СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БИБЛИОТЕЧНОГО ДЕЛА

УДК 021.1 + [026.07:5/6](470)
https://doi.org/10.33186/1027-3689-2026-1-15-31

Трансформация роли библиотек: вызовы и возможности сквозь призму SWOT-анализа. Стратегический анализ и выработка модели НТБ и ЦНТИ. (Часть 1)

Н. А. Михальченкова[1], С. Н. Большаков[2]

[1, 2]ГПНТБ России, Москва, Российская Федерация

[1]MihalchenkovaNA@gpntb.ru
[2]snbolshakov@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена стратегической трансформации научно-технических библиотек (НТБ) в контексте реализации государственной научно-технической политики (ГНТП). На основе анализа реестра, состоящего из 1955 организаций, и изучения современных трендов авторы предлагают единую интегрированную модель НТБ – «Интеграционный хаб научно-исследовательского цикла». Модель включает четыре вариативных профиля (исследовательско-аналитический, инновационно-технологический, образовательно-просветительский, инфраструктурно-сервисный), адаптируемых под специфику университета. В работе обосновывается необходимость изменения роли библиотек: от пассивного хранения информации к активной поддержке полного жизненного цикла научного знания (от генерации идей до коммерциализации результатов). Особое внимание уделяется SWOT-анализу модели и практическим этапам ее внедрения. Исследование доказывает, что предложенный подход позволяет системно модернизировать деятельность НТБ, усиливая их вклад в национальную научно-инновационную инфраструктуру.

Ключевые слова: трансформация библиотек, научно-техническая библиотека (НТБ), государственная научно-техническая политика (ГНТП), стратегическое управление, SWOT-анализ, модели развития, научно-исследовательский цикл, университетская библиотека

Для цитирования: Михальченкова Н. А., Большаков С. Н. Трансформация роли библиотек: вызовы и возможности сквозь призму SWOT-анализа. Стратегический анализ и выработка модели НТБ и ЦНТИ. (Часть 1) // Научные и технические библиотеки. 2026. № 1. С. 15–31. https://doi.org/10.33186/1027-3689-2026-1-15-31

CURRENT STATE AND STRATEGIES FOR LIBRARIES

UDC 021.1 + [026.07:5/6](470)
https://doi.org/10.33186/1027-3689-2026-1-15-31

Transformation of the library role: Challenges and possibilities through the SWOT-analysis lens. The strategic analysis and development of STL and CSTI model. (Part 1)

Natalia A. Mikhalchenkova[1] and Sergey N. Bolshakov[2]

[1, 2]Russian National Public Library for Science and Technology, Moscow, Russian Federation

[1]MihalchenkovaNA@gpntb.ru
[2]snbolshakov@mail.ru

Abstract. The authors examine the problems of strategic transformation of sci-tech libraries (STL) in the context of the national sci-tech policy (NSTP). Based on the register comprising 1,955 organizations, and the study of relevant trends, the authors introduce the unified integrated STI model – The Integrated Research Cycle Hub. The model incorporates four variable profiles (research analytical, technological innovative, educational, and service infrastructural) to be adapted to the specific nature of a university. They substantiate the need for changing the library role from passive information preservation to intensive support of the complete knowledge lifecycle (from idea generation to commercialization of findings). The focus is also made on the model SWOT-analysis and its implementation stages. The authors argue

that their approach would empower system modernization of STLs and increase their contribution to the national scientific and innovative infrastructure.

Keywords: transformation of libraries, scientific and technical library, STL, specialized library, national sci-tech policy, NSTP, strategic management, SWOT-analysis, development model, research cycle, academic library, university library

Cite: Mikhalchenkova N. A., Bolshakov S. N. Transformation of the library role: Challenges and possibilities through the SWOT-analysis lens. The strategic analysis and development of STL and CSTI model. (Part 1) // Scientific and technical libraries. 2026. No. 1, pp. 15–31. https://doi.org/10.33186/1027-3689-2026-1-15-31

Стратегический анализ деятельности библиотек становится ключевым инструментом их интеграции в государственную научно-техническую политику и национальную научную инфраструктуру. Актуальность этого направления подчеркивается в работах ведущих специалистов библиотечного дела.

