

Издательства
и книжный рынок

Библиотеки

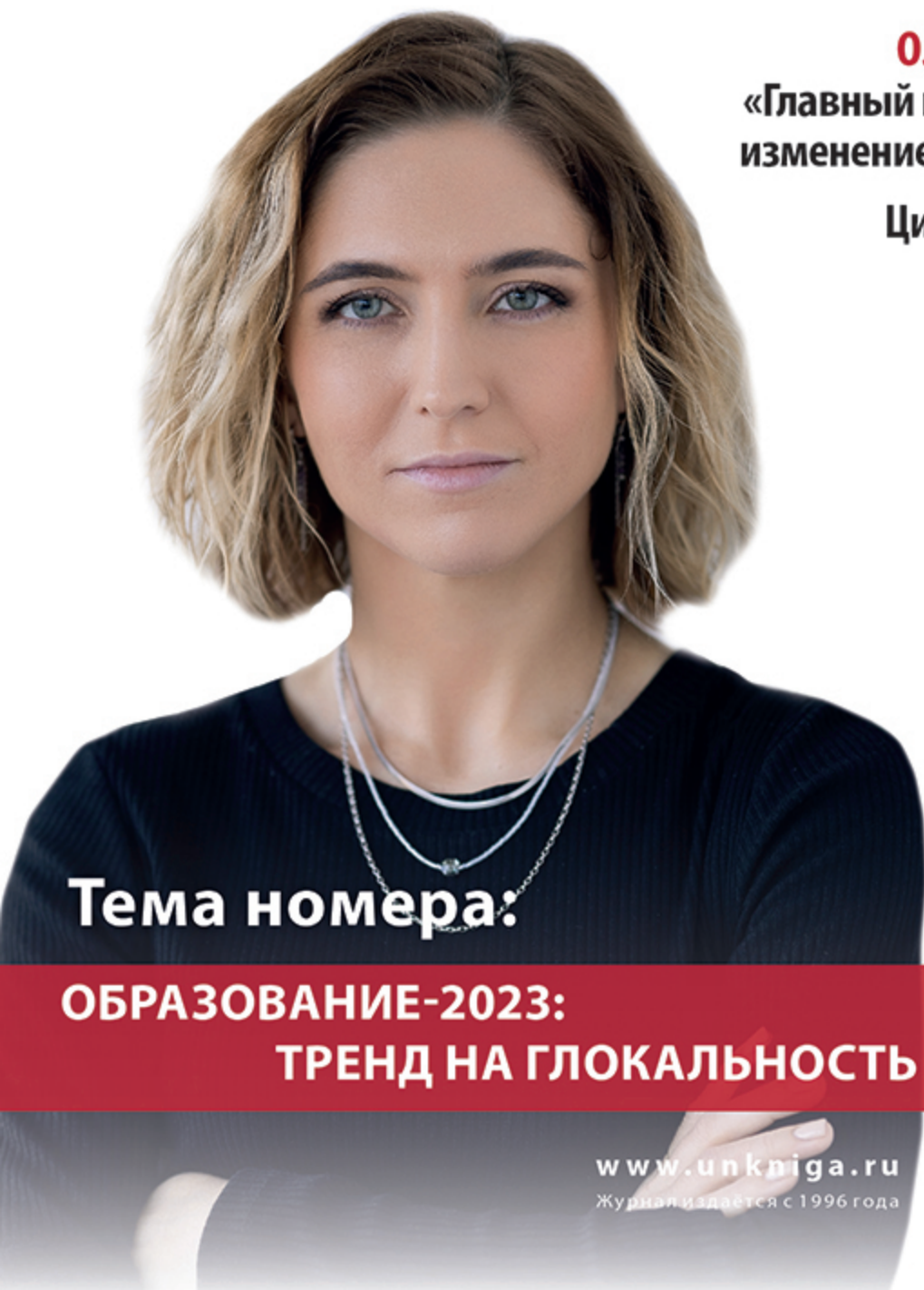
Образование
и наука

ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ **МАЙ, 2023**

УНИВЕРСИТЕТСКАЯ

КНИИГА®

ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ



Тема номера:

