

Оригинальная статья

УДК 004:021.2

## Стратегические возможности библиотек в эпоху цифровизации и экономики впечатлений

Л. И. Власюк<sup>1</sup>, И. З. Чхотуа<sup>2</sup>, А. С. Хворостяная<sup>3</sup><sup>1,2,3</sup>Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия<sup>1</sup>lvlasyuk@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-8058-586X><sup>2</sup>Chkhotua@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862><sup>3</sup>khvorostyanayaas@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>

**Аннотация:** *Введение.* Увеличение доступа к релевантной информации и знаниям с помощью современных цифровых технологий – важнейшая стратегическая задача библиотек. Данные общественные организации при поддержке со стороны национальных правительства и международных неправительственных организаций способны обеспечить «развитие всех слоев общества». Поиск новых возможностей функционирования важнейших социальных институтов общества – стратегическая задача государства и самих библиотек, выполнение которой ляжет в основу формирования нового видения развития библиотечной системы России в современных условиях. Успешные мировые практики диверсификации деятельности библиотек, отвечающие на вызовы цифровизации и постулаты экономики впечатлений, должны быть приняты во внимание, но с учетом национальных особенностей развития библиотечной системы в России. *Объекты и методы исследования.* Труды по теории стратегии и методологии стратегирования иностранного члена РАН, заслуженного работника высшей школы Российской Федерации В. Л. Квинта, научные выкладки которого были успешно реализованы в ряде региональных и отраслевых стратегий. Согласно общей методологии стратегирования поиск новых возможностей функционирования объекта стратегирования осуществляется после анализа глобальных, отраслевых и региональных трендов. *Результаты и их обсуждение.* Стратегический анализ трендов и прогнозов развития библиотечной отрасли в России и мире позволил выявить ряд уникальных возможностей объекта стратегирования. Они позволят вписать библиотеки в жизнь современного общества и наделить их важнейшими социально значимыми функциями – образование, просвещение, воспитание культурных и нравственных ценностей подрастающего поколения читателей. Окно стратегических возможностей, открываемое перед объектом стратегирования, доступно непродолжительное время. Поэтому необходимо своевременно ею воспользоваться и обеспечить системное поступательное развитие библиотечной отрасли посредством разработки действенной стратегии развития. *Выводы.* Анализ позволил выявить и обосновать стратегические возможности развития библиотечной системы России. Анализ успешных мировых практик поиска «новых смыслов» в функционировании всемирно известных библиотек мира совместно с анализом отечественной библиотечной отрасли позволил определить стратегические направления развития социальных институтов в эпоху цифровизации и экономики впечатлений.

**Ключевые слова:** стратегия, библиотечная система России, цифровизация, экономика впечатлений, стратегические возможности, креативная экономика

**Цитирование:** Власюк Л. И., Чхотуа И. З., Хворостяная А. С. Стратегические возможности библиотек в эпоху цифровизации и экономики впечатлений // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 1. С. 31–48. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-31-48>

Поступила в редакцию 04.02.2022. Прошла рецензирование 14.02.2022. Принята к печати 01.03.2022.

original article

## **Strategic Opportunities of Libraries in the Era of Digitalization and Experience Economy**

Lyudmila I. Vlasyuk<sup>1</sup>, Ilona Z. Chkhotua<sup>2</sup>, Anna S. Khvorostyanaya<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

<sup>1</sup>lvlasyuk@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-8058-586X>

<sup>2</sup>Chkhotua@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>

<sup>3</sup>khvorostyanayaas@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>

**Abstract:** *Introduction.* Modern libraries do their best to increase public access to relevant information and knowledge with the help of modern digital technologies. Libraries supported by national governments and international non-governmental organizations provide the development of all sectors of society. Therefore, new opportunities for libraries are an important strategic task both for the state and the libraries themselves. The current global practices of diversifying library activities proved quite effective as they meet the challenges of digitalization and experience economy. However, they should be implemented with respect to the national specifics of the domestic library system. *Study objects and methods.* The present research was based on the theory and methodology of strategizing developed by V.L. Kvint, Foreign Member of the Russian Academy of Sciences and Honored Worker of the Higher School of the Russian Federation. His scientific theses have been successfully implemented in a number of regional and sectoral strategies. According to the general methodology of strategizing, any search for new opportunities should be preceded by a detailed analysis of global, sectoral, and regional trends. *Results and discussion.* The present strategic analysis of trends and forecasts for the library industry development in Russia and worldwide revealed a number of unique opportunities, which allow libraries to fit into the life of modern society and endow them with such socially significant functions as education, enlightenment, and promotion of cultural and moral values among young readers. However, the window of opportunities is always short-lived: the libraries should seize the moment to ensure their systematic and progressive development, which is possible only through the development of an effective strategy. *Conclusion.* The article introduces unique strategic opportunities for the development of the library system in Russia. The authors analyzed the best practices applied by famous libraries in their search for new roles and the domestic library industry in order to determine the strategic directions for the library development in the era of digitalization and experience economy.

**Keywords:** strategy, Russian library system, digitalization, experience economy, strategic opportunities, creative economy

**Citation:** Vlasyuk LI, Chkhotua IZ, Khvorostyanaya AS. Strategic Opportunities of Libraries in the Era of Digitalization and Experience Economy. *Strategizing: Theory and Practice*. 2022;2(1):31–48. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-31-48>

Received 04 February 2022. Reviewed 14 February 2022. Accepted 01 March 2022.

### **图书馆在数字化和印象经济时代的战略机遇**

Л. И. Флассук<sup>1</sup>, И. З. Чухотуа<sup>2</sup>, А. С. Хворостяная<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

<sup>1</sup>lvlasyuk@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-8058-586X>

<sup>2</sup>Chkhotua@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>

<sup>3</sup>khvorostyanayaas@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>

**摘 要:** 引言。借助于现代数字技术增加对有关信息和知识的获取是图书馆最重要的战略任务。正是这些公共机构, 在政府和国际非政府组织的充分支持下, 有能力确保“社会各阶层的发展”。为这一最重要的社会机构的运作寻找新的机遇是国家和图书馆自身的一项战略任务, 它的实施将构成现代条件下俄罗斯图书馆系统发展的新愿景的基础。必须关注图书馆运行多样化方面世界其他国家的成功做法, 以应对数字化的挑战和印象经济的假设, 但也要考虑到俄罗斯图书馆系统发展的国家特点。研究的对象和方法。俄罗斯科学院外籍院士、俄罗斯联邦高等教育荣誉工作者 V. L. 昆特的战略理论和战略规划方法论著作, 他的科学推论已经成功地应用于多个地区和行业战略。根据战略制定的一般方法, 在分析全球、行业和地区趋势后, 寻找战略规划对象运作的新可能性。结果和讨论。对俄罗斯和世界范围内图书馆行业发展趋势和预测的战略分析使我们发现了一系列独特的机遇, 可以使图书馆有机地融入现代社会生活, 并赋予其重要的社会教育功能, 启蒙和培养年轻一代读者高尚的文化价值观和道德观。在战略规划对象面前打开的“机会之窗”, 可利用的时间很短, 因此有必要及时利用它, 通过制定有效的发展战略来确保图书馆行业系统地向前发展。结论。通过分析揭示并证明了俄罗斯图书馆行业发展的独特战略机遇。综合分析了世界知名图书馆运作中寻找“新意义”的成功实践以及俄罗斯国内图书馆行业的现状, 为社会机构在数字化和印象经济时代的发展指明了战略方向。

**关键词:** 战略、俄罗斯图书馆系统、数字化、印象经济、战略机遇、创意经济

编辑部收到稿件的日期: 2022年2月04日 评审日期: 2022年2月14日 接受发表的日期: 2022年3月01日

## ВВЕДЕНИЕ

Под воздействием цифровых технологий происходит трансформация не только бизнес-процессов компаний, экономик регионов, но и социальных институтов. Появление новых технологий и изменение привычного уклада жизни людей в эпоху всеобщей диджитализации подогревают дискуссии о будущем библиотек, которые ведутся с середины 70-х гг. XX века. Высказываются противоположные точки зрения: от пессимистичных прогнозов о полном исчезновении библиотек и бумажных книг до оптимистичных заявлений о возрождении библиотечного дела и о высокой социальной значимости библиотек в информационном обществе<sup>1, 2</sup>. Цифровая трансформация требует переосмысления принципов организации библиотечного пространства, библиотечно-информационной деятельности и обеспечения библиотечных фондов.