Как отмечают исследователи, современная парадигма управления смещается от операционного функционирования к стратегическому развитию. Так, Л. К. Бобров рассматривает стратегическое управление информационной деятельностью библиотек в условиях конкурентного информационного рынка [**1**], а А. А. Булычева определяет стратегический менеджмент как гибкую систему, ориентированную на запросы пользователей и своевременные инновации, что обеспечивает долгосрочную эффективность библиотек [**2**].

Важнейшим аспектом является интеграция библиотек в национальную научно-образовательную экосистему. Г. Ю. Кудряшова рассматривает библиотеку как стратегического партнера университета в управлении знаниями, что позволяет совместно создавать интеллектуальные ценности и повышать конкурентоспособность вуза [**3**]. Этот подход связывает библиотеку с задачами развития человеческого потенциала и научных исследований.

Особую значимость в условиях высокой динамики и неопределенности приобретают гибкие управленческие инструменты. О. Я. Палкевич представляет проектную деятельность как механизм диверсификации управления, который позволяет библиотекам эффективно встраиваться в экономику знаний, работать в формате социальных хабов и реализовывать повестку креативных индустрий [**4**].

Практическим ответом на новые государственные вызовы стало ежегодное совещание руководителей библиотек России «Библиотеки и национальные цели развития» в ноябре 2024 г., о котором пишет Е. А. Шибаева [**5**]. Указ Президента № 309 также указывает на необходимость трансформации библиотечной сферы. Участники совещания обсуждали роль библиотек в реализации стратегических проектов в области культуры и цифровой трансформации, что подтверждает статус библиотек как неотъемлемого элемента национальной инфраструктуры.

Таким образом, стратегический анализ деятельности библиотек сегодня является императивом. Он позволяет переосмыслить их роль – от традиционных хранилищ информации к активным субъектам, участвующим в достижении национальных целей, поддерживающих научно-технологический суверенитет и укрепляющих инновационный потенциал страны через развитие человеческого капитала и управление знаниями.

На основе проведенного анализа и в контексте современной государственной научно-технической политики (ГНТП) можно выделить новые форматы и модели работы университетских библиотек. Из хранилищ информации они трансформируются в центры поддержки научно-исследовательского цикла и инновационной деятельности.

Ключевой тренд заключается в переходе от «библиотеки как сервиса» к «библиотеке как научной инфраструктуре». В условиях ГНТП, направленной на достижение технологического суверенитета и усиление роли науки, библиотеки становятся интегральными элементами научно-образовательной экосистемы университета.

В 2025 г. ФГБУ «Государственная публичная научно-техническая библиотека России» в рамках государственного задания Минобрнауки России исследовала состояние научно-технических библиотек (НТБ) и центров научно-технической информации (ЦНТИ). Была обобщена информация, полученная от 69 федеральных органов исполнительной власти; заместителей руководителей органов исполнительной власти, курирующих научно-техническую политику, деятельность научно-технических библиотек и центров научно-технической информации; 874 НТБ всех регионов

России. Был сформирован реестр информационных карт по НТБ и ЦНТИ, включающий 1955 организаций.

Рис. 1. Видовой состав НТБ и ЦНТИ

На основе проведенного анализа данных, полученных в ходе исследования, авторами предлагаются подходы к проектированию форматов и моделей НТБ и ЦНТИ, характерных для университетских библиотек. С учетом методологии SWOT-анализа раскрыта сущность ядра модели НТБ, продемонстрированы преимущества единой интегрированной модели НТБ с вариативными профилями реализации.

Единая модель НТБ может быть названа «Интеграционный хаб научно-исследовательского цикла». Суть концепции заключается в том, что библиотека позиционируется как ключевой элемент научно-образовательной экосистемы университета, обеспечивающий полный жизненный цикл работы со знанием – от генерации идеи до публикации результатов, их сохранения, анализа и коммерциализации.

Ядро модели включает обязательные для всех вариантов функции (рис. 2).

Рис. 2. Функции ядра единой модели НТБ
«Интеграционный хаб научно-исследовательского цикла» (составлено авторами)

Выделим возможные вариативные профили модели НТБ на основе составленного реестра НТБ и ЦНТИ (1955 ед.). В зависимости от специфики организации, университета, его отраслевой направленности и ресурсных возможностей библиотека может иметь следующие профили:

Исследовательско-аналитический профиль – поддержка фундаментальных исследований и выполнение следующих базовых функций: управление исследовательскими данными (RDM), аналитическая поддержка исследований (цифровые гуманитарные науки, управление базами данных), глубокое патентно-информационное сопровождение, специализированные образовательные программы по методологии исследований. Целевой аудиторией библиотеки этого профиля являются научные коллективы, аспиранты, исследовательские центры. Примером может служить научная библиотека Томского государственного университета с системой ELDAR и наличием аналитического отдела.

