

«ЛОДКА "БИЧ": ВЫХОД В ОНЛАЙН-ОКЕАН В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ»

Профессиональная дискуссия

У профессиональной дискуссии «Лодка "БИЧ"» 12-летняя история. Она родилась в Судаке на международной конференции «Крым» в 2008 г., и первая встреча прошла под названием «Издатель, библиотека, читатель. Трое в лодке». И это был правильный посыл: издатели, библиотекари и читатели всегда были, есть и будут в одной лодке, хотя эта лодка нередко попадала в штормы и её бросало к разным берегам. За эти годы организаторы всегда находили животрепещущие темы для разговора с коллегами: о рождении электронной книги и её борьбе за первенство с печатной, авторском праве, Национальной электронной библиотеке, появлении и развитии ЭБС, онлайн-услугах в разного типа и вида библиотеках и др.

Со временем какие-то проблемы решились, а какие-то стали реальным бичом. Хотя такого смысла организаторы изначально не вкладывали в это слово. Это было просто аббревиатурой от триединства «библиотека – издатель – читатель».

Но сейчас все мы стоим лицом к лицу перед новым бичом – пандемией коронавируса. Он круто изменил нашу реальность, дал нам такой мощный толчок в сторону виртуала, что мы никак не ожидали. И хотя издатели, книгораспространители, библиотеки укрепляли своё присутствие в интернет-пространстве и до злосчастной «короны», всё-таки оказались растерянными перед новой реальностью.

Разговор в онлайн поднял самые острые проблемы и показал возможные пути их решения. Об этом шла речь на трёх тематических сессиях. В каждой выступили 5–6 экспертов. Тематику выступлений и вопросы экспертам задавали инициаторы, организаторы этой дискуссии и её модераторы: Елена БЕЙЛИНА, главный редактор журнала «Университетская книга», и Любовь КАЗАЧЕНКОВА, главный редактор журнала «Современная библиотека».

ПЕРВАЯ СЕССИЯ

«ИЗДАТЕЛЬСКИЕ И КНИЖНЫЕ СЕРВИСЫ:
УДЕРЖАТЬСЯ НА ПЛАВУ»

Резкое ухудшение ситуации в экономике, девальвация рубля и падение покупательной способности в 2020 г. спровоцируют сокращение объёмов книжного рынка. Ожидаемые потери издателей, по оптимистичным оценкам, составят в текущем году 20–25% от выручки (примерно 12–15 млрд рублей). Из-за изменения курса валют существенно вырастет стоимость бумаги, необходимой для изготовления печатной продукции. Очевидно, что нас ждёт снижение тиражей, рост цен на книги, уход с рынка ряда игроков.

Какие первоочередные меры реализуют издательства для оптимизации своих затрат? Какие инструменты наиболее эффективны для антикризисного управления? Есть ли шанс у традиционной книги остаться в фондах или в приоритете удалённый доступ и электронный формат? Какие новые сервисы могут предложить издатели, книжные платформы и логистические площадки? Как сохранить автора и читателя?

СПИКЕРЫ:

Евгений Викторович КАПЬЕВ, генеральный директор издательства «ЭКСМО»;

Алексей Маркович ИЛЬИН, генеральный директор издательства «Альпина-Паблицер»;

Борис Вячеславович КУЗНЕЦОВ, генеральный директор издательства «РОСМЭН»;

Виктор Анатольевич ЛЕВЧЕНКО, исполнительный директор АО «Т8 Издательские технологии»;

Алина Михайловна РЕПКИНА, руководитель библиотечного направления «ЛитРес».



Е.В. КАПЬЕВ: По состоянию на апрель этого года снижение продаж у издательства «ЭКСМО» составило 40%. Прогноз на май – 45–50%. В первую очередь, мы делаем акцент на онлайн-торговле, активизируем продажи через собственный интернет-магазин. Переход в Сеть для любого игрока книжной отрасли сегодня – это уже необходимость.

Цифровой трансформацией всех компаний управляет коронавирус, и многие из них входят в онлайн в достаточно жёстком режиме. Кроме того, что мы привлекаем новых клиентов, активизируем работу с имеющимися, разбираемся с проблемами, до которых не доходили руки, авторов также стараемся переводить в онлайн. В мае состоялись 200 мероприятий с писателями.

Анализируя ситуацию, осознали, что нам необходимо переходить к платформенному формату. Для чего? Например, для того, чтобы любая библиотека или магазин могли организовать встречу с писателем. Если есть желание пообщаться, например, с Вадимом Пановым, то вы присылаете заявку на сайт, мы её в течение одного-двух дней рассматриваем, согласовываем с автором, и на следующей неделе писатель

выступает перед вашими читателями. Конечно же, это бесплатно.

Сейчас очень важно переводить всё на цифровые рельсы и использовать платформенные технологии. Когда вы имеете базу читателей, партнёров, авторов, поставщиков, то можете их быстро соединять друг с другом. К нашему сервису по быстрой организации мероприятий активно подключились магазины в Риге. Там состоялись 10 мероприятий с нашими авторами. Закономерный вопрос: почему в Риге люди смогли быстро сориентироваться и занять активную позицию, а у нас – нет?

Люди сейчас много времени проводят в онлайн, и если мы не придумаем какие-то адекватные и удобные для них сервисы, то они к нам не вернутся и в офлайне. В результате вся книжная розница, к сожалению, может серьёзно пострадать. Если раньше провести мероприятие в онлайне казалось простым и несерьёзным занятием, то сегодня точка зрения в корне изменилась. Оказалось, надо приложить много усилий, чтобы сделать мероприятие в онлайне качественным. Мы готовы работать вместе с партнёрами.

Существует серьёзная угроза – рост цен. Курс доллара изменился, снижается средний тираж. Мой прогноз: цены повысятся на 20–25%, если отрасли удастся удержать их на уровне 10–12%, то это будет хорошо. Необходимо попробовать повысить внутреннюю эффективность, в отношении розницы работать над

обменами остатками. Неприемлема ситуация, когда в каких-то магазинах остатки есть, а в других нет, и мы допечатываем тиражи. Но это работа над внутренними процессами.

Другое направление – общенациональный рейтинг. Считаю, что необходим рейтинг читательских предпочтений для библиотек как на федеральном уровне, так и на региональном. Мы со своей стороны готовы помогать его готовить. Ещё одно направление – классификатор. Из-за того, что до сих пор нет единой классификации книг, в одном магазине медицина может объединяться с эзотерикой, в другом – с психологией, в третьем – ещё как-то. Читатель путается, не знает, где искать книгу. Необходимо ставить этот вопрос на повестку дня.

Не надо забывать и о таком направлении, как обмен знаниями. Считаю, что нам в книжной отрасли следует создать единый центр обмена знаниями, где мы могли бы помогать маленьким игрокам. Юристы есть не везде, до кого-то не доходит помощь государства. Чтобы сохранить отрасль, нужно помогать друг другу. Предлагаю создать на базе, например, журнала «Университетская книга» форум или группу в соцсети, где мы могли бы обмениваться последними наработками в данной области и как минимум сосредоточиться на более качественной работе с государством.



Евгений Викторович, вы отметили, что ожидаемый рост цен на книги – в районе 20–30%, а задача издателей – сделать так, чтобы он не превысил 10%. За счёт каких внутренних резервов вы планируете удерживать эту цену? И вы упомянули рейтинг для библиотек? Что вы имеете в виду?

Рост цен на 20–30% мы расцениваем как угрозу. Если розничная продажа не восстановится, то придёт конец движению тиражей. Мы сейчас переориентируем ассортимент на то, что продаётся в «живых» каналах, в Сети. От того, насколько издательство сможет скорректировать свой репертуар, будет зависеть управление ценой. Это один из главных ресурсов! Конечно, повышаем эффективность процессов, сокращая затраты. Это неприятная работа, но её необходимо делать.

Что касается рейтинга, то возможны разные варианты. Первый – рейтинг ведёт сама библиотека. Как читатели выбирают книги? Есть консерваторы – их около 30%. Им необходим рейтинг. Во всём мире в магазинах есть рейтинги, а когда мы их не предоставляем, то просто не уважаем читателя. У компании «ЛитРес», например, рейтинг представлен на сайте. Как вы думаете, куда пойдёт читатель завтра и придёт ли он к нам, если мы не предоставим ему такого сервиса?

Второй вариант – региональный рейтинг. Библиотеки объединяются в рамках региона. Третий – федеральный рейтинг наиболее популярных книг, который можно делать вместе с профильными журналами. Данные собираются, агрегируются по нишам, журналы публикуют. Например, какие книги в жанре фантастики наиболее часто спрашивают? Есть аудитория, которой это важно.

Вторая группа читателей – инноваторы. Новинки – вообще отдельная проблема. Как читатели узнавали о них раньше? Они приходили в книжный магазин и листали книги. А сей-

час как, учитывая огромное количество выходящих наименований? Мы заняли такую позицию: все новинки выпускать только с серьёзным продвижением. На сайте библиотеки можно размещать рейтинги поступивших новинок. Нужно быть ближе к читателю и сделать для него удобные сервисы, чтобы он не успевал задать вопрос, а мы уже давали бы ответ. Идеальная история – индивидуальные траектории чтения. Это высший пилотаж, но, если мы хотим, чтобы книги жили завтра и послезавтра, нужно об этом думать сегодня. В кино уже такое есть, и в некоторых сервисах это очень круто сделано: один фильм, второй... четвёртый, и времени на книги не остаётся. Здесь нам важны даже не книги «ЭКСМО», а удобный сервис для читателя, чтобы он понимал, что есть его любимые книги.



А.М. ИЛЬИН: Мы не привыкли рассчитывать на государство. Если получим что-то от него, то будет хорошо. Но мы спокойно работаем, решая огромное количество проблем, возникающих каждый день. Например, нам отключили электричество на складе в интернет-магазине. Решение было немедленным: в течение нескольких часов протянули новые провода. Решали разные задачи, начиная от получения пропусков до установки новых машин для дистанционной торговли. Относимся к этому всему как к компьютерной игре на одном из самых высоких уровней.

Большинство мер, которые принимает компания, можно отнести к трём направлениям. Первое – сокращение затрат. Вторая – поддержание денежного потока. Третья – подготовка к будущему. Мы всегда просчитываем худшие сценарии, чтобы быть к этому готовыми. Сейчас сосредоточены на том, чтобы продолжать отгрузки во все онлайн-каналы. Продажи через Интернет существенно выросли, в отдельные недели наблюдается двукратный рост. Это, конечно, не покрывает того провала, который случился в отсутствие традиционной розницы. Мы получили около 60% от того, на что рассчитывали.

Что касается платформенных решений, то в моём представлении технологическая платформа – это что-то вроде Ozon, Wildberries. Это совершенно другая категория компаний. Мы себя стратегически позиционируем как продюсерская компания, то есть являемся промоутером авторов.



Алексей Маркович, у вашего издательства всегда был грамотный подход к формированию портфеля и ассортиментной политике. Даже в условиях кризиса вам удаётся развивать новые целевые сегменты, в частности «Альпина Z», который был анонсирован в апреле. Как в сегодняшних условиях изменились подходы к формированию портфеля? Каких критериев вы придерживаетесь, от чего отказываетесь?