Можно выделить несколько основных векторов развития библиотечной цифровизации, позволяющих по-иному позиционировать библиотеки в глобальном информационном пространстве:

- оцифровка фондов;
- дистанционное обслуживание пользователей через интернет (ведение библиотечных веб-сайтов,

создание блогов и аккаунтов в соцсетях, обслуживание в режиме 24/7);

- роботизация библиотечных процессов (внедрение чат-ботов, автоматизированных компактных фондохранилищ, интернета вещей и др.);

- применение технологий мобильной связи (библиотеки крупных университетов предлагают более 10 «мобильных» услуг: информирование о книжных новинках, доступ к базам данных (БД) библиотеки (электронному каталогу, другим БД, электронной библиотеке), услуга заказа или продления книги, доставка электронных копий документов, служба помощи читателям в режиме «вопрос-ответ», ознакомительные виртуальные видео- и аудиотуры по библиотеке, технология QR-кодирования информации, создание личного кабинета или аккаунта и т. д.);

- дополненная реальность (использование потенциала интерфейсов дополненной реальности для удобства навигации внутри библиотек, предоставление пользователям дополнительной аудиовизуальной и текстовой информации на книжных выставках, в ходе библиографических обзоров и др., а также применение радиочастотной идентификации (Radio Frequency Identification, RFID),

<sup>1</sup> Свергунова Н. М. Трансформация или модернизация: что выбрать библиотекам // Научные и технические библиотеки. 2020. № 10. С. 37–50. <https://doi.org/10.33186/1027-3689-2020-10-37-50>

<sup>2</sup> Свергунова Н. М. Библиотеки: устойчивое развитие или тенденция к вымиранию? // Научные и технические библиотеки. 2014. № 4. С. 81–87.

основанной на использовании радиочастотного электромагнитного излучения и позволяющей осуществлять бесконтактный обмен данными и обеспечивать контроль за передвижением фондов внутри библиотеки. RFID-системы приема и выдачи книг позволяют внедрять деятельность организаций технологии библиотечного самообслуживания<sup>3,4,5,6</sup>.

Прогнозы рынка, приведенные отраслевым агентством Business Wire, показывают, что глобальный рынок систем автоматизации библиотек и услуг к 2025 г. может вырасти до более чем \$1,3 млрд<sup>7</sup>. Коммерческие системы развития услуг по технологизации и цифровизации библиотечных систем демонстрируют потенциал роста в мировом масштабе более чем на 3,7 %. Такие развитые страны, как США, сохраняют темпы роста по данному показателю на 2,6 %. Таким образом, самые быстрорастущие экономики мира все больше инвестируют в технологии автоматизации библиотек<sup>8</sup>.

В Кодексе этики российского библиотекаря отмечено, что «библиотека является необходимым и важнейшим учреждением, выполняющим информационную, образовательную, культурную, досуговую и другие функции, отвечающие потребности общества в целом»<sup>9</sup>. Подчеркнуто, что библиотечные ресурсы являются основой для сохранения, развития и распространения культурного достояния, а мировоззренческая основа библиотечной профессии – гуманизм.

Изменения, которые происходят с библиотечной отраслью во всем мире и будут происходить дальше,

открывают для российской библиотечной системы стратегические перспективы, способствующие расширению функций библиотек и их влияния как института на различные слои общества. Для реализации уникальных возможностей нужна стратегия как «система поиска, формулирования и развития доктрины, которая обеспечит долгосрочный успех при ее последовательной и полной реализации»<sup>10</sup>.

Стратегирование деятельности библиотек, согласно методологии В. Л. Квинта, предполагает определение глобальных и национальных трендов. Они позволят сконцентрироваться на стратегических возможностях развития библиотек и выделить приоритетные направления дальнейшего развития библиотечной сферы<sup>11, 12, 13, 14</sup>.

Проекты федерального и регионального масштаба, поддерживающие модернизацию и развитие библиотек в РФ, открывают новые возможности для их развития и подтверждают тот факт, что власть и общество в целом понимают важность и необходимость трансформации библиотечной системы России. Единое видение развития отрасли должно опираться на стратегию как документ, обеспечивающий системное поступательное развитие и долгосрочное существование объекта стратегирования.

## ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования является библиотечная система в России и мире, которая вынуждена

<sup>3</sup> Агеенко А. А. Библиотека в современном пространстве социокультурной коммуникации // Румянцевские чтения – 2020: материалы Международной научно-практической конференции. М., 2020. С. 10–13.

<sup>4</sup> Лопатина Н. В. Библиотека в культуре информационного общества // Обсерватория культуры. 2015. № 5. С. 27–31.

<sup>5</sup> Мелентьева Ю. П. Роль традиционной библиотеки в условиях цифровизации общества // Библиография. 2019. Т. 421. № 2. С. 27–33.

<sup>6</sup> Библиотеки и реализация повестки дня ООН. URL: <https://www.ifla.org/wp-content/uploads/2019/05/assets/hq/topics/libraries-development/documents/libraries-un-2030-agenda-toolkit-ru.pdf> (дата обращения: 10.01.2022).

<sup>7</sup> Global library automation systems and services market analysis, trends, and forecasts 2019–2025 – ResearchAndMarkets.com. URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20191227005086/en/Global-Library-Automation-Systems-and-Services-Market-Analysis-Trends-and-Forecasts-2019-2025---ResearchAndMarkets.com> (дата обращения: 10.01.2022).

<sup>8</sup> Key technology trends every library should consider adopting. URL: [https://princh.com/key-technology-trends-to-adopt/#.YZo91S\\_c7s2](https://princh.com/key-technology-trends-to-adopt/#.YZo91S_c7s2) (дата обращения: 10.01.2022).

<sup>9</sup> Трушина И. А. Новый Кодекс этики российского библиотекаря // Научные и технические библиотеки. 2011. № 9. С. 25–29.

<sup>10</sup> Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес атлас, 2012. 627 с.

<sup>11</sup> Там же.

<sup>12</sup> Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge, 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>

<sup>13</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

<sup>14</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 162 с.

функционировать в новой цифровой действительности, ставящей перед этим институтом образования и просвещения общества новые стратегические задачи, вызовы и возможности.

Методологической базой исследования являются фундаментальные труды по теории стратегии и практике стратегирования иностранного члена РАН В. Л. Квинта<sup>15, 16</sup>. Работы ученого легли в основу ряда практических разработок региональных и отраслевых стратегий, успешно реализованных либо находящихся в процессе реализации и уже демонстрирующих положительный результат в части повышения качества жизни населения региона/страны<sup>17, 18</sup>.

Методология стратегирования, использованная в данном исследовании, позволяет системно взглянуть на задачи отрасли в эпоху цифровизации и экономики впечатлений, исследовав глобальные, отраслевые и региональные тренды и выявив новые стратегические возможности развития отрасли с учетом ее сильных и слабых сторон и принимая во внимание угрозы, стоящие перед библиотечной отраслью в современном цифровом и взаимосвязанном мире.

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

### Стратегический анализ развития библиотечной отрасли в РФ

Библиотечная система РФ насчитывает более 100 тыс. библиотек, расположенных по всей территории страны. В библиотечных фондах хранится более 1 млрд носителей уникальной информации. В ведении Министерства Культуры РФ к началу 2020 г. насчитывалось около 42 тыс. библиотек. Среди них 8 федеральных библиотек, 261 центральная библиотека в субъектах РФ, 36 491 муниципальных библиотек для общего доступа, 3112 детских специализированных библиотек и 4777 структурных подразделений, которые осуществляют библиотечную деятельность.

