

Переход объединения муниципальных библиотек от линейной организации работы в формат платформы

The conversion of municipal library system from linear to platform format

А. С. Карауш

*Муниципальная информационная библиотечная система,
Томск, Россия*

Alexander Karaush

*Municipal Information Library System,
Tomsk, Russia*

Рассмотрена технология перехода библиотечной системы от линейной модели функционирования к модели платформы. Перечислены основные составляющие участники взаимодействия в рамках работы платформы. Представлена предварительная последовательность действий для подготовки реорганизации классической работы централизованной библиотечной системы на модель работы платформы. Делается предварительный анализ рисков работы в этом направлении.

The technology of converting linear library system into the platform format is discussed. The main interacting players are enlisted for the platform model. Preliminary procedure for the traditional centralized library transfer to the platform model is offered. Preliminary risk analysis is accomplished

В современном мире только одно утверждение остается стабильным. Утверждение того, что всё меняется с увеличивающейся скоростью.

Модель взаимодействия в формате платформы – не новая система построения организации (производственных отношений). Модели работы в формате платформы существуют давно. Например, логика работы торговых центров – сводить покупателей и продавцов, логика газет – объединять читателей, журналистов и рекламодателей. Сегодня, благодаря информационным технологиям, всё меньше необходимости для любой организации владеть материальной инфраструктурой и ресурсами в прежних объёмах. Создавать и развивать логику работы в формате платформы с использованием информационных технологий (ИТ) проще и дешевле, что ещё больше усиливает эффект сетевого взаимодействия. Платформы также являются генераторами большого объёма данных. И при использовании современных методов анализа всех появляющихся данных активно применяются технологии «больших данных» (Big Data) [1]. Основным критерием для данных, чтобы они стали «большими», является возможность обработки всего имеющегося массива. Если раньше статистика делала выводы на основе выборок из массива данных, то «большие данные» – это все данные, что имеются в наличии. И чем больше в рамках платформы появляется данных, тем ценнее становится платформа для всех участников взаимодействия.

Платформы бывают разные, но у каждой есть своя экосистема с однотипной основной структурой и участниками четырех типов (Рисунок 1). Владельцы платформы держат под контролем свою интеллектуальную собственность и систему управления платформой. Провайдеры играют роль посредников между платформами и пользователями. Производители создают свои продукты и услуги, а потребители пользуются ими [2]. Первостепенная задача для создателей и владельцев платформы – стимулирование взаимодействия и обеспечение адекватных правил и условий этого взаимодействия.

Для классического материального построения ценности в любой организации существуют пять составляющих производственных отношений: потребители, создатели услуг (товаров), каналы передачи (связи), конкурентная среда, границы организаций (правовое поле, территории, влияние и пр.).

Для классических организаций (библиотек) главное – рост материальных показателей и услуг, основанных на материальных показателях ограниченного перечня. При оптимизации (минимизации) затрат на получение только этих материальных показателей, организация становится успешной. И первой задачей по минимизации затрат становится уменьшение времени и ресурсов на

взаимодействие между участниками – составляющими построения материальной ценности. В таком режиме с каждым шагом оптимизации (минимизации) взаимодействия организации с потребителями происходит потеря клиентской базы (объёма потребителей), поскольку с каждым годом для работы с клиентскими базами возникает всё больше условностей и затрат. Вступают в действие всё большее число законодательных инициатив по сохранению приватности данных потребителей (пользователей).



Рис. 1. Экосистема платформы. Основные составляющие.

Основной двигатель работы современной «платформенной» организации – эффект масштаба (сетевой эффект), только при этом достигается экономия ресурсов, позволяющая организации стать конкурентной [2].

Для организации, построенной в формате платформы, основными участниками процесса становятся потребители, производители и провайдеры. Причём, потребители и производители меняются ролями тем чаще, чем активнее они вовлечены в работу платформы. Библиотеки сегодня, работая в формате платформы, не учитывают этих факторов изменения ролей.