**ОБРАЗОВАНИЕ-2023:
ТРЕНД НА ГЛОКАЛЬНОСТЬ**

Ольга НАЗАЙКИНСКАЯ:
«Главный показатель для меня —
изменение представлений людей»

**Цифровая трансформация
библиотек:**
стратегия и тактика

«Наука»: возвращение

**Проектные методы
управления
в корпоративной
библиотеке**

**Есть ли жизнь
после конца владения?**

ИНИОН РАН:
как Феникс из пепла,
или Know who



9 771726 672000

www.unkniga.ru

Журнал издаётся с 1996 года

16+

Подписка 2023

ПРЕДЛАГАЕМ РЕДАКЦИОННУЮ
ПОДПИСКУ НА ЖУРНАЛ

УНИВЕРСИТЕТСКАЯ
КНИГА

НОВОСТИ, СОБЫТИЯ, ИНТЕРВЬЮ

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ РУБРИКИ,
ПРАКТИЧЕСКИЕ КЕЙСЫ

ОБЗОРЫ ВАЖНЕЙШИХ
ОТРАСЛЕВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

ИССЛЕДОВАНИЯ И ОПРОСЫ

ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО,
КОММЕНТАРИИ СПЕЦИАЛИСТОВ

ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ



СТОИМОСТЬ ПОДПИСКИ

НА ПОЛУГОДИЕ НА ГОД
5 250 рублей **10 500** рублей

ОПЕРАТИВНАЯ ДОСТАВКА (по мере выхода журналов)

ЭЛЕКТРОННАЯ ВЕРСИЯ ЖУРНАЛА

НА ГОД
6 000 рублей

Возможна передача PDF
отдельных журналов или
архивов за предыдущие
периоды

Телефон:
+ 7 (967) 097-40-77

e-mail:
podpiska@unkniga.ru

Подписка на сайте:
WWW.UNKNIGA.RU



[t-do.ru/unkniga](https://t.me/do_ru_unkniga)

podpiska@unkniga.ru



ЛАБОРАТОРИЯ
ЛИДЕРСТВА
2023
ЛУЧШИЙ
УНИВЕРСИТЕТСКИЙ
БИБЛИОТЕКАРЬ

ВСЕРОССИЙСКИЙ КОНКУРС

«Лаборатория лидерства — 2023:
лучший университетский библиотекарь»

Конкурс проводится при поддержке Министерства науки и высшего образования Российской Федерации

ДАТЫ ПРОВЕДЕНИЯ:

21 марта — 25 октября 2023 г.



ЭТАПЫ КОНКУРСА:

Регистрация заявок на участие:

I этап «Центр содействия публикационной активности»:

II этап «Центр исследовательской деятельности»:

III этап «Центр проектной деятельности»:

IV этап «Библиотека как часть команды
развития университета»:

21 марта — 21 апреля

25 апреля — 26 мая

26 мая — 27 июня

27 июня — 21 сентября

21 сентября — 25 октября

ЦЕЛИ КОНКУРСА:

- ✓ создать условия для формирования новых лидеров библиотечной отрасли;
- ✓ стимулировать и поощрить развитие творческого потенциала сотрудников библиотеки вуза;
- ✓ выявить социально, культурно, научно значимые проекты и инновационные формы работы библиотек вузов;
- ✓ подтвердить значимую роль библиотеки в стратегии развития университета;
- ✓ распространить и масштабировать профессиональный опыт лучших университетских библиотекарей России.

*Участвуйте в конкурсе, рушьте стереотипы и становитесь
частью сообщества библиотекарей-профессионалов!*

ОРГАНИЗАТОРЫ



Подробная информация на сайте:
<https://project.lanbook.com>.

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

АБРАМОВА М.Н.

директор Российской креативной недели,
президент АНО «Креативная экономика»

АНТИПОВ К.В.

руководитель направления (заместитель ректора)
Санкт-Петербургского государственного университета
промышленных технологий и дизайна

АФАНАСЬЕВ М.Д.

директор Государственной публичной
исторической библиотеки России,
президент Российской библиотечной ассоциации

БЫКОВНИКОВ И.Л.