Как в отдельных регионах, так и в стране в целом на протяжении двух десятилетий происходило уменьшение библиотечного фонда (рис. 1)<sup>19</sup>. С 2000 по 2019 гг. библиотечные фонды уменьшились на 22 %, но в 2020 г. наблюдался незначительный рост.

Наряду с уменьшением библиотечных фондов произошло уменьшение числа пользователей библиотеками (рис. 2). По сравнению с 2000 г.

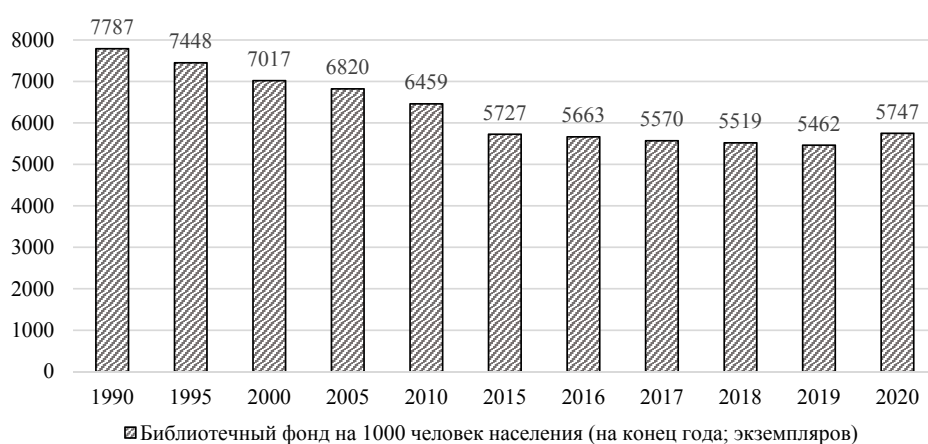


Рис. 1. Изменение библиотечного фонда публичных библиотек в РФ

Fig. 1. Changes in the library fund of public libraries in the Russian Federation

<sup>15</sup> Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика...

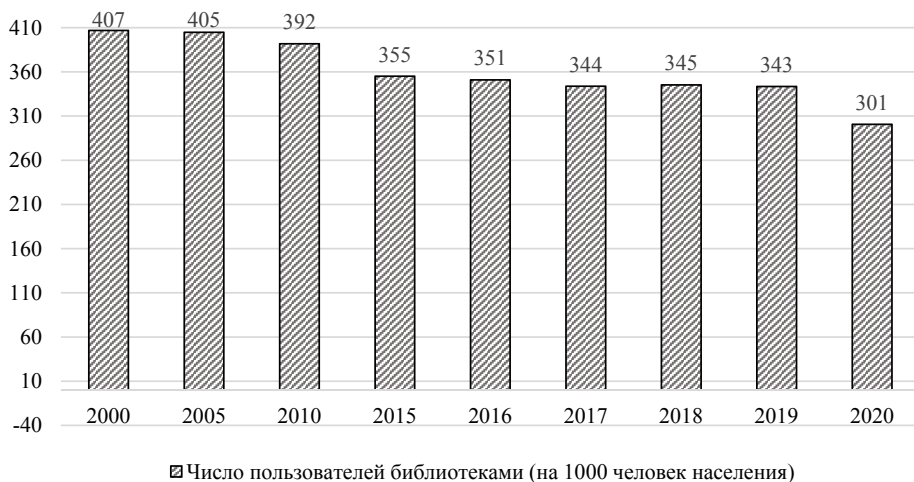
<sup>16</sup> Kvint V. L. Strategy for the global market...

<sup>17</sup> Стратегирование цифрового Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 434 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>

<sup>18</sup> Стратегирование отрасли туризма и выставочноярмарочной деятельности в Кузбассе / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 371 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2718-8>

<sup>19</sup> Рисунки 1,2 рассчитаны авторами по данным Росстата. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210> (дата обращения: 10.01.2022).





**Рис. 2. Число пользователей библиотеками в РФ**  
**Fig. 2. Number of library users in the Russian Federation**

число пользователей библиотеками в 2020 г. уменьшилось на 26 %.

В качестве положительного тренда необходимо отметить то, что в последние годы много делается в РФ для сохранения и возрождения библиотек и интереса к ним. Во-первых, увеличилось финансирование библиотек. В 2012 г. оно составило 40,6 млрд руб., в 2019 – 72 млрд руб., что превышает показатель 2012 г. на 77 %. Во-вторых, в 2019 г. был запущен федеральный проект «Культурная среда» национального проекта «Культура» по созданию модельных муниципальных библиотек. В его рамках было утверждено ежегодное создание 110 модельных муниципальных библиотек с 2019 по 2024 гг. За первые два года реализации проекта увеличилось количество муниципальных библиотек за счет перераспределения дополнительных средств. В 2021 г. планируется открыть более 150 библиотек.

### **Цифровизация библиотечной сферы в России и мире**

В рамках данного исследования цифровизация как глобальный тренд понимается широко. Это и цифровизация, связанная с различными аспектами деятельности библиотеки, и появление новых цифровых услуг, а также появление понимания, что нет необходимости противопоставлять электронную и бумажную книги. Эти форматы

взаимодополняют друг друга в современном мире. Общие направления цифровизации библиотечной отрасли представлены ниже.

#### ***Оцифровка и систематизация библиотечного контента, применение облачных технологий.***

Применение облачных технологий обеспечивает надежность, производительность и безопасность более высокого порядка, чем локальная сеть. Облачный хостинг дает возможность работать из любого места и с любого устройства. В условиях, когда важнейшим стратегическим ресурсом выступает информация, предъявляются дополнительные требования к обеспечению сохранности данных. Библиотека будущего – это виртуальная электронная библиотека, доступ к которой возможен практически с любого устройства и из любой точки мира. Данный тренд подтверждается сокращением использования зданий публичных библиотек в мире. Например, в США с 2000 до 2018 гг. использование зданий публичных библиотек сократилось на 31 %. Это означает снижение как количества посещений, так и физического обращения. Такая тенденция наметилась и в других странах: отмечено снижение посещений учреждения на 22 % в Австралии и на 70 % в Великобритании<sup>20</sup>.

***Внедрение новых технологий в работу библиотеки,*** способствующих повышению производительности труда персонала учреждения и увеличению

<sup>20</sup> Report urges library leaders to address decline in public library usage stats. URL: <https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/libraries/article/86256-report-urges-library-leaders-to-address-decline-in-public-library-usage.html> (дата обращения: 10.01.2022).

аттрактивности самой библиотеки. Например, высокотехнологичные средства визуализации, такие как сферические проекционные экраны, продвинутое оборудование дополненной реальности и голографические проекторы, могут быть полезны для отображения разнообразного мультимедийного контента – от интерактивных объемных карт Земли или космического пространства до 3D-моделей знаменитых архитектурных сооружений. Имеется опыт использования технологий и коллекции данных о местной истории для помощи людям с деменцией. Публичные библиотеки помогают посетителям углубить читательский опыт с помощью виртуальных туров в отдаленные населенные пункты благодаря Google Streetview.

Библиотека будущего будет ориентирована на оказание квалифицированного справочно-информационного обслуживания. Библиотеки могут на законных основаниях предоставлять своим пользователям доступ к издательским базам данных. Для обеспечения законности необходимо решить организационные, финансовые и другие вопросы, которые не под силу отдельной библиотеке. Поэтому во всем мире усиливается тенденция *создания библиотечных консорциумов* – объединений библиотек в целях решения одной или нескольких общих задач.

*Всеохватывающая система поиска как для электронных, так и для бумажных книг.* Информация может храниться на множестве библиотечных серверов, разбросанных по всему миру, но индексироваться единой общедоступной поисковой системой, способной выдать нужные данные на первой странице поиска.