Необходимо определить основные этапы и переходные моменты, на знаниях о которых можно предложить новые решения для библиотек, чтобы соответствовать современным организационным требованиям:

1. Переход от технологии наращивания ассортимента услуг без анализа спроса на построение платформы взаимодействия групп (предметов, проектов) (примеры платформ: Android, Uber и др.). Главным для библиотеки становится создание чёткой логики взаимодействия всех участников и сторон процесса, проявляющих интерес к чтению, и построение платформы для их взаимодействия. Самая ёмкая задача библиотеки – построение всех ступеней контроля «правил игры» внутри платформы и удержание всех сторон взаимодействия в равновесии (возможности взаимовыгодного сотрудничества).

2. Переход от процесса контроля ресурсов и их содержания (поддержания), как основного технологического и производственного вектора функционирования организации к технологии координации (нет владения ресурсом, есть владение правами современного ресурса или его копий). В основе библиотеки лежит владение книгой (фондом), но уже сегодня стоимость хранения и владения существенно превышает возможности. Муниципальные библиотеки активно избавляются от фонда малоспрашиваемой литературы, переходят на управление правами (лицензиями).

3. Отказ или уменьшение внимания к внутренним технологиям и сиюминутным новшествам функционирования библиотеки. Потребуется дополнительное внимание на информационные технологии, простоту взаимодействия с пользователями и узкую специализацию как основу для

только одного процесса (пример – мессенджер Telegram). При этом библиотеки получают на первом этапе ещё большую типизацию и раздробленность технологических процессов. По логике повествования должно произойти разделение сети массовых библиотек на отдельные библиотеки, проповедующие формат платформы и работающие с современными системами прав на основе ограниченного ассортимента услуг читателям, а также на библиотеки, целиком выполняющие обслуживание на основе материальных ресурсов, где в центре технологического процесса стоит путь книги.

4. Переход внимания организации от потребительской ценности как технологической и производственной единицы, создающей конкретные библиотечные или сервисные услуги, к ценности всей экосистемы, создаваемой платформой. Нет необходимости улучшать качество конкретного ресурса, этим займутся заинтересованные стороны платформы.

На основе первых трёх пунктов переходных моментов от классической модели функционирования библиотеки к чисто созданию платформы потребуются новые подразделения в муниципальных библиотеках, которые будут нацелены только на разработку идей формата для взаимодействия участников платформы между собой. Критерии оценки этих подразделений ещё предстоит разработать. Пока они будут присутствовать лишь как структурные единицы библиотек. Но в дальнейшем, при уменьшении бюджета, эти подразделения могут, перейдя в режим коммерческой эксплуатации, выйти из структуры библиотеки и продолжить своё развитие как самостоятельные рыночные структуры, популяризирующие чтение.

Ключевые моменты в создании нового понимания функционирования современного объединения библиотек можно представить следующими пунктами:

1. Самое важное и основополагающее. Центр внимания организации – взаимовыгодное взаимодействие участников платформы.

2. Второе по значимости – контроль участников платформы, организация доступа и управления своими возможностями в рамках полученных полномочий. Настройка уровня доступа для взаимодействия участников при соблюдении чётких, понятных, однозначно оцениваемых и калькулируемых правил и регламентов.

3. Показатели взаимодействия, контроль взаимодействия желательного типа (стиля) и активизация необходимого типа взаимодействия между участниками платформы.

4. Избегание и санирование моментов отсутствия взаимодействия, особенно по основному направлению деятельности между участниками платформы.

5. Постоянное нагнетание и активизация необходимости взаимной нужности пользователей и разработчиков платформы и поддержание их активности на достаточном для совместной работы уровне.

6. Ликвидация отрицательных сетевых эффектов и пресечение нарушений правил работы внутри создаваемой платформы.