Инновационно-технологический профиль – коммерциализация и прикладные разработки, выполняет следующие базовые функции: технологическое сопровождение и конкурентная разведка, патентная аналитика и поддержка заявок, анализ рынков и технологических трендов, акселерационные программы для стартапов. Целевой аудиторией являются инженерные школы, технопарки, отделы коммерциализации. Примером может быть фундаментальная библиотека НИТУ «МИСиС» и ее Центр трансфера технологий.

Образовательно-просветительский профиль – массовая подготовка научных кадров. Выполняет следующие базовые функции: системные образовательные программы по научной грамотности, массовые онлайн-курсы по работе с информацией, карьерное консультирование молодых ученых, поддержка проектного обучения. Целевой аудиторией являются студенты магистратуры, аспиранты, молодые исследователи.

Инфраструктурно-сервисный профиль – создание среды для научной работы. Выполняет следующие базовые функции: организация и сопровождение работы коворкингов и пространств для коллективной работы, технологические хабы (VR/AR, 3D-печать), издательские услуги и поддержка научных журналов, организация научных мероприятий. Целевой аудиторией являютсявсе категории пользователей.

Таблица 1

Матрица выбора профиля НТБ
и критерии выбора приоритетного профиля

Критерий	Исследова-тельско-аналитический	Инновационно-технологический	Образовательно-просвети-тельский	Инфраструктурно-сервисный
Тип организации НТБ, университета	Исследовательский	Технический, предпринимательский	Классический, гуманитарный	Крупный, развитой кампусной инфраструктурой
Бюджет	Высокий	Средний/ высокий	Низкий/ средний	Высокий
Квалификация персонала	Высокая (PhD, аналитики)	Высокая (технические специалисты)	Средняя (педагоги)	Средняя (менеджеры сервисов)
Ключевые партнеры	Научные фонды, академические объединения	Промышленные компании, технопарки	Факультеты, учебные отделы	Администрация кампуса, IT-службы

Применение инструментов стратегического анализа позволяет выявить сильные и слабые стороны НТБ и ЦНТИ, а также возможные направления стратегического развития (табл. 2).

Таблица 2

SWOT-анализ единой модели НТБ

Сильные стороны	**Слабые стороны**
Системный подход к поддержке научного цикла Гибкость и адаптивность под нужды университета Эффективное использование ресурсов за счет интеграции Усиление позиционирования как стратегического актива	Сложность управления разнонаправленными процессами Высокие требования к квалификации персонала Необходимость постоянной балансировки между профилями
Возможности	**Угрозы**
Полное соответствие задачам ГНТП Возможность получения комплексного финансирования Создание уникальной научно-информационной экосистемы Усиление роли в национальной научной инфраструктуре	Распыление ресурсов при попытке одновременной реализации всех профилей Сопротивление традиционной организационной культуры Быстрое изменение требований к цифровым компетенциям

Для внедрения базовой модели (или ее типов) на первом этапе важно провести диагностику текущего состояния – оценку ресурсов, компетенций, потребностей научного сообщества. На втором этапе необходимо выбрать приоритетный профиль на основе матрицы выбора с возможностью последующей эволюции. Поэтапное развитие представлено на рис. 3.

Преимущество единой модели по сравнению с отдельными моделями библиотеки заключается в системности, избегании дублирования функций и создании целостного образа библиотеки как интегратора научно-исследовательской деятельности университета, что полностью соответствует стратегическим задачам ГНТП.