На самом деле в издательском деле большая инерционность. Не могу сказать, что мы кардинально поменяли свою издательскую политику. Но только сохраняя обороты, мы можем обеспечивать выход новинок того же качества, что и раньше. Сейчас пробуем печатать новинки в цифровой типографии тиражом 500–600 экз., запускаем их в продажу в Ozon и в Wildberries и практически в ежедневном режиме отслеживаем продажи. За счёт этого стремимся повысить оборачиваемость.



Б.В. КУЗНЕЦОВ: Для детской книги ситуация сложная, потому что в этом сегменте доля электронных книг небольшая. Есть аудиокниги, но по известным причинам их доля тоже сократилась. Детская книга хорошо продаётся в традиционной рознице, потому что выбор родители чаще делают на эмоциях, им необходим контакт с книгой. Но сейчас этой возможности пока нет.

Мы тоже не особенно рассчитываем на господдержку. Идём через книжную отрасль и по пути Ассоциации производителей детских товаров, через Минпромторг России.

Потери, если сравнить с прошлым годом, составили около 35%. Это очень неплохой результат для детского издательства. У нас в компании по итогам прошлого года доля интернет-продаж составляла около 20%. Большую часть занимали каналы продажи детских товаров и товаров повседневного спроса. Сейчас продажи в Сети составляют около 70%. Думаю, что к тому моменту, как мы выйдем из кризиса, книжный рынок будет на 50–55% сосредоточен в Интернете. Все это повлечёт серьёзные изменения, в том числе и ассортимента. К этому нужно готовиться.

Мы активно работаем с представленностью нашего товара в интернет-магазинах. Их каталоги – это полное безумие: как описаны книги, как они классифицированы. Это даже проблема не классификатора, а отношения к трафику читателей книг как к вторичному.

Продвижение продаж в интернет-канале серьёзно алгоритмируется. Вокруг книги формируется семантическое ядро, некий запрос. Но это всё делается сегодня не вручную, а с помощью технологических систем. Оказывается, что специалисты по SEO распределены по стране равномерно: они находятся не только в Москве, и ситуация с коронавирусом даёт нам возможность обратиться к опыту работы с удалёнными сотрудниками. Мы ищем таких специалистов в Ижевске, Екатеринбурге, Новосибирске. Думаю, что этот навык удалённой работы нужно будет не потерять и взять с собой в будущее.

Безусловно, с интернет-продажами нужно работать очень технологично, они основные. Боремся за возврат денег, это стало головной болью. В отличие от коллег, у нас есть сети детских товаров, которые не закрылись. Естественно, в них упал поток, там свой специфический спрос на книги.

Ещё одна проблема связана с управлением ценами. Сейчас она обострилась. Это нерегулируемый демпинг и акции, кото-

рые идут по всей книжной отрасли, лишая её маржинальности и втягивая нас в бессмысленные и беспощадные сражения за самую низкую цену. Думаю, что в течение мая – июня мы придём к какой-то взвешенной системе скидок и акций.

Что произойдёт с книжной розницей? Баланс сил к концу года между традиционной и интернет-торговлей изменится в пользу Интернета. Но в Сети покупают другие книги. Книжные магазины и сети товаров повседневного спроса диктовали запрос на ассортимент: это самые дешёвые книги, наиболее воспроизводимая классика. Отсюда бесконечные «Колобки», «Теремки», «Буратино», русские народные сказки и раскраски. На интернет-канале продаётся товар не самого первого спроса. Сеть формирует запрос на современных авторов, актуальную литературу.

В качестве примера могу привести книгу Анастасии Орловой «Это грузовик, а это прицеп». Она во время изоляции по отгрузкам совершенно не пострадала, потому что для неё основной канал продаж – Интернет. Таким образом развивается большинство современных проектов. Мы очень быстро переработали тематический план, сократили в нём долю произведений, которые были ориентированы на жёсткий масс-маркет. Из темплана выпали около 100–120 наименований. Новые позиции пока не торопимся заводить. Тем не менее в приоритет поставили опережающие проекты, с которыми редакция работает на удалёнке. Думаю, что когда выйдем из режима изоляции, то часть редакции оставим в дистанционном формате. И очевидно, что некоторые специалисты будут не москвичами. В регионах есть очень интересные специалисты, которых и будем привлекать.

Наконец, назрела необходимость решить проблемы классификации и навигации. Во всех программах поддержки чтения предполагалось создание на базе Российской книжной палаты, Российской государственной библиотеки какой-то объединяющей системы, которая обеспечивала бы навигацию, классификацию и каталогизацию книжной продукции. Сейчас стало понятно, что без неё книжная отрасль задыхается. Когда все перешли в онлайн, люди оказались предоставленными сами себе без какого-либо контакта, без рекомендательных сервисов. Попробуйте зайти на Wildberries и выбрать книгу. Очень часто люди отчаиваются и покупают первое, что попало в руки. Формирование такой единой системы на уровне страны и отрасли – одно из главных следствий ситуации, которую мы сейчас переживаем. Создание классификации и рейтинга книг – крайне важная задача, которую отрасль должна решить в 2020–2021 гг.



Борис Вячеславович, на 2020 г. у сообщества издателей детской литературы были грандиозные планы. Это и активная программа на Болонской ярмарке, и конгресс IBVU в Москве. Всё отменено или перенесено. С 4–7 мая прошла Болонская ярмарка в онлайн. Какие меры принимают сейчас зарубежные коллеги? Всё-таки когда мы говорим об электронном контенте для детской книги, мы должны быть очень аккуратными. Как коллеги в мире относятся к этой проблеме?

Если честно, то Болонская выставка-ярмарка в формате онлайн прошла в варианте заглушки. Все мы бываем на этих международных мероприятиях и знаем, что главная их прелесть в непосредственном общении, когда есть возможность, переходя от стенда к стенду, на месте принимать решения. То, что состоялось в онлайн, – это возможность сказать, что Болонья не пропущена, она была. Но это не эффективное мероприятие, а «отметка в паспорте». Все деловые контакты прошли вне Болоньи. Все получали каталоги, работали с ними, и в этом смысле можно говорить только о каком-то ритуальном действии.

Все важнейшие мероприятия, запланированные на этот год, переносятся. Может быть, это и хорошо. Я анализировал, как развивается ситуация, и не уверен в том, что наша страна в полной мере понимала, какой лотерейный билет вытасила, заполучив конгресс IBVY. У нас ещё будет возможность подготовиться и достойно встретить международных партнёров.

Что касается иностранных коллег, то ни у кого это не прошло безболезненно. Все по-своему пытаются выживать. У немецких и испанских издателей есть идеи по работе в новом формате и с электронными книгами. Но зарубежные коллеги не нащупали какого-то заместительного ассортимента, если не считать книг для подростков и про подростков. Люди работают с огромным количеством онлайн-сервисов со спецпредложениями. Например, это комплекты книг «Как занять ребёнка и не сойти с ума», «Как с пользой провести изоляцию». Родители на такие предложения реагировали. Часть издателей детской литературы переключилась на дополнительные сервисы. Например, оказывали образовательные услуги родителям и библиотекам на удалённой основе. Такие платные сервисы у них распространены, и возможность платить за них имеют муниципальные библиотеки. Кроме того, они получили государственную поддержку – опосредованно, опять же через библиотеки, например в Швейцарии и во Франции.

За рубежом понимание такое же, как у нас: рынок меняется, книжные магазины передают лидерство Интернету. Но там есть такой фактор, как Amazon. Он диктует условия и выкручивает руки, что наши Ozon и «Лабиринт» не делают.



В.А. ЛЕВЧЕНКО: Есть вещи, очень важные для нашей отрасли. Во-первых, снижение единого социального налога. У нас отрасль с большой добавленной стоимостью, и снижение налога – это приятная новость, важная мера поддержки. Второе – это поддержка офлайн-розницы.

Как никогда актуальна задача оптимизации расходов при увеличении доходов. Какие есть резервы для повышения дохода? Для

издателя именно сейчас повышается роль лонгтейла¹. Это тренд, на который наш книжный мир почему-то не обращает внимания, а в других отраслях многие компании создавались на стратегии «длинного хвоста». Они делали возможной рентабельную продажу и производство даже небольших партий товара. Самый яркий пример – «Нетфликс». Эта компания сделала рентабельным прокат фильмов даже с небольшой аудиторией. На книжном рынке все зарабатывают на хитах, инвестируют деньги в рентабельный период производства. Однако существуют технологии, позволяющие эффективно работать с небольшим тиражом.

Что касается авторов, то повышается роль селфпаб-сервисов². Это довольно серьёзный источник дохода для тех книг, от которых пока отказываются издатели.

В отношении расходов некоторые вещи тоже не лежат на поверхности. Логистические расходы – большая проблема и для крупных издателей, и для мелких. Для крупных рекомендация одна – сокращать расходы на хранение через снижение объёмов, не печатать большие объёмы на бумаге. Мелким и средним стоит подумать об аутсорсинге логистики. Здесь логика очень простая: если машина в личной собственности работает час в день, то в каршеринге – 20 часов. За счёт этого стоимость часа езды снижается. То же самое со складом. Там техника, люди, амортизация. Всё это задействовано с гораздо большей интенсивностью, за счёт этого снижается удельная стоимость. Всё нужно считать, и я убеждён, что можно получить дополнительный резерв. В финансовых и методических консультациях мы готовы участвовать, наши знания могут пригодиться.

Второй тип затрат – это стоимость капитала. Кризисные моменты – это всегда период кредитного сжатия, и стоимость денег здесь бесконечная. Здесь та же самая рекомендация – не допускать большой мобилизации капитала в товарных запасах. У нас оборотный капитал хранится на складе в бумаге. И стоимость того, что мы мобилизуем, очень велика. Обращая на это внимание, мы по-другому посмотрели на логику нашего производства и продажи книг.

Третья составляющая – издательские риски. Это огромная статья затрат, а в кризис риски повышаются. Вы произвели тираж, но не продали. Создаётся иллюзия, что это не так существенно, однако это огромная статья затрат.

Самое важное в кризис – принимать решения очень быстро.



Виктор Анатольевич, а что со стоимостью цифровой печати? Возможно ли продавать книги в рентабельной зоне с учётом того, что стоимость «цифры» выше?

Стоимость «цифры» в зависимости от ситуации будет выше, чем в офсете, это очевидно. Но здесь важно правильно считать. «Альпина» – одна из первых в отрасли структур, которая чётко понимает, что такое экономика книжного проекта. Помимо банального умножения стои-

¹ Длинный хвост – розничная концепция, описывающая явление больших суммарных продаж товаров, ставших в своё время классикой, по сравнению с товарами, которые в настоящее время считаются модными.

² Selfpub или самиздат – издательская платформа для писателей, с помощью которой можно опубликовать свою книгу в «ЛитРес», Ozon, Mybook и др.

мости затрат на тираж, если мы учтём стоимость капитала и издательские риски, то объём нарастания расходов перекроет разницу в цифровой печати по отношению к офсетной. Если правильно всё математически разложить, то работать в части тиражей, которые имеют ограниченный квант спроса (до 1 тыс. экз. в год), в «цифре» выгоднее даже с учётом того, что стоимость печати одного экземпляра будет чуть выше, чем в офсете. Все экономические формулы мы готовы предложить тем, кто обращается к нам с вопросами, и показать более высокую эффективность работы с цифровой печатью в ряде случаев.