Таким образом, цифровое оснащение библиотек в современных условиях идет по следующим направлениям развития:

1) цифровые технологии, связанные с оказанием библиотечных услуг (от RFID-меток на книгах и станций книговозврата до роботов-библиотекарей);

2) наличие в библиотеке различных устройств и инструментов для досуга, развития и творческой реализации пользователей – ноутбуков или компьютеров, графических планшетов, аппаратуры

для просмотра фильмов и т. п., которые позволят библиотеке быть современным и востребованным интеллектуальным досуговым центром;

3) создание комфортных условий для обслуживания людей с ограниченными возможностями здоровья – пандусов, оборудованных санузлов, видеомониторов, портативных дисплеев Брайля, портативных индукционных систем для слабослышащих и др.

Процесс цифровизации расширяет стратегические возможности библиотек как социальных, образовательных, выставочных и культурных центров.

### **Поиск «новых смыслов» и выявление стратегических возможностей развития библиотек в эпоху цифровизации**

В современном мире библиотека становится центром интеллектуального досуга, коммуникационной площадкой, местом для работы, обучения, коворкинга, творчества, аренды оборудования, научных экспериментов и отдыха, реализуя две важные функции – образовательную и социальную. Новые стратегические вызовы, предъявляемые современной читательской аудиторией библиотекам в 21 веке, можно условно сгруппировать в следующие направления.

*Библиотека как центр сохранения локальной культуры, библиотека-музей редких изданий и других ценных экспонатов.* В эпоху глобализации вопросы самобытности и поддержки местной культуры становятся особенно актуальными. Библиотеки могут взять на себя роль «хранилища» национального языка и локальной культуры дестинации.

*Библиотека – клуб живого общения.* Подобный формат уже получил распространение в мире. Из места, куда люди приходили за информацией, библиотеки превращаются в места «встреч по интересам». Уютные залы с книжными стеллажами и мягкими креслами, где можно отдохнуть от городской суеты, пообщаться с друзьями и найти новых знакомых, постепенно привлекают все больше людей, уставших от обезличенного общения в интернете.

**Библиотека – мультифункциональный центр, сочетающий культурную и образовательную возможности, площадка для функционирования цифровой лаборатории.** Например, в библиотеке Фергюсона в Стэмфорде и Калифорнийской государственной библиотеке пользователи могут не только опробовать технологию виртуальной реальности, но и узнать, как кодировать VR-игры с нуля. В Публичной библиотеке Чикаго действует цифровая лаборатория, где подростки учатся записывать и редактировать треки, подкасты.

**Библиотека – источник доступного бесплатного дополнительного образования и поддержания нужного уровня профессиональных компетенций** (открытые лекции, научно-методические семинары разной профессиональной направленности и возрастного профиля). Библиотеки обладают большим стратегическим потенциалом для оказания поддержки онлайн-обучения. Например, 500 онлайн-образовательных классов доступны бесплатно через универсальный портал с индивидуальным номером библиотечного билета для пользователей Northwest Regional Library System<sup>21</sup>. В Российской государственной библиотеке для молодежи действует Библиотечная школа цифровой грамотности – образовательный проект, поддержанный Министерством культуры РФ и Российской библиотечной ассоциацией, который реализуется с 2019 г.<sup>22</sup>

**Библиотека – активный участник туристкой деятельности** (краеведческие экскурсии, проводящиеся сотрудниками библиотек, тематические экскурсии в стенах библиотек для разной целевой аудитории). Возможность коллаборации по данному направлению работы с представителями современной молодежной субкультуры, популярными в соцсетях, а также представителями театральных кругов,

людьми творческих профессий и продюсерами впечатлений. Тренды на промышленный и культурный туризм способствуют тому, что библиотека становится новой аттракцией на туристской карте региона/города и сама способна оказать качественную информационную поддержку туротрасли<sup>23,24</sup>. Во-первых, библиотеки, наряду с музеями и архивами, являются основными держателями краеведческих информационных ресурсов и обладают огромными информационными возможностями. Поэтому они могут оказывать такие услуги, как сбор и предоставление туристской информации, организация выставочной, музейной, экскурсионной и других видов деятельности. Краеведческий туризм может стать приоритетным направлением работы отечественных библиотек, включающим два основных компонента – информационное обеспечение туризма и проведение экскурсионной деятельности. Во-вторых, само библиотечное пространство рассматривается как привлекательный туристский аттрактор.

**Библиотека – активный участник выставочно-ярмарочной деятельности.** Стратегический вектор развития направления – четкое выстраивание концепции выставки под определенную целевую аудиторию, рассмотрение заявок от внешних пользователей библиотеки (читателей, работников сферы искусства, культуры и т.д.) на возможность организации выставки определенной тематики на площадке библиотеки. Инициатор выставки – не сотрудники библиотеки, а любое заинтересованное лицо, деятельность которого не противоречит принципам работы самой библиотека.

Развитие выставочных и музейных пространств является значимым стратегическим трендом. Помимо социальной площадки взаимодействия, библиотеки как хранители настоящих ценностей

<sup>21</sup> Northwest Regional Library System. URL: [https://twitter.com/NWRLS/status/1242466781123334150?ref\\_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E1242466781123334150%7Ctwgr%5E%7Ctwcon%5Es1\\_&ref\\_url=https%3A%2F%2Fprinch.com%2Fkey-technology-trends-to-adopt%2F](https://twitter.com/NWRLS/status/1242466781123334150?ref_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E1242466781123334150%7Ctwgr%5E%7Ctwcon%5Es1_&ref_url=https%3A%2F%2Fprinch.com%2Fkey-technology-trends-to-adopt%2F) (дата обращения: 10.01.2022).

<sup>22</sup> Самарин А. Ю., Тикунова И. П. Научная работа Российской государственной библиотеки: тематика и результаты // Научные и технические библиотеки. 2019. № 8. С. 5–19. <https://doi.org/10.33186/1027-3689-2019-8-5-19>

<sup>23</sup> Чхотуа И. З., Власюк Л. И. Стратегический анализ конкурентных преимуществ региона в контексте развития промышленного туризма // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 2. С. 190–205. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-190-205>

<sup>24</sup> Чхотуа И. З., Власюк Л. И., Задорожная Г. В. Развитие промышленного туризма в регионах России: стратегический анализ // Экономическое возрождение России. 2021. Т. 70. № 4. С. 156–174. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-4-70-156-174>



являются культурными пространствами. Например, в 2020 г. Королевская библиотека Бельгии открыла Новый музей в Брюсселе – Библиотеку герцогов Бургундских (коллекция рукописей пятнадцатого века), которая приглашает публику открыть для себя национальное сокровище, скрытое в течение 600 лет<sup>25</sup>. В Нью-Йорке действует выставочный центр на базе The Morgan Library and Museum, в котором проводятся разные экспозиции, концерты и прочее<sup>26</sup>. Данный тренд открывает новые качественные стратегические возможности: *проведение выставок на коммерческой и некоммерческой основах, создание виртуальных туристических маршрутов*. Выход библиотек на городские площадки позволяет им увеличить целевую аудиторию и понять потребности читателей.

На стыке образования и туризма находятся проекты по внедрению экскурсионных форматов получения знаний в школьную образовательную среду<sup>27</sup>. Для школ – это создание реестра тематических экскурсий в поддержку школьной программы; для преподавателей – готовый методический материал для уроков литературы, предметов естественной направленности (видеоматериалы, аудио-, видеоконтент, литература по теме, встречи с читателями, инновационные лаборатории при библиотеках и др.).