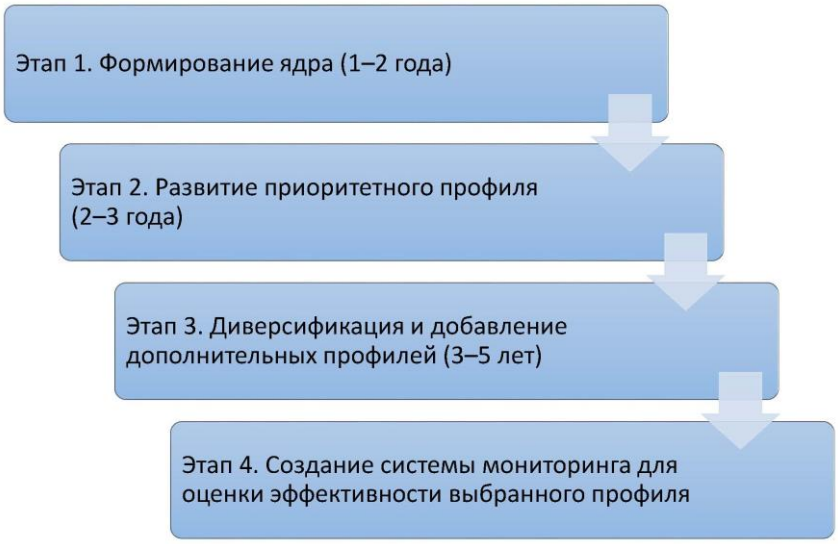

Рис. 3. Этапы внедрения базовой модели НТБ (составлено авторами)

Всего нами предлагается шесть вариаций базовой модели НТБ:

1. Библиотека как куратор и оператор научных данных (Research Data Management, RDM).
2. Библиотека как центр цифровой науки (Digital Scholarship Center).
3. Библиотека как издательский центр (University Publishing Hub).
4. Библиотека как интегратор научно-технической информации (НТИ) и патентной аналитики.
5. Библиотека как пространство коллективной работы (Learning Commons / Research Commons).
6. Библиотека как провайдер образовательных программ по научной грамотности (Science Literacy).

Охарактеризуем формат работы выявленных моделей НТБ.

Первый формат условно назван нами «Библиотека как куратор и оператор научных данных» (Research Data Management, RDM). В рамках этой модели НТБ принимает на себя функции по сбору, обработке, каталогизации, долговременному хранению и предоставлению доступа к первичным исследовательским данным, создаваемым учеными университета или академического учреждения. Данная модель полностью соответствует принципам открытой науки, поддерживаемым в рамках ГНТП, в том числе через требования грантодателей к открытости данных. Ее развитие напрямую связано с созданием институциональных репозиториев – направлением, которое в настоящее время реализовано слабо, исходя из анализа реестра НТБ и ЦНТИ. Стратегические действия библиотеки в этой модели должны включать: создание и администрирование репозиториев научных данных, консультирование исследователей по управлению данными (форматы, метаданные, этические аспекты), разработку корпоративных политик и регламентов по работе с данными.

Вторая модель – «Библиотека как центр цифровой науки» (Digital Scholarship Center). Ее суть заключается в переходе от простого предоставления доступа к ресурсам к активной поддержке исследовательского процесса: библиотека предлагает ученым специализированные инструменты для анализа данных и соответствующую экспертизу. Эта модель способствует реализации задач ГНТП по развитию аналитических систем, дефицит которых также отмечен в реестре НТБ, и позволяет извлекать новое знание из существующих информационных массивов. Практическая реализация модели включает: внедрение и техническую поддержку ПО для анализа текстов, визуализации данных, GIS-систем; организацию обучающих мастер-классов и консультаций по цифровым инструментам; участие сотрудников библиотеки в междисциплинарных проектах в качестве экспертов по работе с данными.

Третья модель – «Библиотека как издательский центр» (University Publishing Hub). В рамках этой модели НТБ берет на себя функцию платформы для публикации научных результатов университета, часто в парадигме открытого доступа (Open Access). Это направление полностью

соответствует задачам ГНТП, поскольку повышает видимость и цитируемость российских исследований и снижает зависимость от зарубежных коммерческих издательств. Ключевые действия: развитие институциональных репозиториев для статей, диссертаций и монографий; запуск университетских научных журналов на платформах типа OJS (Open Journal Systems); консультирование авторов по вопросам авторского права и открытых лицензий (Creative Commons).

Четвертая модель – «Библиотека как интегратор научно-технической и патентной информации». Данная модель предполагает, что НТБ активно работает не только с научной литературой, но и с технической, патентной и рыночной информацией, поддерживая ученых в коммерциализации разработок. В контексте ГНТП эта деятельность направлена на реализацию приоритетов по коммерциализации и импортозамещению. Основные направления работы: проведение патентных исследований и конкурентной разведки на основе анализа патентных баз данных; обеспечение доступа к ресурсам по технологиям и стартапам; тесное взаимодействие с подразделениями университета по трансферу технологий и коммерциализации.