А.М. РЕПКИНА: Все участники рынка с осторожностью делают прогнозы, рано делать какие-то выводы, и для цифровых сервисов в том числе. Наш сервис предназначен для дистанционного обслуживания читателей электронными книгами в библиотеках, как будто создан для сложившейся ситуации. В тот момент, когда библиотеки закрылись, а в разных регионах это произошло в различное время, статистика и показатели эффективности остались в силе, их нужно выполнять. Коллеги стали активно искать возможность выйти в онлайн, предоставить читателям сервисы в дистанционном формате, чтобы поддержать их в этот трудный период.

Мы работаем с 80% библиотек регионов и 35% муниципальных по всей России. Наш проект даёт уникальную возможность доступа к контенту в самых отдалённых уголках России и обеспечивает репрезентативную статистику о том, изменились ли читательские привычки, как библиотеки смогли коммуницировать с читателями в онлайн-режиме.

Первое, что мы сделали для поддержки библиотек, – это разработали механизм удалённой регистрации читателей с помощью коротких ссылок. Система задумывалась в большей степени для школьных библиотек, а публичные с некоторой осторожностью пользовались короткими ссылками, потому что стремились привлечь читателя офлайн, пригласить его на мероприятие, убедиться в том, что он живой, настоящий и достоин иметь доступ к фондам. Сейчас они вынуждены пользоваться этой технической возможностью, проводят регистрацию в электронной библиотеке в пабликах, в социальных сетях. Стратегии регистрации разные. В частности, московские библиотеки не очень активно предоставляют сервис новым читателям, но большинство коллег ведёт гибкую, прогрессивную политику, привлекая и поддерживая всех читателей в надежде, что после карантина они останутся в библиотеке.

Если оценивать статистику, то с 20-х чисел марта до середины мая очевиден колоссальный рост комплектования фондов электронными книгами – на 97%. Вместе с тем динамика увеличения числа активных читателей ниже – около

до 40%. То есть они стали больше получать на руки книг и больше читать.

Ещё один показатель – прирост новых активных читателей. Это цифра, которая свидетельствует о том, насколько библиотекам удалось заинтересовать своими сервисами. Она составляет 10%, но в разрезе года-двух это существенный прирост: обычно держится на уровне 2–3%.

Таким образом, люди, которые читали книги, стали читать больше, а те, кто пришли в библиотеку в онлайн-режиме, возможно, затем виртуализируются и станут постоянными пользователями. Тем библиотекам, которые ещё не подключились к сервису, мы предоставили возможность пользоваться нашим бесплатным фондом, имеющим более 50 тыс. книг, находящихся в общественном достоянии, и выдавать их пользователям в дистанционном формате.



Алина Михайловна, как изменилась политика издательств по взаимодействию с «ЛитРес» за этот период? Какой стратегии придерживаются коллеги по реализации, продвижению э-книг? Какие решения и инструменты наиболее эффективны?

Действительно, мы сотрудничаем с огромным количеством издательств и можем проследить несколько стратегий. Ситуация форсировала тренды, которые только намечались.

Например, некоторые издатели готовы выпускать книги в электронном формате раньше бумажного тиража. У нас есть уже несколько релизов э-книг с отложенным бумажным тиражом или с минимальным разрывом. Некоторые издатели имеют смелость и возможность договариваться с иностранными правообладателями. Много издателей сделало на это ставку. Другие стали чаще передавать книги в «ЛитРес», прежде всего из бэк-листов. Это, конечно, создало дополнительную нагрузку для нашего производственного отдела, но мы увеличили мощности, чтобы принять весь этот контент.

Ещё одной стратегии придерживаются издатели, не готовые делать релизы э-книг без бумажных тиражей. Они усиливают маркетинговую активность, предоставляют дополнительные скидки, привлекают внимание к своим книгам с помощью специальных предложений. Издательства «Фантом» и «Детская литература», например, пошли по пути предоставления книг бесплатно на определённый срок. В целом отмечается очень высокая маркетинговая активность, поскольку издательства нуждаются в том, чтобы привлечь внимание к продукции на всех цифровых сервисах и площадках и готовы предоставлять больше контента для продвижения.

В начале кризиса на рынке была уникальная ситуация: с одной стороны, производители стремились поддержать людей, которые находятся на карантине, с другой – должны были обеспечить своё выживание. Такое сочетание привело к тому, что мы на сервисе предоставляли большие скидки, в частности на тысячу книг издательства «ЭКМО-АСТ».

ВТОРАЯ СЕССИЯ

«СПАСАТЕЛЬНЫЙ КРУГ: ДИСТАНТ
КАК СРОЧНАЯ ЦИФРОВАЯ ПОМОЩЬ»

В условиях пандемии Министерство науки и высшего образования России рекомендовало перевести студентов на дистанционное обучение, поручив обеспечить реализацию образовательных программ в полном объёме. Исполнение указаний ведомства обнажило серьёзные проблемы в отношении информационной инфраструктуры вузов, наличия качественного контента и готовности преподавателей оперативно перейти на дистанционный формат. Большинству из них понадобилась срочная цифровая помощь.

Как ЭБС поддерживают дистант и содействуют созданию онлайн-курсов? Как осуществляется интеграция ЭБС и внутривузовских ресурсов? Какие коллекции оказались наиболее востребованными в условиях самоизоляции? Как сделать более эффективной работу вузовской библиотеки в части отбора коллекций, форматов информирования, поддержки студентов и преподавателей в условиях самоизоляции?

СПИКЕРЫ:

Натела Нодарьевна КВЕЛИДЗЕ-КУЗНЕЦОВА, директор фундаментальной библиотеки Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена, исполнительный директор Ассоциации производителей и пользователей образовательных электронных продуктов (АППОЭР);

Карина Владимировна ИВИНА, директор научной библиотеки Государственного университета управления;

Евгений Николаевич СТРУКОВ, директор научной библиотеки им. Лобачевского Казанского федерального университета;

Наталья Юрьевна ИВАНОВА, директор Группы компаний «IPR Медиа»;

Александр Владимирович НИКИФОРОВ, директор издательства «ЛАНЬ»;

Альбина Николаевна НЕСТЕРОВА, генеральный директор издательства «Инфра-М».



Н.Н. КВЕЛИДЗЕ-КУЗНЕЦОВА: Ситуация, безусловно, стрессовая.

Самое важное сейчас и для издателей, и для агрегаторов, и для представителей вузов – в условиях моментального перехода на дистанционное образование и невозможности попасть в аудиторию, в библиотеку, – быть рядом и оказывать ту поддержку, которая от нас требуется. Если говорить

об ЭБС, то АППОЭР с самого начала дистанта призвала агрегаторов не вываливать всю лавину информации сразу. Нужно дать возможность библиотекам прийти в себя и подумать, какой ресурс может быть востребован, кроме той подписки, что уже существует. А агрегаторам следует быть готовыми ответить моментально и предоставить этот ресурс. К чести агрегаторов, большинство из них повели себя разумно, мгновенно откликнулись.

Были случаи даже чрезмерного предоставления информации. Для сотрудников библиотек важно было её структурировать, подавать преподавателям и студентам в легко воспри-

нимаемом виде, распространять контент по всем источникам, доступным читателям, и делать это так, чтобы привлекать внимание и быстро встраиваться в дистанционные программы.

Библиотеки, без сомнения, тоже вынуждены были перейти на удалённый режим работы. В нашем случае 80% сотрудников ушли на дистант через два дня. Десять – остались ещё на 10 дней, они готовили сетевое оборудование и программные интерфейсы. Нужно было понять психологическую готовность людей работать удалённо. Очевидно, что такая работа должна быть круглосуточной, а и без того оперативные ответы – молниеносными. Конечно, в каждой библиотеке есть костяк активных работников, но нам удалось подключить многих.

За 10 дней мы организовали в удалённом режиме все ресурсы, даже локальные, свели всю необходимую информацию на одну страницу на сайте библиотеки. Указали агрегаторам на те недостающие ресурсы, что мы закрывали печатным фондом. Вся информация должна быть структурирована так, чтобы читателю она попадала с подсказками, пояснениями, рекомендациями.

Получили востребованность видеоресурсы, которые ранее преподаватели воспринимали не так серьёзно. Теперь это помощь на семинарских занятиях и материал для самостоятельной работы. Мы продлили срок пользования печатны-

ми книгами до 30 июня, чтобы студенты не волновались ещё и об этом. По запросу читателей делали копии фрагментов печатных изданий, если это не противоречило закону об охране авторского права. Кроме того, оказывали помощь не только постоянным читателям, но и всем, кто её просил.

За период с 18 марта по 12 мая мы ответили на 1844 письма, поступивших в адрес библиотеки, не считая писем сотрудников. В трёх соцсетях опубликованы свыше 3000 постов, 80% из них посвящены удалённому доступу. В системе электронного документооборота университета регулярно делаются рассылки, которые получают руководители подразделений и ответственные сотрудники. Таким образом мы структурировали поток информации.

Через АППОЭР запустили статистическое исследование, чтобы понять, как в этот период времени меняется потребление. В период с 18 марта по 18 апреля визитов на платформы агрегаторов стало в полтора раза больше, чем в аналогичный период прошлого года. На 30% выросла книговыдача. Всё это говорит о том, что интерес к ресурсам не спадает. Не было бы счастья, да несчастье помогло. Это время стало благодатным для демонстрации электронных ресурсов. То, что не могли сделать в течение десятков лет, получилось за два месяца. Сейчас хорошее время, чтобы проанализировать возможные пути развития. Университетское образование – это не просто механическое получение знаний, это история с традициями, межпоколенческое общение, эмоциональное взаимообогащение. Это всё, что формирует взрослых людей, специалистов, за которыми наше будущее.



Натела Нодарьевна, в прошлом году в профессиональном сообществе активно обсуждались проблемы статистики, прозрачности показателей эффективности использования электронных ресурсов. Сейчас эта тема станет ещё более актуальной, когда придётся обосновывать бюджеты на приобретение электронных ресурсов. Переход на дистант ускорил решение этих проблем?

Я думаю, что безусловно ускорил. В выступлениях коллег прозвучали разные цифры и разные подходы. Думаю, что после снятия карантина мы сможем встретиться и уже приступить к непосредственной выработке рекомендаций по единообразной статистике.

К.В. ИВИНА: У нас ситуация более сложная: 12 марта библиотека только открылась после капитального ремонта. Планировали пригласить на открытие коллег и прессу, но... всех накрыла эпидемия. Конечно, мы были к ней не готовы, поскольку не отработали все те новые сервисы, ресурсы, что появились в библиотеке после капремонта. Например, платформа Jalinga, по-



зволяющая записывать онлайн-курсы, только была запущена, но преподаватели, студенты ещё не успели её освоить.