***Стратегические возможности в работе с детско-юношеской возрастной аудиторией.*** Пространства отечественных библиотек мало привлекательны для длительного времяпрепровождения, особенно для молодежной читательской аудитории. Согласно исследованиям, проведенным библиотекой им. Н. А. Некрасова в 2020 г. и посвященным проблематике детско-юношеского чтения, каждый десятый юный читатель считает детскую библиотеку приятным местом для общения

и познания нового<sup>28</sup>. Незначительное число юных читателей обращается к библиотекарям за советом по выбору книги. Это подчеркивает отсутствие должного уровня коммуникационных навыков у библиотекарей, а также желания помочь сориентироваться в книжных новинках (каждый четвертый ребенок и родитель, посещающие детские библиотеки, ориентируются на совет библиотекарей при выборе книг). 86 % родителей из числа опрошенных считают, что библиотека предоставляет возможности для образования и саморазвития. Менее 50 % детей ассоциируют библиотеку с местом, где можно почерпнуть актуальную и достоверную информацию. Чем старше дети, тем они реже ассоциируют библиотеку с провайдером качественной релевантной информации и знаний. С взрослением роль друзей в выборе книг возрастает: среди посетителей библиотек в возрасте 7–8 лет на друзей ориентируются 23 %, а в 11 лет – 43 % опрошенных. Поэтому популяризация чтения и превращение его в разновидность модного и интересного досуга является возможностью повышения значимости чтения среди молодежной культуры. Актуальность популяризации чтения среди детско-юношеской аудитории возрастает из-за стереотипного представления подростков о характере обслуживания и условиях работы в библиотеках сегодня: отсутствие современной литературы, книги на дом выдаются на короткий срок, строгая атмосфера и необходимость соблюдения полной тишины в читальных залах, неудобные условия для работы: старая неудобная мебель, нестабильный интернет, нет отдельных зон для работы и т. д.

В современном цифровом мире библиотека должна выходить в медиaprостранство и налаживать каналы коммуникации с целевой аудиторией. Разнообразие коммуникационных каналов

<sup>25</sup> Royal Library of Belgium opens New Museum in Brussels. URL: <https://www.codart.nl/museums/royal-library-of-belgium-opens-new-museum-in-brussels/> (дата обращения: 10.01.2022).

<sup>26</sup> The Morgan Library & Museum. URL: <https://www.themorgan.org> (дата обращения: 10.01.2022).

<sup>27</sup> Стратегирование отрасли туризма...

<sup>28</sup> Анкетирование аудитории детских библиотек в разрезе двух возрастных групп – дети до 18 лет и взрослые посетители детских библиотек. Анкеты выдавались респондентам на самостоятельное заполнение. Всего за июнь–сентябрь 2019 г. были собраны 831 детская анкета и 783 взрослых в 15 детских библиотеках Москвы (регионального подчинения). Источник: Детское и юношеское чтение: исследование актуальной и потенциальной аудитории детских библиотек Москвы с рекомендациями по развитию учреждений. URL: <https://admin.nekrasovka.ru/file/1601991461.pdf> (дата обращения: 10.01.2022).

с читателем может быть представлено следующими формами: подкаст или видеоканал с обзорами книг от библиотекарей, интервью с читателями о прочитанных книгах; буктрейлеры – короткие видеоролики, рассказывающие о книге; акции в соцсетях, продвигающие чтение (например, международный флешмоб #bookfacefriday), боты. Библиотекам важно освоить таргетинг читателей разных возрастных групп: делать информационную подборку об актуальных для каждой аудитории событиях и пополнениях фонда. В Публичной библиотеке Лос-Анджелеса есть отдельный портал для подростков, на котором представлены обзоры и тематические списки подростковой литературы, ресурсы для подготовки домашних заданий и поступления в колледж. Американская ассоциация библиотек (ALA) выделяет предподростков в отдельную целевую группу<sup>29</sup>. Для нее разрабатываются специальные программы, учитывающие ценности и интересы подростковой аудитории. Например, интерес к массовой культуре и фэндомам, склонность к критике и дебатам и т. д. В публичных библиотеках провинции Онтарио (Канада) для данной целевой аудитории проводятся викторины по популярным фантастическим фильмам и сериалам («Звездные войны», фильмы по комиксам Marvel и пр.), приуроченные к выходу новой серии картины. Создание инсталляций на территории библиотек и организация тематических арт-объектов – одно из направлений повышения attractiveness библиотек как популярных объектов показа в глазах молодой целевой аудитории.

«Ничего для нас без нас» – целевые установки подростковой аудитории. Это подразумевает активное вовлечение молодежи в вопросы функционирования библиотек в качестве провайдеров культурного досуга (формирование событийного календаря, вопросы подборки литературы для подростков, тематика обучающих семинаров и мастер-классов, ведение групп в соцсетях). Зарекомендовала себя зарубежная практика создания при библиотеке *подросткового экспертного совета*, где юные читатели сами формируют дополнительные

активности в библиотеке, а работники учреждения выступают модераторами данного процесса. В публичных библиотеках Нью-Йорка действуют 70 пространств для подростков.

Во всем мире библиотеки – *важный инструмент адаптации людей с опытом миграции*. На базе библиотек организуются языковые и адаптационные занятия, оказывается юридическая и психологическая помощь. В данном контексте библиотека выполняет важнейшую социальную функцию – равный и бесплатный доступ к знаниям и информации. Например, в Санкт-Петербурге 12 библиотек в сотрудничестве с организацией «Дети Петербурга», занимающейся социокультурной адаптацией мигрантов и беженцев, проводят на своей площадке занятия по русскому и английскому языкам, математике. В качестве зарубежного примера можно отметить опыт публичной библиотекой г. Линц (Австрия), которая при поддержке местной благотворительной организации предоставляет различные культурные активности детям беженцев и мигрантов.

*Организация «Музей читателя»* – это центр мониторинга поведения современного читателя. Цель организации в оргструктуре учреждения – сбор статистики читательской активности по различным параметрам, формирование списка книг, пользующихся повышенным спросом, и контроль над их оборотом, своевременное пополнение фондов исходя из поисковых запросов читателей, выявление триггеров для формирования тематических мероприятий, книжных выставок и прочее.

### **Зарубежный и отечественный опыт развития библиотечной сферы в современных условиях**

В рамках статьи представлены особенности функционирования библиотечных организаций в части уникальных социально значимых структурных подразделений, организованных в стенах библиотек; специальных проектов, поддерживаемых ею; направлений диверсификации основных видов деятельности и др. Приведенные ниже успешные зарубежные практики особо ценны с позиции

<sup>29</sup> American Library Association. URL: <https://www.ala.org/> (дата обращения: 10.01.2022).

имплементации международного опыта трансформации библиотечной деятельности в ответ на новые вызовы и возможности, открываемые сегодня и в будущем современной цифровой действительностью. Стратегическое видение руководства данных организаций позволяет уже сейчас озадачиться поиском новых направлений деятельности библиотек.

**Британская библиотека**<sup>30</sup>. Специализированные структурные подразделения: центр бизнеса и интеллектуальной собственности. Функционал подразделения – ведение онлайн-консультаций по вопросам защиты интеллектуальной собственности и деловой информации, проведение вебинаров, осуществление отраслевого консультирования средних и малых предприятий.

Специальные проекты: разработаны тематические экскурсии История Паддингтона и История группы Биттлс (два всемирно известных бренда). Реализуется программа «Innovating for growth: Start ups» – программа Европейского фонда регионального развития, предназначенная для помощи малым предприятиям в вопросах расширения бизнеса. Работники библиотеки оказывают консультационную поддержку бизнесу на безвозмездной основе. С 2012 г. профессиональную поддержку в рамках программы получили 540 предприятий с оборотом от 100 тыс. до 3 млн фунтов стерлингов. Поддержка реализуется в форме различных вебинаров, семинаров, разбора кейсов и индивидуальных консультаций. Реализуется программа Resent Restart – открытый доступ ко всем вебинарам библиотеки, проводимым профессиональными бизнес-коучами. Вебинары нацелены на разработку новых стратегий бизнеса в период кризиса и пандемий. Организатор – Центр бизнеса и интеллектуальной собственности Британской библиотеки, тесно взаимодействующий с региональными центрами бизнеса и интеллектуальной собственности о стране. Библиотека поддерживает программу Erasmus для молодых предпринимателей.