Пятая модель – «Библиотека как пространство коллективной работы» (Learning Commons / Research Commons). В ее основе лежит реорганизация физических пространств библиотеки под задачи совместной работы. Помещения трансформируются в современные зоны для проектной деятельности, оснащенные необходимым оборудованием, что способствует междисциплинарному взаимодействию и генерации идей, соответствуя целям ГНТП по развитию научной кооперации. Ключевые направления реализации включают: создание оборудованных зон для командной работы (интерактивные панели, проекторы); организацию медиалабораторий и пространств для работы с технологиями VR/AR; проведение на базе библиотеки научных хакатонов, воркшопов и семинаров.

Шестая модель условно названа нами «Библиотека как провайдер образовательных программ по научной грамотности». Она предназначена для системного обучения студентов и аспирантов основам исследовательской работы, от методологии поиска информации до правил оформления публикаций и управления данными. Эта модель напрямую отвечает приоритету ГНТП по развитию человеческого капитала в науке. Реализация модели строится по нескольким стратегическим направлениям: интеграция курсов по информационной и научной грамотности в учебные планы; проведение регулярных тренингов по работе с международными и национальными библиографическими базами (Scopus, Web of Science, РИНЦ); консультационная поддержка исследователей для повышения их публикационной активности и видимости.

Анализ данных реестра библиотек и НТЦ 1955 организаций позволил выявить проблемы и барьеры для внедрения новых организационных моделей в РФ. Как показал анализ, регионы существенно отстают от ведущих НТБ Москвы и Санкт-Петербурга в части «продвинутых» ресурсов (репозитории, аналитические системы). Без их развития внедрение новых моделей работы невозможно. Также для новых моделей библиотек нужны не просто библиографы, а дата-менеджеры, IT-специалисты, аналитики, юристы в сфере интеллектуальной собственности. Отметим и отсутствие четких федеральных требований к мандату депозитирования научных данных и публикаций в институциональные репозитории. Переход к новым моделям требует значительных инвестиций в программное обеспечение, оборудование и переподготовку персонала.

В условиях современной ГНТП библиотека более не может ограничиваться ролью фонда учебной литературы. Она должна стать интегральным хабом научно-исследовательской деятельности университета, обеспечивающим полный жизненный цикл научного знания: от генерации идеи и сбора данных до публикации результатов, их сохранения, анализа и коммерциализации. Успешность этой трансформации будет напрямую зависеть от способности библиотек внедрить у себя описанные выше модели и преодолеть существующие системные барьеры.

Проведем сравнительный анализ выделенных моделей библиотек, чтобы выявить их ключевые особенности, цели, целевую аудиторию и ресурсные требования. Это поможет понять, какие модели являются взаимодополняющими, а какие – альтернативными, и как их можно комбинировать.

Сравнительный анализ моделей НТБ и ЦНТИ представлен в табл. 3. За основу взяты пять ключевых моделей, описанных выше.

На основе данных сравнительной таблицы можно выделить следующие особенности, характерные для выделенных нами типов базовой модели НТБ. Так, модель «Куратор научных данных (RDM)» наиболее пользовательски ориентированная. Ее ценность не всегда очевидна конечному пользователю, но она критически важна для устойчивости и воспроизводимости науки. Работает с первичными результатами исследований (данными), сосредоточена на сохранении информации и стандартизации процессов. Требует глубокого понимания процессов исследования.

Таблица 3

Сравнительный анализ моделей университетских библиотек (составлено авторами)