У нас тоже осталось несколько специалистов, кто поддерживал работу библиотеки, но в конце концов и они были вынуждены уйти. Мы поняли, что и наш вуз не готов к онлайн-обучению: многие педагоги в возрасте. Конечно, все новшества: и аннотированные библиографические списки, и связь с eLibrary – работали в полном режиме. Что касается остального, то вопросов много. Что делать, если карантин продлится в июне? Что будет с последним курсом, которому нужно сдавать книги? Пока эти вопросы до конца не решены. К сожалению, RFID-технологии в библиотеке ещё не успели установить, поэтому автоматическая сдача литературы невозможна.

Что касается статистики, то она осталась прежней. У нас эффективно работают ЭБС, большая благодарность ЭБС «Лань», Ibooks и «Юрайт», которые открыли свои коллекции. Безусловно, в следующем учебном году при выборе партнёров мы будем обращать на это внимание. Коронавирус показал, какие коллекции востребованы.



Карина Владимировна, вы сказали о том, что у вас открылась полностью обновлённая библиотека. Как вы оцениваете шансы на необходимость традиционных печатных книг в современном учебном процессе? Опять же учитывая сегодняшние реалии: доступ к электронным ресурсам, онлайн-курсы и т.д. Как вы считаете, насколько традиционные книги останутся в фондах?

Я приверженец того, что традиционные книги останутся. У нас около миллиона книг, достаточное количество журналов. Конечно, никто не умаляет значимость электронных ресурсов, но я убеждена, что онлайн-обучение должно быть в дополнение к обычному обучению, но не заменять его полностью. И электронная книга, на мой взгляд, открывает новые возможности получения знания, не отвергая способ их получения через печатные книги.



Е.Н. СТРУКОВ: У нас переход в онлайн произошёл достаточно неплохо. Университет активно включился в эту работу. Используются несколько платформ, одна из них – это MS Teams, она неплохо работает в рамках университета. До сих пор около 4000–5000 студентов находятся в кампусе, все они пользуются ЭБС, поскольку библиотека для обслуживания закрыта. Интересно, что статистика по сравнению с апрелем прошлого года сократилась в два раза. Мы решили, что студенты или не пользуются, или не могут пользоваться книгами в электронном виде, но после некоторых размышлений сочли, что не всё так плохо. Дело в том, что в прошлом году вуз проходил очередной этап подготовки к аккредитации и аттестации определённых образовательных программ, и активное

посещение ресурсов было связано с этим. Ну а поскольку сегодня эта тема ушла на второй план, снизилась и активность. Поэтому можно говорить о том, что использование ЭБС осталось на прежнем уровне.

Если говорить о кадрах, то из 160 сотрудников научной библиотеки работают реально в удалённом режиме около 60. Понятно, что есть люди старшего возраста, которые попадают под ограничительные меры, мамы с детьми до 14 лет. Многие воспользовались возможностью не выходить на работу.

В середине мая уже готовимся к выходу из изоляции. Открыт дежурный абонемент, который будет принимать книги, прежде всего у выпускников. Активно работают внутренние структуры библиотеки. С точки зрения функционала, за исключением отсутствия мест в читальных залах, всё осталось по-прежнему. MS Teams – система развитая и действительно бесплатная, она хорошо реагирует на большие объёмы данных, передаваемых через Интернет. Если подводить итог, то для нас работа в дистанционном режиме не сильно сказалась на эффективности процессов, кроме моментов, связанных с получением подписных изданий, книг, заключением новых договоров.



Евгений Николаевич, вы отметили, что большая часть штата находится на удалёнке. И сразу возникают вопросы: какие новые знания срочно потребовалось освоить библиотекарям вузовской библиотеки в этой ситуации; как вы оцениваете работу людей на удалёнке; не возникнет ли потом желания, оценивая эффективность работы людей на удалёнке, оптимизировать часть штата либо урезать зарплату у тех или иных сотрудников?

Если говорить об оценке труда, то я не придумал ничего лучше, чем требовать еженедельные отчёты от наших заведующих отделами. Тем более что в принципе знаю, чем эти люди должны заниматься на удалёнке, и они продолжают ту работу, которую делали, находясь в библиотеке. Это – согласование рабочих программ дисциплин, работа с антиплагиатом, списание и т.п. Ну, собственно, 50–60 человек этим и занимаются.

Если говорить о знаниях, то для библиотекарей мало что изменилось. Больше всего досталось преподавателям, потому что и платформы новые, и требования поменялись, и объём работы у них существенно увеличился.

А что касается штата, то мысли разные есть и основание для них есть.



Н.Ю. ИВАНОВА: В дистанционном режиме мы работаем без выходов. Все майские праздники наша команда трудилась, мы приняли участие в Московском международном салоне образования (ММСО) в двух секциях, где частично озвучили свою позицию. Проанализировали статистику по более 1000 организациям, имеющим до-

ступ к нашим платформам. Это не только университеты, но и библиотеки. Увидели, что если в своё время учреждение активно работало с пользователями, то сейчас есть прирост показателей.

Мы активно даём доступ к своим ресурсам, в том числе через сайт «Доступ всем». Независимо от того, есть у вуза подписка на наши ресурсы или нет, студенты получают доступ. Мы разработали специальные плагины для системы MOODLE, применяемой в университетах, что позволяет предоставлять доступ в режиме онлайн.

Осуществили интеграцию с Государственным университетом управления, и буквально на следующий день увидели, как изменились показатели статистики.

Много проводим вебинаров, как централизованных, так и индивидуальных. Большую их часть посещают преподаватели, которым нужны сертификаты. Но не все службы смогли перестроиться на дистанционный формат.

Существует проблема внутренней коммуникации. ЭБС стали важным инструментом цифровизации, и они должны встроиться в единую стратегию университета. Соответственно нужно наладить коммуникацию с ИТ-отделом, пресс-службой и т.д. Однако далеко не в каждом вузе директор библиотеки обладает таким влиянием, чтобы написать техническому специалисту, и его задание будет выполнено сразу, выйти напрямую на контакт с руководством. Очень часто запросы библиотек отбрасывают. В результате пользователи не всегда могут оперативно получить данные с логинами и паролями, доступ к источникам.

Через «Доступ всем» мы анализируем реальную статистику. Сейчас прирост числа пользователей – примерно 100 в день. Около 80% – это студенты и преподаватели тех вузов, что имеют полноценную подписку. Недавно мы создали модуль, позволяющий регистрироваться без логинов и паролей. Это значительно упростило процедуру регистрации. Большую часть усилий в эти два месяца мы направили на конечных пользователей, улучшение сервисов, добавление платформ. Выделили специальные ресурсы для среднего специального образования (СПО) и иностранных пользователей.

Реальная статистика растёт, но стоит задача налаживания коммуникаций на уровне линейных руководителей учреждений, это хороший задел на будущее. Мы должны приучить пользователей работать с легальными платформами, а не с пиратскими. Со всех трибун мы слышим, что образование не будет прежним, оно будет иметь смешанную форму, чему мы как разработчики очень рады. Спустя 10 лет мы увидели, что нужны не потому, что есть приказы, ФГОСы, а потому, что есть потребность в ресурсах, и мы можем развивать контент и сервисы. До сих пор сервисов было создано больше, чем способны освоить пользователи с низкими ИТ-компетенциями. Сейчас многое меняется. Наша задача – удержать преподавателей в «цифре», чтобы они не возвращались в привычную позицию. Мы призываем их смотреть в сторону социальных сетей, потому что 99% студентов присутствуют в «ВКонтакте». Как агрегатор, подстраиваемся под эту ситуацию. В мае запускаем приложение ЭБС для соцсети «ВКонтакте», когда пользователь сможет открывать каталог и работать, не выходя из системы.



А.В. НИКИФОРОВ: Университеты в отличие от издательств находятся в более благоприятной ситуации, потому что у них действуют госконтракты, средства уже выделены. Опять же карантинные меры, по сути своей потребовавшие удалённой работы, были для производителей ЭБС не в новинку, мы давно работаем по этой схеме.

Мне понравилась идея Е.В. Капьева о необходимости рейтингования. Думаю, что по итогам 2,5 месяцев карантина мы сделаем такие списки наиболее востребованных ресурсов. Если говорить о наших наблюдениях, то отмечу, что сейчас наиболее востребованы не отдельные книги, а целые направления. Мы, например, заметили особую популярность коллекций по сельскому хозяйству. Не могу это объяснить, почему, просто примите факт. Безусловно, как и многие другие, мы открыли свободный удалённый доступ к своим коллекциям.

Если говорить о «скорой помощи», то нужно учитывать разницу в подготовке. Знаете, как в сказке, когда старший умный был детина, средний был и так, и сяк, ну а младший... вовсе не подготовлен. Младший – это, конечно же, школы. Вузы были серьёзно подготовлены. И помощь вузам с нашей стороны была нужна постольку поскольку, потому что их уровень обеспеченности электронными ресурсами высокий. Им больше нужна была помощь в выстраивании коммуникации. И мы предоставили им нужные дополнительные инструкции, чтобы библиотеки могли также разослать их своим читателям и т.д.

Сложная ситуация сложилась с СПО. От них мы получили огромное количество запросов на подключение. Например, только за один день был запрос на 162 подключения по одному курсу. Этому звену образования потребовалась реальная «скорая помощь».

Если смотреть на статистику, то в среднем количество читателей сейчас в сравнении с такими же периодами прошлого года выросло где-то в 3,5 раза. Но важна ведь не только статистика по количеству обращений, но и глубина прочтения. А глубина прочтения увеличилась в 8 раз. И это потребовало от нас обеспечения бесперебойной работы наших платформ, чтобы избежать возможных сбоев.

Да, реализовали «доступ всем», но нам пришлось внести определённые изменения.

Мы максимально упростили систему регистрации. В чём это заключалось? В некоторых вузах многие читатели работали без регистрации личного кабинета. И когда объявили карантин, они потеряли возможность прийти в библиотеку, чтобы просто поработать. Им нужно было срочно предоставить возможность через библиотеку легко и быстро зарегистрироваться, даже не приходя физически в институт.

А интеграционные процессы, конечно, очень активно развиваются. Мы проводим вебинары по обучению преподавателей работе с системой MOODLE. Занимаемся активной

интеграцией с «Открытыми технологиями». Добьёмся того, чтобы книги открывались в читалке ЭБС, но непосредственно из MOODLE. Создан модуль «КВУ» («книга взамен утерянной») и многое другое.



Александр Владимирович, на наших профессиональных встречах были дискуссии о том, как будут развиваться ЭБС через 10 лет. Вы тогда озвучили свою позицию, что электронные библиотечные системы будут включаться в научный и образовательный процессы, что важно улучшать сервисную составляющую для читателей. Какие читательские сервисы удалось оперативно включить, какие нововведения будут в перспективе на вашей площадке?

И раньше говорил, и сейчас повторю: ЭБС обязаны развивать рекомендательные сервисы. И многие вещи будут развиваться на основе нейротехнологий и нейросетей.

Что мы успели сделать? Внедрить сервис «с этим читают». Казалось бы, что нового? Во всех интернет-магазинах есть такой сервис подбора товаров... Мы внедрили механизм коллаборативной фильтрации. Это то, что часто слышим в телевизионной рекламе МТС, когда Нагиев дарит Ермольнику телефон с искусственным интеллектом и коллаборативной фильтрацией. На самом деле это никакой не искусственный интеллект и даже не нейросети, но тем не менее шаг в эту сторону. Это необходимо, чтобы рекомендации были точными.