заместитель начальника Управления информационно-
библиотечного обеспечения Центрального банка
Российской Федерации (Банка России)

ВИСЛЫЙ А.И.

начальник проектного центра цифровой
трансформации Федерального института
промышленной собственности

ВОРОПАЕВ А.Н.

начальник отдела поддержки литературного процесса,
книжных выставок и пропаганды чтения
Департамента государственной поддержки
периодической печати и книжной индустрии
Минцифры России

ДАШКОВ Л.П.

генеральный директор ИТК «Дашков и К°»

ДЖИГО А.А.

заведующий НИО библиотекостроения
Фундаментальной библиотеки ИНИОН РАН

ДУДА В.В.

генеральный директор Российской
государственной библиотеки, президент
Библиотечной Ассамблеи Евразии

ЕСЕНЬКИН Б.С.

президент ТД «Библио-Глобус»,
президент НП «Гильдия книжников»

ЗИМАРИН О.А.

директор издательства «Весь Мир»

ИВАНОВ А.В.

президент Издательско-полиграфической
ассоциации высших учебных заведений

КАПЬЁВ Е.В.

генеральный директор издательства «ЭКМО»

КВЕЛИДЗЕ-КУЗНЕЦОВА Н.Н.

исполнительный директор Ассоциации
производителей и пользователей
образовательных электронных ресурсов,
директор Фундаментальной библиотеки
Российского государственного
педагогического университета им. А.И. Герцена

КУДРИНА Е.Л.

и.о. ректора Московского
государственного
института культуры

КУЗНЕЦОВ А.Ю.

исполнительный директор
Национального электронно-информационного
консорциума

МАКАРЕНКОВ С.М.

генеральный директор
издательства «РИПОЛ классик»

ОРЛОВ С.В.

заместитель председателя
Московской городской Думы

ПАЛЬКО Л.Л.

генеральный директор издательства «ВЕЧЕ»,
управляющий вице-президент
Российского книжного союза

ПЕТРЯКОВ В.Г.

директор издательства «Флинта»

ПЛЕМНЕК А.И.

исполнительный директор
Ассоциации региональных
библиотечных консорциумов

ФИЛИППОВ В.М.

председатель Высшей аттестационной
комиссии Минобрнауки России,
президент Российского университета
дружбы народов

ФИРСОВ В.Р.

заместитель генерального директора
Российской национальной библиотеки

ЦЫГАНЕНКО А.М.

руководитель направления
«Принтмедиа-индустрия»
Института повышения квалификации
работников теле- и радиовещания

ЧЕХОВИЧ Ю.В.

исполнительный директор
компании «Антиплагиат»

ЧЕЧЕНЕВ К.В.

генеральный директор издательства «Белый город»,
президент Ассоциации книгоиздателей

ШРАЙБЕРГ Я.Л.

научный руководитель Государственной публичной
научно-технической библиотеки России,
президент Национальной библиотечной
ассоциации «Библиотеки будущего»

ЩЕРБАКОВ С.Г.

генеральный директор
Издательского центра «Академия»

УНИВЕРСИТЕТСКАЯ

КНИГА

№ 4,
май, 2023

РЕДАКЦИЯ:

Главный редактор —
Е. Бейлина, univernknight@yandex.ru

Выпускающий редактор —

Р. Каплин, vyvusk-uk@yandex.ru

Редактор — **Н. Барсукова**

Юрист-редактор — **С. Сафронова**

Дизайнер-верстальщик — **И. Горюнов**

Отдел подписки, выставок и рекламы —

О. Каплина, unkniga@mail.ru

Администратор сайта —

Н. Чалых, website@unkniga.ru

Корректор — **Д. Балтрушайтис**

ВЕДУЩИЕ РУБРИК:

«Книжный рынок» — **А. Воропаев**

«Формирование библиотечных фондов» —

Т. Петрусенко, И. Эйдемиллер

«Абсолютно медиа: библиотеки в новой среде» —

М. Леншина

«Библиотеки мира» — **Д. Белякова**

«Персональный подход» — **С. Горихова**

«Гений места»: из первых уст — **М. Штайн**

КОНТАКТЫ:

111123, г. Москва, Шоссе Энтузиастов, д. 56.