Тип модели	Цель	Целевая аудитория	Ведущие продукты и сервисы	Требуемые компетенции персонала	Технологическая основа	Показатель успеха
1. Куратор научных данных (RDM)	Сохранение, управление и обеспечение повторного использования научных данных	Исследователи, научные группы, аспиранты	Репозитории данных, консультации по принципам повторного использования данных, планы управления данными	Data-менеджмент, знание предметных областей, метаданные	Системы хранения данных, программное обеспечение для репозиториев	Объем и цитирование датасетов, соблюдение требований грантодателей
2. Центр цифровой науки (Digital Scholarship)	Предоставление инструментов и экспертизы для углубленного анализа цифровых ресурсов	Исследователи-гуманитарии и социологи, междисциплинарные команды	Инструменты для текста/data mining, ГИС, визуализации; проект-консалтинг	Навыки работы с ПО для анализа, программирование (Python, R), проектное управление	Производительные компьютеры, специализированное ПО (ГИС, ПО NVivo), облачные сервисы	Количество и качество публикаций, сделанных с использованием сервисов центра
3. Издательский хаб (University Publishing)	Повышение видимости и доступности научных результатов университета	Авторы (ученые, преподаватели), редакции журналов	Институциональный репозиторий, платформа для журналов (OJS), услуги по верстке и индексированию	Редакторские навыки, знание открытого доступа, авторского права, маркетинг	Платформы OJS, DSpace, веб-разработка	Количество загрузок из репозитория, импакт-факторы журналов, рост показателей университета

Окончание таблицы 3

Тип модели	Цель	Целевая аудитория	Ведущие продукты и сервисы	Требуемые компетенции персонала	Технологическая основа	Показатель успеха
4. Интегратор НТИ и патентной аналитики	Поддержка инноваций и коммерциализации исследований	Инженеры, технологи, отделы коммерциализации, стартапы	Патентные ландшафты, отчеты по конкурентной разведке, анализ технологических трендов	Патентоведение, аналитическое мышление, знание отраслевых рынков	Доступ к платным патентным и отраслевым БД (PatBase, Orbit)	Количество поданных заявок на патенты, успешные кейсы трансфера технологий
5. Пространство коллективной работы (Learning Commons)	Создание среды для коллаборации, обучения и генерации идей	Студенты, аспиранты, преподаватели, внешние партнеры	Коворкинги, переговорные, медиалаборатории, оборудование для презентаций (VR/AR)	Модерация, навыки проведения мероприятий, базовый IT-суппорт	Интерактивное оборудование, VR/шлемы, мощный Wi-Fi, мебель-трансформер	Посещаемость, количество проведенных мероприятий, удовлетворенность пользователей

Базовая модель НТБ «Центр цифровой науки» (Digital Scholarship) является проектно- и исследовательски-ориентированной. Сотрудники библиотеки становятся полноценными членами исследовательских групп, происходит проектное погружение в научный процесс. Данная модель ориентирована на анализ и интерпретацию данных, что требует самых продвинутых IT-навыков от сотрудников библиотек по сравнению с другими моделями.

Базовая модель НТБ «Издательский хаб» (University Publishing) является клиенто-ориентированной моделью, работающей с финальными результатами исследований (публикациями). Направлена на повышение репутации и видимости университета в глобальном научном сообществе. Приоритетами для данной модели являются диссеминация передовых кейсов и их последующее продвижение, что требует компетенций, схожих с работой в современном медиа- или издательском бизнесе.

Базовая модель НТБ «Интегратор НТИ и патентной аналитики» является наиболее коммерчески и практически-ориентированной. Связывает академическую науку с реальным сектором экономики. Библиотека данного типа работает с технологической и деловой информацией, а не только с научной. Фокус модели сосредоточен на инновациях и их коммерциализации, что требует понимания не только информационных потоков, но и рыночных механизмов.

Особенностью базовой модели НТБ «Пространство коллективной работы» (Learning Commons) является физическая и социальная доминанта. В то время как другие модели могут быть реализованы виртуально, эта модель НТБ делает ставку на создание особой библиотечной среды и сообщества. Это «точка входа» и катализатор для других моделей. Фокусировка данной модели видится в формировании сообщества и коллаборации. Эффективность измеряется не столько академическими показателями, сколько активностью и вовлеченностью пользователей.

Выделенные нами вариации базовой модели НТБ не являются взаимоисключающими. Напротив, наиболее эффективная библиотека будущего будет комбинировать их, создавая целостную экосистему. Исследователь сохраняет датасет в репозитории (RDM-модель) и получает DOI, который затем включает в статью, публикуемую в университетском журнале («Издательская модель»). Это обеспечивает прозрачность и воспроизводимость исследования. Взаимосвязь моделей «Центр цифровой науки» и «Интегратор НТИ и патентной аналитики» заключается в следующем: аналитик использует инструменты цифровых гуманитарных наук для анализа патентных ландшафтов, выявляя незанятые ниши для новых технологических разработок. Модель «Пространство коллективной работы» является физической платформой для всех остальных моделей библиотек: здесь можно проводить воркшопы по управлению данными, семинары по цифровым инструментам, встречи с патентными поверенными и редакционные коллегии журналов.