Внедрили интерактивное оглавление. Агрегаторам это сделать непросто. Оглавление в поисковой выдаче идёт блоками: найденных в текстах книг, найденных в текстах статей, найденных в названиях книг и т.д. Мы ещё хотим сделать так, чтобы было «найденно в оглавлении», и это будет более точным ответом. То есть не нужно идти в полный текст книги, а можно будет увидеть именно подпараграф и раздел, который отвечает запросу.



А.Н. НЕСТЕРОВА: Как мы поддерживаем дистант? Первое, что мы сделали – это написали письма всем нашим клиентам, рассказали о том, что мы рядом, продолжаем работать и будем стараться поддерживать и оказывать всю ту помощь, которая понадобится. Иными словами, мы не стали нагнетать ситуацию, а подставили плечо. Второе – в рамках

акций «Доступ всем» и «Все в онлайн» мы открыли удалённый доступ к нашей основной коллекции, 38 тыс. наименований документов, для абсолютно всех пользователей Земли. У нас не было ограничений, что могут пользоваться только студенты или преподаватели.

Мы понимали, что сейчас все пребывают в стрессе, и расчёт наш оправдался, потому что даже те студенты, которые имели ключи доступа к нашей подписке от своих университетов,

оказались в числе пришедших к нам по этим акциям. Это около трети студентов и преподавателей.

Третье – это интеграция. Специально к карантину мы не готовились, так изначально были заточены наши системы. Мы могли предоставлять доступ как по IP, по бесшовному переходу, так и по индивидуальным заявкам от читателей. И, соответственно, регистрация списком тоже была предусмотрена. Поэтому те вузы, где также симметрично были уже созданы разные возможности для регистрации читателей, безболезненно перешли на дистант.

Например, Финансовый университет, один из наших ключевых абонентов. У него, соответственно, и без того была прекрасная статистика. Мы проанализировали заходы в условиях карантина. И что увидели?! Их читатели, которые ходили по IP, в равных долях распределились по входам в систему. То есть одни заходили по бесшовной интеграции с порталом, сайтом вуза, а другие – шли по самостоятельной регистрации. У библиотеки были списки студентов, преподавателей в доступе, и они могли быстро подтвердить, что стучащийся к ним за запросом ключа студент или преподаватель имеет отношение к их учебному заведению.

Те вузы, кто были апологетами регистрации пользователей только по IP, оказались в наиболее сложной ситуации, потому что у них элементарно под рукой не было списка студентов, преподавателей, для того чтобы их верифицировать. Бесшовный переход очень важен при дистанционном режиме, потому что позволяет без проблем пользоваться системой. Но это уже отчасти вопрос квалификации службы IT библиотеки или вуза.

Ещё один момент, на котором хочу остановиться. Наша позиция такова: учить тому, как создавать онлайн-курсы, разрабатывать методологию и объяснять преподавателям правила работы в системе, должны собственные структуры университета. Мы все, конечно, в одной лодке, но всё-таки образовательная деятельность – это удел университета, а не издательства. Поэтому мы всячески способствуем тому, чтобы контент нашей ЭБС был интегрирован в те системы и в те курсы, модули, что реально нужны вузам. В частности, DNS-ссылки. Это не новая функция, она у нас работала ещё в старой ЭБС «Знание» и показала свою востребованность. Если кратко: когда в читалке выделяется фрагмент текста, который нужен для вставки в онлайн-курс, то на него автоматически формируется ссылка.

Сейчас мы тестируем бесшовную интеграцию с MOODLE, позволяющую учебным заведениям – подписчикам «Знания», преподавателям при формировании курса выбрать необ-

ходимый фрагмент текста и вставить именно его, а не книгу целиком.

Вопрос статистики не столь однозначен, как кажется. В начале марта мы вышли с предложением выработки единых показателей статистики, основанных на стандарте Counter 5 и Google Analytics. Мы опробовали эти показатели на мероприятии в Финансовом университете, где собрались 16 учебных заведений Москвы. Вместе с библиотеками пытались ответить на вопрос, насколько это может быть интересным, и договорились по большинству показателей. Надеемся, что к нам подключатся и другие ЭБС.



Альбина Николаевна, проект «Доступ всем» – это, безусловно, великая социальная миссия и реальный спасательный круг для многих: не только библиотек, но и разных людей, студентов, преподавателей и т.д. Но нет ли у вас опасения, что как только вернётся всё на круги своя, ваши нынешние читатели, воспользовавшись бесплатной услугой, не станут вашими подписчиками? Как вы оцениваете шансы превращения этих читателей в ваших постоянных подписчиков, а библиотеки в ваших постоянных клиентов? Что вы для этого делаете?

Определённые опасения есть, конечно, но есть и оптимистическое видение. Мы были удивлены тем, что примерно 75% людей, пришедших к нам по этой акции и получивших доступ, реально читали ресурсы ЭБС. Регулярно, с большой глубиной прочтения, с большим количеством книговыдач. Мы 1,5 месяца участвовали в акции, по статистике выдали 2 млн страниц. Это много, примерно равно статистике за четыре месяца крупного федерального вуза.

Часть людей, 30%, уже были нашими подписчиками на ЭБС. А вот с теми, кто обратился впервые, произошла странная история. Эта акция сломала стереотип у многих вузов. Раньше они не оформляли подписку, аргументируя это тем, что не находят в нашей ЭБС литературу по определённому направлению. Но когда доступ стал бесплатным, то их студенты и преподаватели сами наши контент, пришли и сказали, что им нужна ЭБС «Знание».

Третья часть, 15–20%, конвертируется в платных пользователей и принесёт какие-то дивиденды. Но здесь очень важно понимать, что всё-таки у студентов четырёхлетний жизненный цикл, в нём, по крайней мере в отношении ЭБС, приоритет явно за учебной и деловой литературой, точно не за художественной. Мы планируем расширить спектр их интересов в сторону истории с непрерывным образованием.

ТРЕТЬЯ СЕССИЯ

«НА ПОЛНЫХ ПАРУСАХ?»

БИБЛИОТЕЧНЫЙ РЕНЕССАНС ИЛИ ЕГО ИЛЛЮЗИЯ?»

Какие новые сервисы стали развивать библиотеки пандемии и какие ранее скрытые возможности обнаружили в своём функционале? Как мониторится активность библиотек в онлайн-среде и как, кем определяется степень востребованности тех или иных онлайн-услуг? Насколько сохраняется баланс в онлайн-активности между досуговыми предложениями и работой с книгой?

Как продолжается работа с традиционными библиотечными технологическими процессами в онлайн и где возникли проблемы: с кадрами, в материально-техническом обеспечении, квалификации сотрудников и др.? Как происходит процесс комплектования и подписки сейчас, в условиях ограниченного бюджета, режима самоизоляции? Какие пробелы в знаниях библиотекарей обнажила пандемия? И как, когда, какими силами вы собираетесь их ликвидировать?

СПИКЕРЫ:

Лариса Александровна СУЛЕЙМАНОВА, директор Иркутской областной государственной универсальной научной библиотеки;

Надежда Петровна РОЖКОВА, директор Белгородской государственной универсальной научной библиотеки;

Наталья Леонидовна ЧЕРНЯВСКАЯ, директор Бюджетного учреждения культуры «Омские муниципальные библиотеки»;

Наталья Ивановна ДИСКАЯ, директор Челябинской областной универсальной научной библиотеки;

Лариса Михайловна МАГАЗЕВСКАЯ, директор Астраханской библиотеки для молодёжи им. Шаховского.



Л.А. СУЛЕЙМАНОВА: Мы видим в социальных сетях, как браво рапортуют библиотеки о своих успехах в работе в условиях удалённого режима. Да, у нас десятки тысяч обращений, много просмотров и т.д., и т.п. Но я хочу по пунктам перечислить то, что у нас не так и что настораживает.

Первое – мало подписных баз данных, к которым мы можем предоставить доступ читателям прямо из дома. Даже к базе данных диссертаций РГБ и закрытой части НЭБ мы сейчас не можем давать доступ людям, потому что всё заточено под IP-адреса, под конкретные машины, которые стоят в библиотеке, и т.д. По сути дела, у нас остался только «ЛитРес». Да, конечно, мы можем подписываться на «Лань» и многие другие ЭБС, что раньше не делали. Но, проанализировав их востребованность, поняли, что и интерес к ним у наших читателей не слишком велик. И нам проще наши средства аккумулировать в «ЛитРес», потому что он

действительно раздаётся, причём так, как удобно читателям, а не нам. Единственное, куда бы я посмотрела после пандемии, это некоторые подписные сервисы аудиокниг, например Storytel.

Второе – открытые ресурсы. Люди пользуются ими сами, не обращаясь за помощью к библиотекам. Иными словами, библиотеки в качестве какого-то навигатора, консультанта, серфера ими даже не рассматриваются.

Третье – соцсети, которые ведут библиотеки. Да, всё прекрасно, мы вроде в этой части на хорошем счету, я говорю о «Молчановке». Но! Соцсети создают лишь эффект присутствия библиотеки, что она вроде есть, никуда не пропала. Но деятельность в сетях пока плохо конвертируется в рост числа читателей, подписчиков баз данных и т.д., то есть какие-то конкретные чисто библиотечные вещи, которые мы можем посчитать и предъявить и что нам будет реальным плюсом.

Четвёртое – удалённая запись читателей в библиотеку. Формально она невозможна сейчас. То есть у нас, конечно, есть веб-интерфейс, и мы можем записать человека в предбазу читателей, но мы не можем провести процедуру идентификации читателя. Почему это важно? «ЛитРес» оплачивается у

нас из регионального бюджета точно так же, как у любой региональной или муниципальной библиотеки. И совершенно нелогично было бы давать доступ, выдавать книги из «ЛитРес» человеку, который живёт в Кировской области, например. Почему? А как его идентифицировать? Есть совершенно очевидный путь – регистрация через портал госуслуг. Мы даже модуль купили, но три месяца не можем через Минкомсвязь пробиться, чтобы нам этот модуль подключили, чтобы библиотека была подключена к portalу госуслуг как юридическое лицо с тем, чтобы пройти полную интеграцию и предоставлять через портал госуслуг ещё и свои библиотечные услуги. Казалось бы, XXI в. на дворе...

Пятое – мероприятия. Здесь очень много вопросов по качеству. На мой взгляд, не обобщаю, потому что действительно есть очень качественные примеры, но тем не менее в большинстве своём библиотечные мероприятия в онлайн – это «я его слепила из того, что было». Это какие-то читки книг дома, книжные обзоры, сделанные как-нибудь, и в общем-то не набирающие даже приличного количества просмотров. Вопросы вызывает не только качество мероприятий, но и тематика, уровень коммуникативных компетенций сотрудников и использование технологических платформ для их проведения в онлайн. Это иллюзия, что можно взять и сделать мероприятие «на коленке», и оно будет хорошим. К тому же на онлайн-мероприятия бюджет нужен иногда не меньший, чем на офлайн-мероприятия, много и других статей расходов. И это всё нужно понимать, если мы хотим конкурировать с приличными мероприятиями, коих сейчас много в Сети.

