объединённой группы по сбору средств, названной «Американские покровители Национальной библиотеки и Национальных галерей Шотландии» (*American Patrons of the National Library and Galleries of Scotland*). Это был достаточно деликатный проект, в ходе которого выяснилось, что фундаментом совместной работы должна быть выработка твёрдых базовых правил.

Совместная программа NLS и NGS рассматривается Правительством Шотландии в качестве примера. Некоторые аспекты потребуют значительных инвестиций, особенно, в информационные системы и технологии, от которых ожидается ощутимая польза для обоих учреждений. Однако ясно, что совместные сервисы не могут считаться панацеей, способной дать значительный эффект в ближайшее время. Вначале следует сфокусироваться на улучшении качества поддерживающих сервисов, что само по себе важно для небольших организаций. Экономия пока что будет небольшой, но со временем ожидается её рост. В частности, предполагается, что значительный экономический эффект будет получен, когда совместные сервисы увеличатся как по объёму, так и по числу участников – других правительственных учреждений.

«Второе рождение» NLS, а в действительности всех библиотек – это уже идущий процесс. Эффективное стратегическое планирование, энергичный маркетинг, использование внешних связей, совместные сервисы – составляющие этого процесса, и их влияние увеличивается со временем.

В ходе произведённых перемен мы усвоили некоторые базовые уроки, в том числе:

- перемены – это стиль жизни, и вам следует быть готовыми к тому, чтобы и ваши взгляды изменились;
- нужно, чтобы вышестоящая организация разделяла ваши взгляды, понимала и поддерживала вас;
- нужно убедиться в том, что достаточное количество сотрудников библиотеки вас поддерживает;
- следует проявлять гибкость, поскольку управление библиотеками подчиняется законам *теории хаоса!* (слишком много переменных, чтобы можно было всё контролировать и убедиться в том, что вы получили именно то, что хотели.);
- даже при наличии хорошего планирования что-нибудь всегда пойдет неправильно – но нет ничего непоправимого;
- и главное – мы живём в замечательном мире!

Сейчас мы живём действительно в самое замечательное время, которое когда-либо было для библиотекарей. Мы столкнулись и с серьёзными угрозами и с уникальными возможностями, но возможности значительно превосходят угрозы. Все библиотеки существуют для того, чтобы сделать жизнь людей лучше, и у нас есть колоссальный потенциал, чтобы продолжать это дело всеми существующими способами. Не надо бояться – просто возьмись и делай!

Список источников
(в авторской версии)

Breaking Through the Walls National Library of Scotland, Edinburgh 2004. – <http://www.nls.uk/media/22415/strategy2004.pdf>

Connecting Knowledge National Library of Scotland, Edinburgh 2011. – <http://www.nls.uk/media/896838/2011-2014-strategy.pdf>

Discover National Library of Scotland, Edinburgh 2012. – <http://www.nls.uk/media/1018128/discover-nls-21.pdf>
or see the link at <http://www.nls.uk> for the current edition

Expanding our Horizons National Library of Scotland, Edinburgh 2008. – <http://www.nls.uk/media/22392/2008-strategy.pdf>

Hunter, David and Brown, Karen. Thriving or Surviving: the National Library of Scotland in 2030 National Library of Scotland, Edinburgh 2010. – <http://www.nls.uk/media/808985/future-national-libraries.pdf>

National Library of Scotland Act 1925. – <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/Geo5/15-16/73>