Список источников

1. **Бобров Л. К.** Стратегическое управление информационной деятельностью библиотек в условиях рынка / Л. К. Бобров; М-во образования Рос. Федерации. Новосиб. гос. акад. экономики и упр. Новосибирск : НГАЭиУ, 2003. ISBN 5-7014-0335-1. EDN QTFPGD.

2. **Булычева А. А.** Стратегический менеджмент в деятельности библиотек: закономерности и тенденции развития // Культура: теория и практика. 2018. № 2 (23). С. 12.

3. **Кудряшова Г. Ю.** Библиотека в системе управления знаниями университета: аспекты и проекты // Дистанционное и виртуальное обучение. 2009. № 7. С. 77–85.

4. **Палкевич О. Я.** Проектная деятельность – инструмент менеджмента консенсуса в современной библиотеке // Библиотековедение. 2023. Т. 72. № 1. С. 21–28. DOI 10.25281/0869-608X-2023-72-1-21-28.

5. **Шибаева Е. А.** Деятельность библиотек в контексте национальных целей развития России: итоги совещания руководителей отрасли // Библиотековедение. 2025. Т. 74. № 2. С. 125–130. DOI 10.25281/0869-608X-2025-74-2-125-130.

References

1. **Bobrov L. K.** Strategicheskoe upravlenie informatcionnoi` deiatel`nost`iu bibliotek v usloviiakh ry`nka / L. K. Bobrov; M-vo obrazovaniia Ros. Federatcii. Novosib. gos. akad. e`konomiki i upr. Novosibirsk : NGAE`iU, 2003. ISBN 5-7014-0335-1. EDN QTFPGD.

2. **Buly`cheva A. A.** Strategicheskii` menedzhment v deiatel`nosti bibliotek: zako-nomernosti i tendentcii razvitiia // Kul`tura: teoriia i praktika. 2018. № 2 (23). S**.** 12.

3. **Kudriashova G. Iu.** Biblioteka v sisteme upravleniia znaniiami universiteta: aspekty` i proekty` // Distantcionnoe i virtual`noe obuchenie. 2009. № 7. S. 77–85.

4. **Palkevich O. Ia.** Proektnaia deiatel`nost` – instrument menedzhmenta konsensu-sa v sovremennoi` biblioteke // Bibliotekovedenie. 2023. T. 72. № 1. S. 21–28. DOI 10.25281/0869-608X-2023-72-1-21-28.

5. **Shibaeva E. A.** Deiatel`nost` bibliotek v kontekste natcional`ny`kh tcelei` raz-vitiia Rossii: itogi soveshchaniia rukovoditelei` otrasli // Bibliotekovedenie. 2025. T. 74. № 2. S. 125–130. DOI 10.25281/0869-608X-2025-74-2-125-130.

Информация об авторах / Authors

Михальченкова Наталья Алексеевна – канд. экон. наук, доктор полит. наук, доцент, и. о. генерального директора ГПНТБ России, Москва, Российская Федерация; эксперт Центра развития ВО и СПО РАО, Москва, Российская Федерация

MihalchenkovaNA@gpntb.ru

Natalia A. Mikhalchenkova – Cand. Sc. (Economics), Dr. Sc. (Political Studies), Associate Professor, Acting Director General, Russian National Public Library for Science and Technology, Moscow, Russian Federation; Expert, Center for Higher and Secondary Vocational Education, Russian Academy of Education (RAO), Moscow, Russian Federation

MihalchenkovaNA@gpntb.ru

Большаков Сергей Николаевич – доктор полит. наук, доктор экон. наук, профессор, главный научный сотрудник ГПНТБ России, Москва, Российская Федерация; начальник научно-методического отдела – ученый секретарь Президентской библиотеки им. Б. Н. Ельцина, Санкт-Петербург, Российская Федерация

snbolshakov@mail.ru

Sergey N. Bolshakov – Dr. Sc. (Political Studies), Dr. Sc. (Economics), Professor, Chief Researcher, Russian National Public Library for Science and Technology, Moscow, Russian Federation; Head, Research and Methodological Department-Academic Secretary, B. N. Yeltsin Presidential Library, St. Petersburg, Russian Federation

snbolshakov@mail.ru