Образовательная среда: создан Центр обучения Британской библиотеки. В качестве примера

программ центра можно привести следующие: виртуальные сессии по академическому письму, проводимые членами Королевского литературного фонда; методические материалы для преподавателей школ для дальнейшего использования в учебной деятельности (копии первоисточников по теме); предусмотрены обучающие программы для людей с ограниченными возможностями; реализуется магистерская программа ESOL совместно с ведущими британскими вузами; предоставляется возможность подключения к eduroam – глобальному сервису wi-fi роуминга для научно-образовательного сообщества.

Практика работы с читателем: предлагаются тематические списки литературы по различной проблематике для разной целевой аудитории. Выделены три целевые группы потребителей услуг библиотеки – читатели, члены и покровители библиотеки. Для каждой из них предусмотрены свои программы лояльности. Одновременно с очными тематическими мероприятиями (выставками, презентациями) предлагаются онлайн продукты по выбранной тематике.

Креативные пространства и проекты: проводятся разнообразные тематические экскурсии для различных целевых групп: детско-юношеской аудитории, взрослых посетителей и профессиональных пользователей (ученые, люди творческих профессий и т. д.).

**Библиотека Конгресса США**<sup>31</sup>. Специализированные структурные подразделения: создан Национальный центр сохранения аудиовизуальных материалов – новое здание библиотеки Конгресса, открытое в 2007 г. Кампус был спроектирован как центр хранения библиотечных коллекций фильмов, телевизионных передач и музыки. Открыт кинотеатр в стиле Ар-деко, который предоставляет бесплатный показ фильмов для широкой общественности.

Специальные проекты: большинство предметов из фонда библиотеки доступны во Всемирной цифровой библиотеке (на семи языках мира) – совместном проекте Библиотеки Конгресса США

<sup>30</sup> The British Library. URL: <https://www.bl.uk/> (дата обращения: 10.01.2022).

<sup>31</sup> Library of Congress. URL: <https://www.loc.gov/> (дата обращения: 10.01.2022).

и ЮНЕСКО. Реализуется проект «виртуальный волонтер» – это любой инициативный человек, который на добровольной основе будет помогать библиотеке в расшифровке древнего текста; проект истории ветеранов войн (Veterans history) – собрание артефактов, аудиозаписей, биографических материалов, официальных документов, вырезок, корреспонденции, журналов, карт, военных документов, фотографий и видеозаписей, относящихся к военной службе во время Первой и Второй мировых войн, войны во Вьетнаме и т. д. Реализуется инициатива Connecting Communities Digital Initiative. Это четырехлетняя программа, направленная на творческое использование своих цифровых коллекций для освещения истории и жизни чернокожих, латиноамериканских, азиатско-американских жителей тихоокеанских островов и других цветных сообществ.

Образовательная среда: предоставлена возможность для трехлетних оплачиваемых стажировок для аспирантов и младших научных сотрудников по следующим направлениям (всего 24 программы стажировки): работа с Молодежным центром библиотеки, помощь в организации Национального книжного фестиваля, разработка образовательного ресурса, освещающего предметы из исторических коллекций Библиотеки, изучение и популяризация наследия Дэниела А. П. Мюррея, работа совместно с исследовательской службой библиотеки по модернизации Конституции, обеспечение полноты цифровых коллекций для пользователей, улучшение и исправление метаданных (пересмотр метаданных для блога Юридической библиотеки Конгресса) и др. проекты.

Практика вовлечения молодежи в библиотеку: организована должность – Национальный посол в сфере поддержки молодежного чтения и литературы (National ambassador for young people in literature). Функционал – популяризация чтения среди молодежи.

Креативные пространства и проекты: творческие мастерские для разной целевой аудитории:

создание комиксов и книг своими руками, практика картографирования ГИС и др.

Наличие документа стратегии: разработана Диджитал стратегия (на период 2019–2023 гг.).

**Библиотека и Архив Канады**<sup>32</sup>. Специализированные структурные подразделения: созданы инновационные инкубаторы для сотрудников библиотеки – клубы, в рамках которых происходит обмен опытом и мнениями по организации работы библиотеки для улучшения клиентского опыта и управления проектами библиотеки.

Специальные проекты: присуждена награда «The first woman librarian» (награда первой женщине библиотекарю); организованы детские летние читательские лагеря; создана краудфандинговая платформа, специализирующаяся на расшифровке, переводе, маркировке и описании цифровых записей библиотеки; создана программа поддержки проектов местных библиотек (работает с 2015 г.) – Documentary Heritage Community Programm.

Образовательная среда: партнерские программы с университетами (Оттавский университет, Карлтонский университет).

Практика вовлечения молодежи в библиотеку: создан Молодежный консультационный совет. Задачи Совета: патриотическое воспитание молодежи к историческому наследию; вопросы повышения доступности коллекций библиотеки для широкой аудитории; продвижение в соцсетях; вопросы видения будущего библиотеки; организация публичных мероприятий для молодежной аудитории.

Креативные пространства и проекты: создан проект «digitlab» – помещение в библиотеке, предоставляющее услуги по копированию, сканированию и распечатке документов (платная услуга); совместные научно-просветительские проекты с ведущими всемирными библиотеками (Национальная библиотека Германии и Библиотека и Архив Канады организуют совместные бесплатные эфиры на youtube канале); библиотека предлагает обзорные экскурсии по фондам и выставки различной тематики не реже 4 раза в год.

<sup>32</sup> Library and Archives Canada. URL: <https://www.bac-lac.gc.ca/Pages/default.aspx> (дата обращения: 10.01.2022).



**Национальная парламентская библиотека (Япония)**<sup>33</sup>. Специализированные структурные подразделения: организован Science and technology research office (бюро исследований и справочного обслуживания).

Специальные проекты: реализуются уникальные проекты электронной библиотеки: вебархивирование интернет сайтов с 2002 г., представляющих общественную ценность (сайты органов госвласти, общественных и культурных организаций); оцифровка галерей уникальных изданий, представляющих историческую ценность; сбор записей о землетрясениях (цель – передать уроки прошлого будущему поколению и использовать знания для проектов по восстановлению и реконструкции пострадавших районов); совместные цифровые выставки (например, Япония – Франция по вопросам политики, промышленности, литературы, искусства, образа жизни и субкультуры).

Практика работы с читателем: предусмотрена услуга копирования и отправки копий документов по почте.

Креативные пространства и проекты: проведение тематических экскурсий не менее 6 раз в год; сформирован календарь лекционных мероприятий.

Наличие документа стратегии: сформулировано видение Библиотеки на период 2021–2025 гг.: создание сильного и единого библиотечного поля, способствующего развитию грамотных, заинтересованных и информационных обществ.

Основные функции Библиотеки национального парламента:

- 1) предоставление надежной и проверенной информации, в т. ч. по запросам Национального парламента;
- 2) исследовательская деятельность, в т. ч. подготовка аналитических отчетов по запросам членов парламента;
- 3) расширение исследовательских услуг за счет усиления внешнего сотрудничества (с университетами, исследовательскими центрами и другими парламентскими учреждениями

как в Японии, так и за рубежом) как средство проактивного приобретения широкого спектра передовых академических знаний;

- 4) повышение доступности для широкой аудитории системы полнотекстовых баз данных японских законов, постановлений и законопроектов. Библиотека – посредник в налаживании связи между Сеймом и людьми, которых он представляет;
- 5) приобретение, каталогизация и сохранение материалов и информации через систему обязательного экземпляра;
- 6) предоставление межбиблиотечного абонемента;
- 7) услуги для лиц с ограниченными способностями воспринимать печатную информацию или другими ограничениями (конвертация академической литературы в текстовые данные или аудиокниги, данные DAISY и шрифта Брайля);
- 8) поощрение детского чтения – поддержка программ детско-юношеского чтения.