Тел.: +7 (967) 097-40-77

E-mail: podpiska@unkniga.ru, unkniga@unkniga.ru



WWW.UNKNIGA.RU

Воспроизведение материалов или их фрагментов
возможно только с письменного разрешения
ООО «ИД Университетская книга». Мнение
авторов может не совпадать с мнением редакции.
Редакция не несёт ответственности за содержание
рекламных материалов.

Фото на обложке: Ольга НАЗАЙКИНСКАЯ,
директор Центра трансформации образования
Школы управления СКОЛКОВО

16+, в соответствии с Федеральным законом
от 29.12.2010 № 436-ФЗ

10 п.л. Тираж 1500 экз.

Подписано в печать 18.04.2023.

Приблизительная дата выхода: 25.04.2023.

Периодичность выхода — 5 раз в полугодие.

© «Университетская книга», 2023

ISSN 1726-6726

Учредитель — ООО «ИД Университетская книга»

Рег. свид. ПИ № ФС77-42613 от 13.11.2010

Отпечатано в типографии ООО «Юнион принт»
603003, г. Нижний Новгород, ул. Баррикад, д. 1,
корпус 5.

Тел.: +7 (831) 416-01-68, 439-44-99, 430-71-22
Цена свободная.

Выпуск осуществляется при финансовой
поддержке Министерства цифрового развития,
связи и массовых коммуникаций РФ.

ПОДПИСКА НА ЖУРНАЛ «УНИВЕРСИТЕТСКАЯ КНИГА»:

УРАЛ-ПРЕСС

Тел.: +7 (495) 961-23-62; (343) 26-26-543;
www.ural-press.ru

ДЕЛОВАЯ ПРЕССА

Тел.: +7 (499) 391-57-36; [https://delpress.ru/журнал/
Университетская_книга](https://delpress.ru/журнал/Университетская_книга)

КНИГА-СЕРВИС

Тел.: +7 (495) 680-90-88, +7 (495) 680-89-87;
www.akc.ru/itm/universitetskay_a-kniga/

ПРЕССА РОССИИ

Тел.: +7 (495) 172-46-47;
www.pressa-rr.ru/cat/1/edition/r72296/

Подписной индекс 72296

ПОДПИСКА НА ЭЛЕКТРОННЫЕ ВЕРСИИ:

ИВИС

Тел.: (495) 777-65-57; www.ivis.ru

НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА

Тел.: (495) 935-01-01; www.elibrary.ru

УНИВЕРСИТЕТСКАЯ БИБЛИОТЕКА ОНЛАЙН

Тел.: (4872) 25-11-83; www.directmedia.ru

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЦИФРОВОЙ РЕСУРС «РУКОНТ»

Тел.: (495) 680-89-62; www.rucont.ru

РЕДАКЦИОННАЯ ПОДПИСКА:

Тел.: +7 (967) 097-40-77

www.unkniga.ru,

podpiska@unkniga.ru



СОДЕРЖАНИЕ

4 СОБЫТИЯ. НОВОСТИ. АНОНСЫ

ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА



- 8** Ольга НАЗАЙКИНСКАЯ:
«Главный показатель для меня —
изменение представлений людей»

ОСТРАЯ ТЕМА



- 16** ММСО-2023:
смена образовательной парадигмы

БИБЛИОТЕЧНОЕ ДЕЛО

- 24** И. Быковников
Возможные аспекты использования
проектных методов управления
в корпоративной библиотеке
- 30** Цифровая трансформация библиотек:
стратегия и тактика

НАУКА И ОБРАЗОВАНИЕ

- 37** ИНИОН РАН:
как Феникс из пепла, или Know who
- 42** В. Курпаков
Есть ли жизнь после конца владения?
Часть 1. Что такое «конец владения»
и при чём тут Золушка?
- 46** VR в школе и вузе