Конечно же, логика работы в этом направлении пока непонятна и неочевидна, и для приближения к зарождению в библиотеках формата платформ необходимо проделать значительный путь, состоящий из последовательности практических решений. Некоторые из них могут показаться абсурдными сегодня, но уже через два-три года покажут перспективы для последующих преобразований функционирования библиотечных объединений. Последовательность решений должна выглядеть следующим образом:

1. Настоящая оцифровка затрат и расчёт стоимости основных технологических цепочек с тем, чтобы максимизировать передачу «неосновных» функций библиотек на аутсорсинг (пусть аутсорсинг не случится, но реальные затраты каждого участка работ должен знать каждый руководитель):
 - a. владение помещением;
 - b. владение фондом;
 - c. владение ресурсами взаимодействия (ИТ, связь, службы взаимодействия).
2. Получение сведений о реальном объёме компетенций и навыков у сотрудников по направлениям практических взаимоотношений с участниками платформы с детальным делением специалистов на логику «back office» и «front office».

3. Построение жесткой модели работы библиотеки в правовом поле. Должна быть чёткая и понятная законодательная база в плане норм финансирования и необходимого объёма гарантированных услуг для населения каждым уровнем организаций, занятых библиотечным обслуживанием. В противном случае библиотеки погрязнут не в оказании конкретных услуг, а в объяснении бюджетам разных уровней своей «великой значимости» в плане получения «хоть какого-то» финансирования.
4. Расчёт реальных финансовых показателей, гарантированных государством, библиотечных услуг для населения. На основании экономических расчётов бюджет определит возможности и количество услуг, на которые хватит средств и которые возможно выполнить с надлежащим качеством, не распыляя и не «проедая» ресурсы.
5. Экономический расчёт влияния работы публичных библиотек на основные составляющие затрат бюджета каждого уровня. В идеале потребуется рассчитать насколько необходимо для общества содержать современную библиотеку с учётом дальнейших затрат на поддержание функций государства для каждого конкретного региона (населённого пункта).

Читающему статью может показаться, что он это уже где-то слышал и даже видел результаты работы библиотек в формате платформы. Почти так оно и есть, за исключением лишь одного факта. Этот факт – отсутствие материальной базы организации (библиотеки) в будущем. Это, конечно же, для библиотеки сегодня большой риск. Но такой подход к созданию библиотек даст начало новым формам объединений для библиотечного обслуживания населения нормированными услугами с чётким пониманием границ, где ещё есть библиотека, а где уже другое учреждение культуры.

В рамках новой структуры управления потребуются новые стили руководства. Потребуется не «надзирательно-властвующий» тип руководителя-хозяйственника, а тип лидера в роли «решателя» вопросов взаимодействия участников платформы. Навыки жёсткого контроля ресурсов руководителем не помогут решать современные и будущие задачи, стоящие перед библиотеками, как центрами информационного взаимодействия участников процесса чтения. К сожалению, сегодня все задачи библиотечного сообщества основаны на удержании и развитии объёма материальных ресурсов, а также попытках оказания услуг на основе этих материальных ценностей.

Решение современных и будущих задач для связи книги и читателя видится только в создании новых экосистем взаимодействия заинтересованных групп на основе платформ.

Платформенные решения для библиотек изначально должны ориентироваться на взаимодействие участников и провайдеров (языки и каналы взаимодействия) и направлены на внешний от библиотеки мир. Связи, каналы и правила взаимодействия участников на выделенной платформе будут решать всё!

Список литературы

1. The State of Cloud Analytics 2016 [Электронный ресурс] // Informatica LLC, Deloitte LLC: [сайт]. – Режим доступа: <http://www.informatica.com/lp/the-state-of-cloud-analytics-2016.html>. – Данные соответствуют 07.05.2017.
2. Маршалл, Альстайн ван Сетевой эффект как новый двигатель экономики / Маршалл ван Альстайн, Джеффри Паркер, Сангит Пол Чаудари // Harvard Business Review. – Россия. – 2017. – № 1–2. – С. 21–29.