Миссия библиотеки: «Библиотека учреждена в результате твердой убежденности в том, что истина делает нас свободными, и с целью содействия международному миру и демократизации Японии, как обещано в нашей Конституции» (Из преамбулы Закона о Национальной парламентской библиотеке)».

**Центральная библиотека Хельсинки Oodi**<sup>34</sup>. Уникально архитектурное здание Библиотеки. Первый этаж представляет собой пространство, отданное объектам общественного назначения: кинотеатрам, игровым зонам для детей, информационным стойкам (Хельсинки-инфо), лекционным аудиториям для широкой публики, ресторанам и т. д. Библиотека органично вписалась в жизнь города. Второй этаж представляет собой зону для обучения и творческих занятий (современные студии различного назначения, оборудованные комнаты для работы и учебы, Городская мастерская, оснащенная разнообразной современной техникой). Общая площадь библиотеки – 17 тыс. м<sup>2</sup>, которые обслуживают

<sup>33</sup> National Diet Library, Japan. URL: <https://www.ndl.go.jp/> (дата обращения: 10.01.2022).

<sup>34</sup> Oodi Helsinki Central Library. URL: <https://www.oodihelsinki.fi/en/> (дата обращения: 10.01.2022).



64 сотрудника, средний возраст которых 30–40 лет. Третий этаж – помещение, напоминающее здание традиционной библиотеки<sup>35</sup>.

Специальные проекты: в помощь социальным службам бездомным предоставляется временный приют в стенах библиотеки (библиотека в зимний период открывается во вне рабочее время для бездомных).

Библиотека – площадка для творческих инициатив посетителей. Календарь выставочно-ярмарочных мероприятий библиотеки формируется исходя из творческих инициатив читателей, а не работников библиотеки.

Образовательная среда: множество книг (около 100 тысяч ед. хранения) находятся в открытом доступе. Активно применяется роботизированная техника и искусственный интеллект для учета и контроля книгооборота, роботы также осуществляют консультационную помощь в поиске книги. Библиотека оборудована планшетами, предоставляющими доступ к оцифрованным ресурсам библиотеки. Активно используются сетевые удаленные ресурсы библиотеки. Сеть библиотек *Helmet* предоставляет возможность по единому абонементу заказать и вернуть книгу в любую библиотеку сети.

Практика работы с читателем: отсутствие пропускного режима в здании библиотеки, возможность нахождения каждого посетителя, даже при отсутствии читательского билета, на любом этаже библиотеки. Философия заведения: «*Oodi* – гостиная для всех. Каждый имеет право посещать *Oodi* без причины, это разрешено или даже рекомендовано». Концепция библиотеки позволяет находиться в здании с вещами и в одежде. Для записи в библиотеку нет возрастных ограничений.

Организована безбарьерная среда для людей с ограниченными возможностями (наличие датчиков движения на дверях, «говорящие» лифты, наличие индукционной петли для слабослышащих, тактильные

напольные покрытия, возможность находиться в библиотеке с собакой-поводырем и др.).

Креативные пространства и проекты: наличие 7 комфортабельных зеленых зон для чтения и досуга, арт-объектов. В библиотеке проходит огромное количество мероприятий, литературных вечеров и выставок, в т. ч. цифрового искусства; наличие множества бесплатных курсов для разной возрастной аудитории.

На современном этапе развития библиотечного дела в РФ и с учетом зарубежного опыта и глобального тренда цифровизации практически всех сфер жизни общества назрела необходимость разработки подходов и требований к единой модульной технологической платформе, ориентированной как на процессы внутренней автоматизации библиотеки, так и на интеграцию библиотечных приложений с каналами дистанционного обслуживания и социальных медиа. Сформированы стратегические направления развития человеческого капитала отрасли в сторону создания центров непрерывного образования на базе федеральных библиотек, а не только профильных университетов. Стратегическая цель трансформации всей библиотечной отрасли – кардинальное изменение восприятия библиотек в сознании общества.

## ВЫВОДЫ

В современном мире навигация в огромном потоке информации, фильтрация и оценка качества информационных потоков – важнейшая задача публичных библиотек для развития социального и человеческого капитала. Отвечая на потребности современного читателя, публичные библиотеки выходят в конкурентное поле культурно-досугового предложения, т. е. предлагают различные активности помимо основной. Уникальным конкурентным преимуществом современных библиотек должны быть хорошо укомплектованные фонды, высококвалифицированное консультирование, многофункциональные пространства для работы и общения

<sup>35</sup> Борисова О. С. Центральная библиотека Хельсинки *Oodi* // Библиотеки нового поколения. 2021. Т. 4. № 1. С. 52–59.

и бесплатность предоставления базовых услуг всем социальным группам населения<sup>36, 37, 38</sup>.

Перечень современных библиотек мира, функционал которых вышел далеко за традиционные форматы работы библиотек – Центральная библиотека Хельсинки «Oodi» (Финляндия), Библиотека в центре LocHal в Тилбурге (Нидерланды), The Green Square в Зетленде (Австралия) и др. Чтобы совместить в едином помещении разнообразный функционал в библиотеках, необходимо проводить зонирование пространства и адаптировать расписание всех направлений работы библиотеки (обслуживание посетителей, дополнительные занятия для читателей разных возрастов, бесплатные курсы для взрослых, выставки и презентации книг, мастер-классы и др.). Сотрудничество с культурными и досуговыми учреждениями позволит

библиотекам интересно и разнообразно работать с аудиторией. Партнерами библиотек могут быть как театры или музеи, так и развлекательные учреждения, квесты, кафе и др. Например, библиотека Брауэр Парк (Нью-Йорк, США) с 2017 г. сотрудничает с Детским музеем Бруклина. Музей предоставляет библиотеке в аренду помещение, а также планирует передать библиотеке часть своей коллекции, экспонаты которой пользователи библиотеки смогут брать домой, как и книги.

Процесс цифровизации расширяет возможности библиотек как социальных и культурных центров. Они выполняют новые функции, дополняют и модернизируют уже имеющиеся фонды, стараются сделать более доступным получение информации и обучение

## ЛИТЕРАТУРА

- Агеенко А. А. Библиотека в современном пространстве социокультурной коммуникации // Румянцевские чтения – 2020: материалы Международной научно-практической конференции. М., 2020. С. 10–13.
- Борисова О. С. Центральная библиотека Хельсинки Oodi // Библиотеки нового поколения. 2021. Т. 4. № 1. С. 52–59.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 162 с.
- Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес атлас, 2012. 627 с.
- Лопатина Н. В. Библиотека в культуре информационного общества // Обсерватория культуры. 2015. № 5. С. 27–31.
- Мелентьева Ю. П. Роль традиционной библиотеки в условиях цифровизации общества // Библиография. 2019. Т. 421. № 2. С. 27–33.
- Самарин А. Ю., Тикунова И. П. Научная работа Российской государственной библиотеки: тематика и результаты // Научные и технические библиотеки. 2019. № 8. С. 5–19. <https://doi.org/10.33186/1027-3689-2019-8-5-19>
- Свергунова Н. М. Библиотеки: устойчивое развитие или тенденция к вымиранию? // Научные и технические библиотеки. 2014. № 4. С. 81–87.
- Свергунова Н. М. Трансформация или модернизация: что выбрать библиотекам // Научные и технические библиотеки. 2020. № 10. С. 37–50. <https://doi.org/10.33186/1027-3689-2020-10-37-50>
- Стратегирование отрасли туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 371 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2718-8>

<sup>36</sup> Тикунова И. П. Анализ современного состояния цифровизации научно-информационной деятельности в российских библиотеках // Румянцевские чтения – 2020: материалы Международной научно-практической конференции. М., 2020. С. 378–383.

<sup>37</sup> Тикунова И. П. Библиотека в контексте Четвертой промышленной революции: основные направления цифровизации // Библиотечное дело. 2020. Т. 356. № 2. С. 21–26.