МИР ИЗДАТЕЛЬСТВ

- 50** «Наука»: возвращение

COPYRIGHT.RU

- 56** Рынок интеллектуальной собственности:
вне политики на благо экономики

КНИЖНАЯ КУЛЬТУРА

- 62** Рождение и жизнь книги в мире
гибридных технологий

«ГЕНИЙ МЕСТА»: ИЗ ПЕРВЫХ УСТ

- 66** Искусство и дизайн:
главные направления творческих
лабораторий «Гений места»

ПЕРСОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД



- 72** Наталья ДИСКАЯ:
«Делай то, что зависит сейчас от тебя»

НА РАЗВИТИЕ 20 ЦЕНТРОВ ТРАНСФЕРА ТЕХНОЛОГИЙ ВЫДЕЛЕНО БОЛЕЕ 235 МЛН РУБЛЕЙ

Объявлены 20 победителей конкурса Минобрнауки России на создание и развитие центров трансфера технологий. Срок предоставления грантов — четыре года.

Центры трансфера технологий создаются на базе вузов и научных организаций и внедряют разработки исследователей в реальный сектор экономики.

«Мы видим успешный опыт первых 18 центров, благодаря которым разработчики вузов и научных организаций находят своё применение в бизнесе. Поэтому проект масштабируется. На новый конкурс поступили 58 заявок из 27 регионов страны — активное участие проявили команды из Белгородской, Томской, Хабаровской областей, республик Татарстан и Башкортостан. На создание и развитие 20 новых центров выделено в этом году более 235 млн рублей, в 2024-м — до 400 млн. Уверен, гранты позволят победителям конкурса сформировать регулярную деятельность по внедрению научно-исследовательских разработок в индустрию», — отметил глава Минобрнауки России Валерий Фальков.

Ожидается, что к концу 2024 г. усилиями 38 центров трансфера технологий будут достигнуты следующие результаты:

— обеспечена правовая охрана не менее 3,5 тыс. результатов интеллектуальной деятельности;

— вузы и научные организации заключат не менее 2 тыс. лицензионных соглашений и договоров научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ;

— суммарный объём внебюджетного финансирования участников достигнет не менее чем 10 млн рублей.

Механизм по развитию центров запущен в 2021 г. в рамках федерального проекта «Развитие масштабных научных и научно-технологических проектов по приоритетным исследовательским направлениям» нацпроекта «Наука и университеты».

55 РОССИЙСКИХ ВУЗОВ ВОШЛИ В МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЕЙТИНГ QS BY SUBJECT 2023

QS является одним из трёх наиболее авторитетных международных университетских рейтингов. В нём участвует свыше 1,3 тыс. вузов из более чем 140 стран.

Россия представлена в рейтинге 55 российскими университетами, что является рекордным за все предыдущие годы (51 в 2022 г., 48 — в 2021-м и 28 — в 2020-м).

QS by Subject 2023 охватывает 54 предметных направления и пять широких областей (гуманитарные науки; инженерия и технологии; науки о жизни и медицина; естественные науки; социальные науки и менеджмент). Для ранжирования университетов используются показатели, которые отражают научно-исследовательскую деятельность учреждения и его оценку академическим сообществом и работодателями. В рамках каждого направления составляются свои топ-100 и топ-50 рейтингов.

Российские университеты вошли 69 раз в топ-100 рейтингов QS by Subject 2023. Среди лидеров — МГУ имени М.В. Ломоносова (21 рейтинг), НИУ ВШЭ (11 рейтингов) и Российский университет дружбы народов (РУДН, семь рейтингов).

В топ-50 рейтингов российские университеты вошли 22 раза:

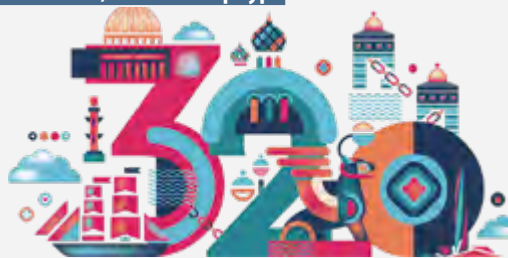
- семь — МГУ имени М.В. Ломоносова по направлениям: образование, математика, лингвистика, современные языки, философия, физика и астрономия;
- три — РУДН: химия, современные языки, нефтегазовое дело;
- два — Уральский федеральный университет: гостиничный бизнес, социальная работа и администрирование.