Шестое – медиакомпетенции. Однозначно нужно повышать уровень коммуникативных и медиакомпетенций библиотечных специалистов. Коммуникация вырастает в разы, и уровень медиакомпетенций тоже должен быть очень высоким, поэтому необходимо быстро этим заняться, если до эпидемии ещё не занимались. Пандемия высветила и уровень наших библиотечных, профессиональных, базовых компетенций. Как прожектором посветили на тебя, и ты осознал, что умеешь и что нет.

Седьмое – электронная доставка документов. Мы не можем это делать. В большинстве своём библиотекари не ходили на работу, то есть сканировать по заказу не было возможности. Электронная библиотека может рассматриваться как частный случай электронной доставки, но у неё достаточно узкая целевая аудитория, потому что наша электронная библиотека, например, краеведческая, как в большинстве региональных библиотек.

Восьмое – уровень работы муниципальных библиотек в онлайн оставляет желать лучшего. Поскольку мы являемся методическими центрами для них, это, конечно, наша первоочередная задача на ближайшую перспективу...

Девятое – отсутствие системы оценки эффективности работы в онлайн. Что считать эффективной, говорит ли количество просмотров, лайков, обращений об эффективности?

Десятое – что у нас нового появилось в этой сложной ситуации пандемии? У библиотеки, на мой взгляд, три такие базовые вещи: фонд, сервисы и комьюнити, сообщества.

Фонд. В условиях, когда мы не имеем доступа к нашему печатному фонду, мы должны иметь свой оцифрованный фонд, хорошо ориентироваться в чужом, то есть ЭБС, открытых ресурсах. Библиотекарь должен отлично разбираться в разных интерфейсах, отслеживать, что, где появилось нового, чтобы быть тем самым проводником, навигатором. Иными словами, фонд надо хорошо знать и уметь в нём ориентироваться.

Теперь о сервисах. Виртуальная справка у всех проявилась как самый востребованный сервис. Библиотекарь-библиограф вышел на первый план как тот самый ценный сотрудник библиотеки, который работает на передовой и приносит реальную пользу людям, что сидят дома. И вот здесь библиотекарь-библиограф должен быть уровня «Бог», чтобы работать в онлайн!

Комьюнити. Наши соцсети, сайты, мессенджеры. Они служат для того, чтобы мы не потеряли связь с тем сообществом, которое у нас есть. Но эти сервисы и инструменты должны работать. И если раньше мы создали свои представительства в соцсетях, мессенджерах и ждали, когда к нам люди придут, то сейчас ситуация изменилась в корне. Нам пора не в своих песочницах работать, не в своих информационных пузырях жить, а идти туда, где обитают люди. Есть разного рода сообщества, где люди говорят о чём угодно – о посадке огурцов, о том, где сейчас достать деньги, и т.д., и т.п. И в этих разговорах надо участвовать, вынимать из жизненных потребностей людей какое-то зерно информационной потребности и помогать, помогать всеми силами. Но! Получать шишки, получать какие-то негативные комментарии, копить опыт и делаться лучше, лучше и лучше. Только в этом случае заработает механизм продвижения ОБС, который называется спокон веку «одна баба сказала». То есть ты будешь для людей как тот человек, который точно знает, где что делать. Никто не знает, а он знает. Это, конечно, немножко утрировано, но думаю, понятно.

Что нужно сделать немедленно? Это – расширить репертуар подписных баз данных, может быть, как-то перепрофилировать деньги на комплектование, подписку. Хотя понимаю, что непросто, у нас, например, деньги на печатные книги лежат в одном кармашке бюджета, а деньги на подписку на ЭБС – в другом, и эти кармашки между собой плохо «разговаривают». Но по крайней мере вместе с разработчиками и держателями ЭБС и того же НЭБ можно всё-таки решить проблему предоставления доступа к закрытой части контента из дома по каким-то идентифицирующим признакам.

Запись через госуслуги – задача номер «раз». Темпы оцифровки можно, конечно, увеличить, было бы за счёт чего, и, конечно, нужно понимать, что будем цифровать и как к этому доступ предоставлять. Дальше задача – учиться проводить качественные мероприятия. Я обратила внимание на типологию этих самых мероприятий, на их тематику. Мне кажется, что библиотеки обязаны заниматься структурированием информации, просеиванием того контента, который валится на голову людям и в котором они просто вынуждены самостоятельно разбираться. А должны помогать библиотеки.

И последняя ремарка. Издатели в первой сессии говорили о необходимости создания единого библиографического ресурса. Сейчас этот вопрос обсуждается на рабочей группе в Министерстве культуры РФ, и большая просьба к представителям книжного бизнеса включиться в эту работу, а организаторам данного мероприятия составить итоговый документ по результатам встречи и отправить его в Министерство культуры как консолидированную точку зрения.



Лариса Александровна, вы отметили, что многие коллеги бодро рапортуют, как у них всё здорово получается в онлайн. Нет ли у вас опасения, что хоть всё так хорошо в онлайн-существовании библиотеки, то власти задумаются над тем, чтобы она там и осталась? Ведь будет огромная экономия и на ЖКХ, и на выплате зарплаты, поскольку часть сотрудников будет оптимизирована, особенно в структурных подразделениях обслуживания? И что надо сделать библиотекам, чтобы показать и доказать, что полностью уход в виртуал сейчас – вынужденная мера?

У нас этот вопрос возник сразу. После недели онлайн мы показали отчёт, что и как делали. Это очень понравилось журналистам, которые не ожидали от нас такой суперактивности. Они сделали несколько публикаций, и этот вопрос прозвучал немедленно. А наше здание имеет 19 тыс. м². Думаю, комментарии излишни. Поэтому есть над чем задуматься. Главное, мы должны показать, что онлайн и офлайн – две стороны одной медали. Одно без другого невозможно. Давайте оцифруем всех людей, и всё будет прекрасно. Про это уже кино сняли, «Матрица» называется. А если серьёзно, то библиотека должна быть готова к этому переходу «онлайн – офлайн». Это вообще должно быть незаметно, как бесшовная технология.

Библиотека – учреждение социальное. У нас в колл-центре каждый день сотрудники принимают множество звонков и не только о фондах, звонят часто и просто поговорить, особенно в условиях самоизоляции. Конечно, это не аргумент в пользу тысяч квадратных метров, но аргумент в пользу необходимости общения с местными сообществами, в помощи им решать свои проблемы. Должно быть физическое пространство, где библиотекари будут встречаться с тем сообществом, ради которого они работают. И чем меньше библиотека, чем она ближе к людям, тем это важнее. Смотреть глаза в глаза. Такая потребность есть у многих, представителей власти в том числе. А онлайн и офлайн – это лишь сочетание и набор сервисов.



Н.П. РОЖКОВА: Белгородская область – одна из немногих в нашей стране, в которой не было принудительной изоляции, и учреждения культуры продолжали работать. Не было посетителей, но тем не менее они продолжали работать. Белгородская государственная универсальная научная библиоте-

ка давно занимается выходом в онлайн довольно серьёзно, например, мы участвуем в проекте «Умный город».

Когда не было читателей в библиотеке, мы смогли заняться своими внутренними делами, на которые всегда было мало времени: работа с фондом, каталогами, повышением квалификации и многое другое. Готовили почву для выхода из эпидемии.

Есть несколько выводов, которые мы сделали в период работы без читателей. Мы смогли оцифровать большое количество книг, но доступ к книгам, к полнотекстовым – это камень преткновения для всех библиотек.

Мы очень давно ждём, когда выйдет на полную мощность НЭБ, чтобы иметь возможность работать не просто с каталогом, а с полными текстами. На сегодняшний день в Белгородской ОУНБ 10% электронного каталога имеют прикреплённые полнотекстовые файлы. Это, конечно, крайне мало, поэтому на НЭБ большая надежда. И я вспоминаю слова В.В. Дуды, генерального директора РГБ, о том, что неплохо бы сделать такую экспертную рандомизацию всех входящих и предложенных в НЭБ изданий, чтобы можно было потом, не нарушая авторских прав, работать с этими текстами платно, бесплатно, с частичной оплатой.

Благодарим всех агрегаторов ЭБС, кто предоставил на время эпидемии бесплатный удалённый доступ к своим ресурсам. Но у нас и своих баз данных достаточно. Мы сейчас скомпоновали и создали ресурс «Белгородская научная библиотека у вас дома», где аккумулировали возможности всех наших собственных электронных ресурсов и сервисов: от научных, например, «Наука молодая», по праву, до краеведческих и т.д.

Проект «Умный город» начинался как традиционный лекторий, сначала проходил в обычном формате, потом и в онлайн, сейчас полностью в онлайн. Темы у него разные: здоровый образ жизни, психология, взаимоотношения родителей и детей и др. Причём, лекции, занятия, консультации идут в прямом эфире, а не в записи, есть возможность общаться и задавать вопросы и получать ответы.

Желание общаться никуда не исчезло, а в условиях самоизоляции, наоборот, выросло. Поэтому и все наши клубы также перешли в онлайн. Например, клуб «Азы плодородия», который ведут профессионалы от сельскохозяйственной науки, Клуб интеллектуального кино и др.

У меня нет сомнений в том, что как только отменят самоизоляцию, люди придут в библиотеку. Каждый день телефон раскаляется от звонков с вопросом «Когда?..» Но дело в другом... зачем они придут? Понятно, что за последние два месяца на федеральном уровне созданы огромные ресурсы культурно-досугового времяпрепровождения, а вот социальные вопросы встали с особой остротой. Библиотека – учреждение социальное. И раньше люди приходили с проблемами, которые они могли решить только с помощью библиотеки. Это правовые консультации, помощь юристов. Конечно, мы все эти консультации проводим и в онлайн. Но! К нам приходили в большей степени люди, социально незащищённые, у большинства из которых нет компьютеров, смартфонов и Интернета. И они сейчас оказались в очень сложных условиях. Кому-то нужна помощь в работе портала

госуслуг, кому-то отправить электронное письмо, кому-то на скайпе пообщаться с родными – обращения разные!

Другой вывод, который мы сделали, – необходима адресная помощь муниципальным библиотекам. Сейчас для них мы проводим курсы в удалённом режиме. На площадке Zoom собираем представителей всех библиотек какого-то района и девять дней работаем с ними, как бы работали в офлайн. Повышение квалификации – одна из первоочередных задач.



Надежда Петровна, очевидно, что когда серьёзно увеличивается нагрузка на онлайн-ресурсы, то такая же нагрузка ложится и на технологический, компьютерный парк, телекоммуникации. Какие-то проблемы возникли в этой области, и какие решения вы принимали?

Когда мы начали много и обширно работать в онлайн-среде, то сразу поняли: нам не хватает некоторых программных платформ, места на сервере, средств на закупку высокотехнологичной и производительной техники. И это в ситуации, когда нашей библиотеке грех жаловаться на плохое оснащение. Но понадобилась техника, которую мы раньше не использовали, например, для создания видео профессионального качества. Мы купили эту аппаратуру, послали учиться наших специалистов и стали снимать отличные ролики. Сейчас это новое направление – видеобиблиотека. И, естественно, будем работать над тем, чтобы осваивать новые платформы.