<sup>38</sup> Тикунова И. П. Цифровизация развития кадрового потенциала в библиотеке: проблемы и перспективы // Информационный бюллетень РБА. 2019. № 86. С. 98–101.

Стратегирование цифрового Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 434 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>

Тикунова И. П. Анализ современного состояния цифровизации научно-информационной деятельности в российских библиотеках // Румянцевские чтения – 2020: материалы Международной научно-практической конференции. М., 2020. С. 378–383.

Тикунова И. П. Библиотека в контексте Четвертой промышленной революции: основные направления цифровизации // Библиотечное дело. 2020. Т. 356. № 2. С. 21–26.

Тикунова И. П. Цифровизация развития кадрового потенциала в библиотеке: проблемы и перспективы // Информационный бюллетень РБА. 2019. № 86. С. 98–101.

Трушина И. А. Новый Кодекс этики российского библиотекаря // Научные и технические библиотеки. 2011. № 9. С. 25–29.

Чхотуа И. З., Власюк Л. И. Стратегический анализ конкурентных преимуществ региона в контексте развития промышленного туризма // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 2. С. 190–205. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-190-205>

Чхотуа И. З., Власюк Л. И., Задорожная Г. В. Развитие промышленного туризма в регионах России: стратегический анализ // Экономическое возрождение России. 2021. Т. 70. № 4. С. 156–174. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-4-70-156-174>

Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge, 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>

**КРИТЕРИИ АВТОРСТВА:** Л. И. Власюк – введение, объекты и методы исследования, стратегический анализ развития библиотечной отрасли в РФ, стратегические возможности развития библиотек (мультифункциональный центр, центр

сохранения локальной культуры, клуб живого общения, туристическая деятельность). И. З. Чхотуа – аннотация, стратегические возможности (работа с детско-юношеской возрастной аудиторией, «музей читателя», туристическая деятельность), зарубежный и отечественный опыт развития библиотечной сферы в современных условиях, выводы. А. С. Хворостяная – введение, всеобщая цифровизация библиотечной сферы в России и мире, стратегические возможности библиотек (поддержка онлайн-образования, выставочно-ярмарочная деятельность).

**КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ:** Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:** Власюк Людмила Ивановна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия; [lvlasyuk@mail.ru](mailto:lvlasyuk@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0001-8058-586X>

Чхотуа Илона Зурабовна, канд. экон. наук, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия; [Chkhotua@inbox.ru](mailto:Chkhotua@inbox.ru); <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>

Хворостяная Анна Сергеевна – канд. экон. наук, преподаватель кафедры экономической и финансовой стратегии Московской Школы Экономики, ведущий научный сотрудник Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; [Khvorostyanayaas@gmail.com](mailto:Khvorostyanayaas@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>

## REFERENCES

- Ageenko AA. Library in the modern space of sociocultural communication. The Rumyantsev Readings – 2020: Proceedings International Scientific and Practical Conference; 2020; Moscow. Moscow: Pashkov Dom; 2020. p. 10–13. (In Russ.)
- Borisova OS. Tsentral'naya biblioteka Khel'sinki Oodi [Helsinki Central Library Oodi]. Biblioteki novogo pokoleniya [New Generation Libraries]. 2021;4(1):52–59. (In Russ.)
- Kvint VL. Kontseptsiya strategirovaniya. T. 1 [The concept of strategizing. Vol. 1.]. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 2. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2020. 162 p. (In Russ.)
- Kvint VL. Global emerging market: Strategic management and economics. Moscow: Biznes atlas; 2012. 627 p. (In Russ.)
- Lopatina NV. Library in the culture of information society. Observatory of Culture. 2015;(5):27–31. (In Russ.)
- Melentyeva YuP. The role of the traditional library in the context of digitalization of society. Bibliografiya [Bibliography]. 2019;421(2):27–33. (In Russ.)
- Samarin AY, Tikunova IP. Scientific work of the Russian state library: Its subjects and presentation of results. Scientific and Technical Libraries. 2019;(8):5–19. (In Russ.) <https://doi.org/10.33186/1027-3689-2019-8-5-19>
- Svergunova NM. Libraries: Sustainable development or extinction tendency? Scientific and Technical Libraries. 2014;(4):81–87. (In Russ.)
- Svergunova NM. Transformation or modernization: what to choose for libraries. Scientific and Technical Libraries. 2020;(10):37–50. (In Russ.) <https://doi.org/10.33186/1027-3689-2020-10-37-50>
- Chkhotua IZ, Khvorostyanaya AS, Sadovnichaya AV, Pyatovsky AA, Yumatov KV, Shevchuk AV, et al. Strategizing of the tourism and trade show industries in Kuzbass region. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 371 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2718-8>
- Kvint VL, Vlasjuk LI, Evdokimov DS, Azarov YuYu, Alabina TA, Aleshkovsky IA, et al. Strategizing of the digital Kuzbass region. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 434 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>
- Tikunova IP. Analysis of the current state of digitalization of scientific and information activities of Russian libraries. The Rumyantsev Readings – 2020: Proceedings International Scientific and Practical Conference; 2020; Moscow. Moscow: Pashkov Dom; 2020. p. 378–383. (In Russ.)
- Tikunova IP. Biblioteka v kontekste Chetvertoy promyshlennoy revolyutsii: osnovnye napravleniya tsifrovizatsii [Library and the Fourth Industrial Revolution: the main trends in digitalization]. Bibliotechnoe delo [Library Business]. 2020; 356(2):21–26. (In Russ.)
- Tikunova IP. Tsifrovizatsiya razvitiya kadrovogo potentsiala v biblioteke: problemy i perspektivy [Digitalization of human resource development in the library: problems and prospects]. Information Bulletin of the RLA. 2019;(86):98–101. (In Russ.)
- Trushina IA. The new Russian librarian's code of ethics. Scientific and Technical Libraries. 2011;(9):25–29. (In Russ.)
- Chkhotua IZ, Vlasjuk LI. Strategic analysis of the region's competitive advantages in the context of industrial tourism development. Strategizing: Theory and Practice. 2021;1(2):190–205. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-190-205>
- Chkhotua IZ, Vlasjuk LI, Zadorozhnaya GV. Strategic analysis of industrial tourism development in the regions of Russia: Opportunities and threats. Economic Revival of Russia. 2021;70(4):156–174. (In Russ.) <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-4-70-156-174>
- Kvint VL. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge; 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>

**CONTRIBUTION:** L.I. Vlasyuk wrote the introduction and the study objects and methods, analyzed the strategic development of Russian libraries, and described such strategic opportunities as a multifunctional center, a local culture center, a community club, a travel information center, etc. I.Z. Chkhotua wrote the abstract, described such strategic opportunities as a youth center, a «reader's museum», and a travel information center, analyzed foreign and domestic experience in library development, and formulated the conclusions. A.S. Khvorostyanaya wrote the introduction, analyzed the digitalization of the library sector in Russia and worldwide, and described such strategic opportunities as online education support, exhibitions, fairs, etc.

**CONFLICTS OF INTEREST:** The authors declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

**ABOUT AUTHOR:** Lyudmila I. Vlasyuk, Ph.D.(Econ.), Associate Professor, Associate Professor of the Department of the Economic and Financial Strategy Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; [lvlasyuk@mail.ru](mailto:lvlasyuk@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0001-8058-586X>

Ilona Z. Chkhotua, Ph.D.(Econ.), Associate Professor of the Department of the Economic and Financial Strategy Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; [Chkhotua@inbox.ru](mailto:Chkhotua@inbox.ru); <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>

Anna S. Khvorostyanaya, Ph.D.(Econ.), Associate Professor of the Department of Economic and Financial Strategy Moscow School of Economics, Leading Researcher of the Center for Strategic Studies of the Institute for Mathematical Research of Complex Systems, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; [Khvorostyanayaas@gmail.com](mailto:Khvorostyanayaas@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>