Стали активно использовать возможности сервиса Tilda, помогающего создавать новые веб-ресурсы. Он не очень дорогой и, помимо создания веб-ресурсов, позволяет сразу сделать и мобильное приложение. Сейчас на базе этого ресурса у нас реализуется большой литературный проект.

Одна из задач – обучение работе с этими новыми сервисами и платформами. Перед Новым годом мы получили государственную лицензию на право ведения образовательной деятельности с выдачей сертификата государственного образца. И теперь эти новые задачи будем решать в рамках онлайн-обучения.

Другая высветившаяся задача – это смарт-билет. После снятия ограничений в связи с эпидемией мы доведём эту работу до конца, и у наших читателей, как и читателей Новосибирской областной научной библиотеки, также будет смарт-билет.

Я глубоко уверена, что библиотека будет востребована обществом и в онлайн, и в офлайн, если даст человеку реализовывать абсолютно все свои желания и возможности – образовательные, социальные, культурные и т.д.

Н.А. ЧЕРНЯВСКАЯ: Все мы ещё раз убедились, что жизнь всегда с треском ломает все наши формулы, как говорил Экзюпери. Первая неделя самоизоляции ушла у нас на осмысление ситуации, на пробы, поиски решений реализации именно внутренних процессов, а потом мы стали выстраивать алгоритм действий во внешней среде.



Чек-лист выглядел таким образом. Первое – это определение курса, потом формирование экипажа или команды, тактические решения и мониторинг и аналитика. Так вот, поставив на якорь жизнь офлайн, нужно было выбирать адекватный курс в онлайн-пространстве, понимать, куда мы плывём. Важно было сохранить коммуникацию с пользователями, населением, показать, что мы в этот период рядом, готовы давать, получать и помогать: и новые знания, и информацию, и какие-то альтернативные сервисы.

В региональный проект «Культура дома» мы были включены автоматически, просто как культурная единица, прямо с первых дней карантина. Это единая навигационная афиша всех городских онлайн-мероприятий на неделю.

А каковы были наши самостоятельные осознанные действия? Как главные авторитетные площадки присутствия в медиасреде определили официальные представительства. Продумали стратегию, каким контентом будем наполнять, что будем предлагать. И выбор сделали в сторону познавательного и полезного контента. Это книжные обзоры, различные тематические рейтинги, краеведческие ресурсы, продвижение электронных и аудиокниг системы «ЛитРес». Увеличили количество онлайн-активностей в соцсетях и освоили практику проведения трэвел-квестов с использованием Google-карт. И люди активно и быстро откликнулись на наши предложения.

Потом эту же стратегию проецировали на библиотеки системы, то есть дали им ориентиры, установки и рекомендации. Заместителю директора, которая осуществляет у нас медийное кураторство официальных ресурсов, была поставлена задача организовать работу библиотек в онлайн-среде и соответственно осуществлять мониторинг их активности.

Что происходило с командой? Ситуация чётко проявила специалистов, которые могут быстро мобилизоваться, переобучаться, выходить из зоны комфорта. Сегодня нагрузка упала именно на них, они обеспечивают работоспособность всей организации, и связь со всеми структурами – департаментами, министерством, СМИ. Далее по нагрузке идут руководители опорных библиотек в каждом округе.

Хочу сказать, что проявилось где-то 20% пассивного состава, то есть специалисты либо совсем ушли в тишину и ждали приказа о восстановлении работы, либо проявляли недостаточную активность, долго раскачивались.

Высветилась ещё одна трудность – психологическая неготовность большинства библиотекарей публично работать в онлайн. Чтобы оперативно составлять топы и рейтинги, участвовать в телепроектах, нужно, конечно, хорошо знать книги, авторов, тенденции книжного рынка. Незнание рождает страхи и комплексы. И вот как раз этот факт проявился при участии в телемарафоне «А дома лучше». Оказалось, не просто подобрать людей. При запуске проекта было очень много отказов. Это сейчас уже адаптировались и стали включаться поактивнее. Поэтому делаем выводы, конечно, чему дальше обучаться.

Какие плюсы увидели? Период карантина стал временем для самообразования, безусловно, для многих. Возможность просмотра вебинаров, различного образовательного контен-

та всем пойдёт на пользу. В отношении нашей программы профессионального развития тоже приняты решения и по формам, и по темам. Программа переформатируется. Сейчас учтён дефицит компетенций, который явно проявился в этот период кризисной ситуации. Для нас, я имею в виду структурные подразделения библиотеки, филиалы, именно кризисная ситуация стала таким толчком к системной и качественной работе в онлайн.

Какие тактические решения были приняты? Понимая, что карантин затягивается, нужно было продумывать системный подход к дистанционной работе. Безусловно, стандартный пакет базовых онлайн-сервисов был доступен всё это время. Но постепенно системность приобрели мастер-классы различной тематики в онлайн, заседания клубов переведены в онлайн-формат, стали организовываться прямые эфиры и лекции. Но это всё уже во второй половине карантина. Сначала было трудно.

Поняли, что нужно переводить в дистант приём юриста Центра правовой информации. Это себя оправдало, у населения оказались очень востребованы консультации по обычному телефону, в мессенджерах, на сайте. Запущены юридические лекции: куда обращаться с проблемами, в какие службы, какие меры поддержки государство предусматривает и т.д. То есть такая юридическая навигация для населения.

Библиотеки Омска никогда не жили сами в себе, всегда взаимодействуют и друг с другом, и с социумом. В едином колл-центре по вопросам коронавируса в настоящее время у нас работают сотрудники наряду с другими представителями от культуры. Это для нас новый и непростой опыт. Сложно было выстраивать работу под общим культурным хештегом #оставайтесьдома с другими коллегами от культуры, но три раза в неделю специалисты разных библиотек системы выходят в прямой эфир по скайпу и рассказывают жителям региона о книгах, на которые стоит обратить внимание. Каждый выпуск – определённый повод: тема, автор, событие. Телемарафон длится уже полтора месяца, и далее график у нас расписан по выходам. И это плюс, потому что мы говорим о том, что рекомендованные книги есть в «ЛитРес» в библиотеке сейчас, и после изоляции они будут у нас, так что можно приходить. Звучит библиотека, звучат сайты, куда заходить и т.д. И всё это на регулярной основе.

Телеканалы в новостные выпуски также регулярно включают видеоанонсы о наших новых ресурсах, онлайн-событиях, или, например, наших видеоформатах, сделанных в домашних условиях. Естественно, видео делают те, кто может профессионально это выполнять. И перед 9 мая их было особенно много, им даже был посвящён отдельный спецвыпуск. Несмотря на физическую удалённость, мы сплотились в процессе подготовки к большому юбилею Победы. Созданы качественные краеведческие ресурсы, афиша Недели памяти была плотной: по два-три мероприятия ежедневно. Площадками для проведения Недели памяти были выбраны официальные представительства, а в группах библиотек нашей системы прошли серии постов о писателях, книгах, чтении стихов и т.д. Это как у всех, наверное. Посещаемость ресурсов в эту Неделю увеличилась на 30%.

Как строятся мониторинг и аналитика? Каждая библиотека еженедельно заполняет оперативную форму по ряду позиций, которые позволяют вести как количественный, так и качественный анализ, выявлять слабые и сильные стороны и регулировать что-то на ходу. За период самоизоляции суммарно выставлено около 3000 постов в библиотечных группах, а их у нас сегодня 38. В целом мы получили 323 тыс. просмотров. Амплитуда выглядит так: в первые дни карантина – один-два поста, сейчас – четыре-пять. Заметно активизировалась работа групп. Другим стал контент: практически ушли всякие репосты.

Но чтобы раскатать, конечно, пришлось приложить много усилий.

Если говорить о балансе между досуговыми предложениями и работой с книгой, то в случае наших официальных представительств это пропорция 10:90, в случае библиотечных групп на начало карантина было 50:50, сейчас сместилось 30:70. С этим, конечно, нужно будет работать.

Ещё один вывод, который сделан, когда бумажные книги находятся на карантине, – необходимость увеличения финансовых средств на закупку электронных изданий. Аргументы для учредителя есть, другой вопрос – найдутся ли средства в бюджете. Но картина абсолютно очевидна. Для сравнения: за три месяца в этом году в «ЛитРес» были зарегистрированы 13 тыс. посещений, за время изоляции – 42 дня – 10,5 тыс. Конечно, в этот период мы активно делали подборки с акцентом, что книги можно брать в «ЛитРес». Был такой факт, когда за два дня зарегистрировались 312 человек, то есть рост на 65%.

Общий вывод – учиться быть более адаптивными к переменам, хотя это непросто. Учиться, меняться, самообразовываться, находить варианты, средства и возможности. Конечно, мы понимаем, что библиотека независима от её офлайн- или онлайн-присутствия, это – площадка для человеческих коммуникаций.



Наталья Леонидовна, скажите, какие у вас возникли проблемы, когда вы налаживали эту внутреннюю коммуникацию всех структурных подразделений ЦБС, выходя в онлайн? Какие самые болевые точки обозначились: техника, кадры, знания, ресурсы?

Основная проблема – это кадровые и технические вопросы и в целом управленческая коммуникация. Последняя в ЦБС многоступенчатая: директор, заместитель директора, заместители, руководители отделов, руководители опорных библиотек административных округов, их у нас пять в миллионном городе, и потом уже идут руководители конкретных библиотек. Несмотря на то что сам механизм внутренней коммуникации отлажен, с кадрами возникли проблемы. Они касались и компетенций, и психологической готовности к переменам.

Но и технические задачи также не очень легко было решать. Пришлось в очень краткие сроки найти возможности, чтобы развезти технику по домам сотрудников, дать сотрудникам на дому удалённый доступ, чтобы обеспечить жизнедеятель-

ность учреждения. Были проблемы с начислением заработной платы в апреле, когда у нашего учредителя было своё видение, но после рекомендации Минфина эти вопросы были сняты. Но основные – это кадровые и технические проблемы.



Н.И. ДИСКАЯ: Я не буду повторять то, что уже озвучили коллеги, остановлюсь на выводах.

Первый вывод: мы довольно спокойно перешли на удалённую работу. Это стало возможным, потому что в течение нескольких лет модернизировали свой портал. Сегодня мы имеем очень хороший информационный ресурс с сервисными возможностями для читателя. В отличие от «Молчановки», у нас есть саморегистрация пользователей, она привязана к системе ОРАС. Поэтому нет проблем с удалённой регистрацией даже сейчас, и читатели могут пользоваться всем тем, что есть в библиотеке. Это большая работа, которая проделана, она уже даёт результаты, и мы планируем её продолжать, потому что видим перспективы. А перспективы – это сочетание работы с реальными и удалёнными пользователями. То, что библиотека будет жить, не вызывает никаких сомнений. Но библиотека будет более многофункциональна, чем была.

Наш портал является информационным порталом для всех библиотек Челябинской области, и, выстраивая свою работу, мы одновременно учили наших коллег из большого количества муниципальных библиотек действовать в онлайн. Не у всех всё получалось, но тем не менее, видя наш опыт, они активно подключаются. Кроме того, методическая деятельность не прекращалась, и благодаря опыту онлайн-взаимодействия, полученному в рамках реализации Национального проекта «Культура», наши муниципальные коллеги обучаются на вебинарах, осваивают различные программные платформы. Это, безусловно, очень помогло.

И ещё один значимый момент – разработанная и внедрённая специальная служба управления качеством портала. Она отслеживает контент, работает с логистикой, дизайном и сервисными службами. Отсюда важный вывод, который я сделала для себя: правильно, что занимались модернизацией портала и продолжаем заниматься сейчас. Средств это стоило и стоит, конечно, немалых, но это хорошее вложение на перспективу.

Второй вывод – надо сделать ресурсы максимально доступными. У нас обширный контент находится в онлайн-доступе. Прежде всего это Уральская электронная библиотека, формируемая с 2007 г. В прошлом году она пополнилась 17 тыс. документами и поддерживается в актуальном состоянии. Приведу пример. В Челябинске планировалось проведение саммитов ШОС и БРИКС. Они не будут проходить по известной причине, но коллекцию мы сформировали – «Контур многополярного мира. Саммиты ШОС и БРИКС». Причём

сделали это в содружестве с нашими коллегами, в том числе из других региональных библиотек. Это ёмкий контент, интересная коллекция, которую могут смотреть не только наши читатели.

Идёт активная оцифровка книжного фонда для открытого доступа, естественно с соблюдением авторских прав. Кроме того, на портале есть ресурсы интернет-проектов, с которыми мы работаем в течение нескольких лет, и они все привязаны к нашим полнотекстовым базам данных. Например, «Челябинская область», «Литературная карта», «Книжный переплёт: что почитать», «Литературный календарь».

Сегодня у многих коллег прозвучал вывод: необходимы в большем объёме базы данных. У нас тут всё нормально, на это мы не жалеем денег. В этом году выделены почти 4 млн на полнотекстовые базы данных. У нас их 15, и «ЛитРес» только одна из них. Ко всем им, за исключением библиотеки диссертаций, есть доступ из дома. И большое спасибо коллегам-партнёрам, которые расширили доступ. Мы фиксируем хороший приток наших пользователей, и в том числе из муниципальных библиотек, например к ЭБС «Лань». С коллегами мы работаем на корпоративной основе, поэтому, оплачивая пакет, даём возможность муниципалам пользоваться замечательными ресурсами.

Большое внимание уделяем социальным сетям, вернее, продвижению ресурсов и услуг в них. Но всегда требуется обратная связь с пользователями. Социальные сети – прекрасные площадки.

Нам удалось переместить в онлайн-работу даже те отделы, которые традиционно занимаются обслуживанием и книговыдачей. Абонемент легко переехал в онлайн-формат, появились даже новые идеи и проекты, в данном случае они были посвящены войне. Переехал туда же, условно, конечно, отдел редких книг и т.д. Вся система работы в социальных сетях, которая была сформирована до карантина (у нас для этого есть специальные службы), позволила организовать и другим нашим коллегам, которые до этого времени в социальных сетях не были настолько активны.

Кадровый вопрос, согласна с коллегами, встал очень остро. На работу в онлайн не все готовы, кто-то просто боится, кто-то не умеет, кто-то не хочет. В нашей библиотеке примерно 80 человек работают на удалёнке в тех или иных направлениях. Остальные... по-разному: помогаем тем, кто пытается, но чувствует нехватку знаний, но есть и такие, кто никакой инициативы не проявляют и считают, что у них очередной затянувшийся отпуск.

Некоторые сотрудники в онлайн занимаются тем, что удаётся им сделать дома. Например, сотрудники книгохранения и отдела обслуживания, конечно, свой функционал в онлайн не могут выполнить, поэтому они занялись редактированием электронного каталога. И за этот период мы очень большой объём выполнили. На это никогда не хватает времени, а тут и работу организовали, и у людей появились новые компетенции, и у библиотеки – определённые достижения. Это тоже вариант выстраивания работы, что-то скоординировать, что-то перепрофилировать. Словом, после выхода из карантина предстоит многое переосмыслить, и в части штата в том числе.

Технические сложности, конечно, вызвали перемещение и наладка техники в домах сотрудников.



Наталья Ивановна, ваша библиотека сегодня способна быстро переключаться на работу в новых форматах и условиях. Какие показатели необходимо ввести, чтобы оценить эффективность работы библиотеки в онлайн?

Отчасти ответ уже прозвучал в выступлениях коллег, но мне кажется очень важным разработать уточнения к форме б-НК, учитывающие эту новую сторону деятельности библиотек. Это касается и проведённых в онлайн мероприятий, и регистрации читателей, и многого другого.



Л.М. МАГАЗЕВСКАЯ: Несколько лет назад у специалистов нашей библиотеки появилась насущная необходимость изучить способы и методы формирования имиджевой политики. Это было сделано для того, чтобы улучшить свою репутацию и дождаться от читателей, а это молодёжь, оценочной реакции.

Начали мы эту работу достаточно несистемно и, скорее всего, действовали на каком-то интуитивном уровне. И создали, так сказать, свои первые «шедевры»: видеоролики, вебинары. Была разработана мультимедийная игра. И... одновременно у библиотеки появились поклонники и противники, причём последние, как среди коллег, так и среди читателей. Нас обвиняли в том, что библиотека производит развлекательный контент, не связанный с великой миссией сеять разумное, доброе, вечное. Мы сначала пытались объяснить, что, несмотря на развлекательную составляющую, наш контент имеет свою ценность, потому что его задача – ещё и донести какую-то мысль, идею, привлечь к ней внимание, а виртуальное пространство – это как раз идеальное место для размещения такой информации. Ведь наши посетители – это подростки, юношество, молодёжь – особая группа наших сограждан, сложная с точки зрения возраста, новое мультимедийное поколение, у которого другие ценности, другие модели поведения. И мы поставили перед собой задачу подготовить библиотеку к изменениям, которые от нас в двух-трёх-пятилетней перспективе. Всё то, чем мы занимались, теперь стало постепенно выстраиваться в системную работу.

И поэтому, когда властями было принято решение приостановить допуск пользователей в библиотеку, нас это не напугало, потому что уже шёл сложный и достаточно системный процесс. Мы знали, как должна функционировать библиотека, когда массовые мероприятия запрещены и нельзя выдавать печатные книги. Поэтому перейти на работу в онлайн библиотекарям казалось несложным. Но... ситуация оказалась не столь однозначной. Карантин посадил всех по домам, заставив жить по пропускной системе.

Конечно, библиотека накопила определённый запас контента, определила удобные форматы общения, внешние просветительские каналы с различным контентом. Обычный библиотекарь превратился в онлайн-библиотекаря. «Удалённая работа – это не страшно, – подумал онлайн-библиотекарь. – Плюсы налицо: не надо добираться до работы, не надо тратиться на транспорт и бензин, и все такие прочие радости».

Но минусы оказались тоже существенными. Во-первых, самый большой минус – у библиотекарей нет опыта удалённой работы. Оказывается, нужно работать в режиме обыкновенного рабочего времени и работать не 8 часов, а фактически круглосуточно и без выходных. А члены семьи тоже заявляют на тебя свои права. У библиотекарей есть семьи, которые тоже сидят дома, дети, которые тоже учатся из дома, и всё это бывает технологически сложно, так как компьютер один. И если в обычном режиме после работы – это твоё личное время, то при удалёнке всё иначе. И поэтому не секрет, что мы столкнулись с ситуацией, когда библиотекарь задерживает свою работу, делает её недостаточно эффективно, некачественно, но при этом правомерно полагает, что он работает круглосуточно.

Второй минус, чётко обозначившийся сейчас: библиотекари не имеют технологического опыта. Они не знают платформ для проведения видеоконференций, организации онлайн-обучения. Вывод – в библиотеке должен быть специалист, владеющий знаниями, как работать с различными онлайн-инструментами, прикладными программами для общения и сотрудничества, он должен стать не только организатором, но и куратором онлайн-проектов, обучать других сотрудников и пользователей. А нехватка специалистов по информационным технологиям и библиотекарей – цифровых кураторов – это головная боль, думаю, подавляющего большинства библиотек.

И третий минус – нет опыта командной работы на удалёнке. Создание какого-либо ресурса – сложный процесс, состоящий из множества доработок, согласований, переписок, написания сценария, съёмки, передвигания, озвучки, монтажа. Без команды это не сделаешь! А вот работать в команде в удалённом режиме пока не умеем, только учимся этому. К тому же это ещё и творческий процесс.

Но мы все хорошо уяснили, что природа может подкинуть нам любой вызов, и к этому мы должны быть готовы. Конечно, самыми сложными были первые две недели, потом многому научились, поняли, каких знаний не хватает, какими возможностями располагаем, что нужно нам будет решать в первую очередь после отмены карантина. И это не только фонды, материально-техническая база. В первую очередь это – человеческие ресурсы, новые компетенции. Возможно, удалённая работа пришла надолго, и нам придётся к ней адаптироваться.

За этот небольшой период мы провели огромное количество онлайн-мероприятий: международные конкурсы, вебинары, мастер-классы, занятия в литературной и музыкальной микс-студиях. Стали выпускать юмористический блок для тех, кто на карантине.

Как мониторить предложенные ресурсы и сервисы? Согласно с коллегами, есть над чем работать. Но хочу рассказать о таком процессе, как аудит. Обычно мы слышим о нём в отношении финансовой сферы. Однако он применим везде, потому что предполагает комплексную независимую оценку соответствия, несоответствия чего-то чему-то. И вот мы такой аудит провели до карантина. Он касался нашей активности в социальных сетях. Мы поставили перед собой задачу выявить все свои плюсы и минусы, посмотреть степень вовлечённости нашей виртуальной аудитории в реальную библиотечную деятельность. Уже с учётом полученных данных составили план действий, пересмотрели правила общения в социальных сетях, определили ответственных.

И если раньше критерием успешности считали количество подписчиков, радовались, что их стало несколько тысяч, то сейчас главный критерий – это уровень вовлечённости пользователей в нашу библиотечную деятельность. Иными словами, у нас сформировалось активное ядро подписчиков, которые вовлечены в проектную деятельность библиотеки, и я считаю это как раз нашим плюсом.



Лариса Михайловна, многие офлайновые проекты вашей библиотеки, наверное, на 80% инициирова-

ны читателями. А сейчас, перейдя в онлайн, сохранились ли читатели со своими инициативами там или нет? Или вам приходится подталкивать их на инициативы?

Скорее всё-таки мы инициируем, хотя я уже сказала, у нас есть активное ядро подписчиков, которые выдают на-гора свои инициативы. Но у нас есть два замечательных клуба по интересам, это – пресс-служба журналистов и литературный клуб, члены которых как раз постоянно выступают с инициативами и самостоятельно ведут свои блоги, делают различные ролики.

P. S.

Мы, организаторы этой онлайн-дискуссии, Любовь Казаченкова и Елена Бейлина, сердечно благодарим команду АНО по реализации культурно образовательных и социальных инициатив «Со-творение» и лично Дениса Котова, а также компанию Knowledge Associates International, обеспечившую всё техническое сопровождение процесса. Надеемся, что это сотрудничество будет продолжаться, и мы вместе предложим много интересных тем для обсуждения профессиональным сообществам.

В оформлении заставки использовалась фотография фотографа-мариниста Валерия Василевского