10 вузов: ГИТИС, Казанский федеральный университет, МГИМО, НИТУ «МИСИС», Московская консерватория имени П.И. Чайковского, МФТИ, Санкт-Петербургская консерватория имени Н.А. Римского-Корсакова, Санкт-Петербургский горный университет, СПбГУ, Томский политехнический университет — в топ-50 рейтингов вошли по разу.

ПРЕДСТОЯЩИЕ СОБЫТИЯ ПРЕДСТОЯЩИЕ СОБЫТИЯ ПРЕДСТОЯЩИЕ СОБЫТИЯ

КНИЖНЫЙ САЛОН НА ДВОРЦОВОЙ ПЛОЩАДИ

18–20 мая, Санкт-Петербург



Организаторы: Правительство Санкт-Петербурга, Российский книжный союз, Государственный Эрмитаж.

Главный книжный праздник Северной столицы в третий раз пройдёт на Дворцовой площади и в здании Главного штаба Государственного Эрмитажа. Выставка работает с 11.00 до 20.00.

В программе запланированы дискуссии, круглые столы, встречи с авторами.

Официальный сайт: <https://book-salon.online>.

ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ «ЭФФЕКТИВНОСТЬ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ И ПУБЛИКАЦИОННАЯ АКТИВНОСТЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ И НАУЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ: СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ, УПРАВЛЕНИЕ, МОНИТОРИНГ, ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА»

22–26 мая, Санкт-Петербург

Организаторы: Национальный электронно-информационный консорциум и Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена.

Цель: сформировать профессиональные компетенции, необходимые для стратегического планирования, организации, мониторинга и поддержки эффективного процесса управления научными исследованиями в образовательных или научных организациях.

Подробная информация на сайте: https://lib.herzen.spb.ru/p/programma_pk_neicon/.

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ УДАЛОСЬ АДАПТИРОВАТЬ ДЛЯ ЛИТЕРАТУРНОГО АНАЛИЗА ТЕКСТОВ

Исследователи из России разработали подход, позволяющий применять искусственный интеллект (ИИ) для автоматического анализа литературных произведений, сообщает ТАСС. Система может определить тип персонажей по репликам и описанию, а также раскрыть характер их взаимоотношений. Метод можно использовать для обучения цифровых помощников и решения других задач, сообщила пресс-служба Института искусственного интеллекта AIRI.

Группа исследователей под руководством старшего научного сотрудника Института искусственного интеллекта AIRI (Москва) Ильи Макарова приспособила уже существующие нейросетевые алгоритмы для литературного анализа текстов, а также для распознавания персонажей и определения характера их взаимоотношений. Для этого учёные применили теорию графов и так называемые NER-алгоритмы, одну из форм компьютерной обработки естественного языка.

Исследователи проверили работу подхода на «Властелине колец» и других произведениях Джона Рональда Руэла Толкина. После обучения система ИИ успешно распознала то, в каких отношениях находились свыше 880 персонажей в книгах британского писателя, а также научилась узнавать их по репликам.

Аналогичным образом, как отмечают И. Макаров и его коллеги, можно анализировать любые сложные и объёмные литературные произведения, а кроме того, другие типы текстов, в том числе имеющие важное историческое или юридическое значение. Это позволит использовать системы ИИ для подготовки кратких и удобочитаемых изложений подобных документов (саммари), а также для глубокого анализа правовых норм, подытожили учёные.

СТАРТУЕТ ЧЕТВЁРТЫЙ СЕЗОН ПРЕМИИ «БОЛЬШАЯ СКАЗКА»

Российская государственная детская библиотека (РГДБ) объявила приём заявок на соискание премии «Большая сказка» имени Эдуарда Успенского.

Премия присуждается за литературные произведения, опубликованные не ранее 2022 г., в номинациях:

- «Сказка» (художественные произведения для детей до 12 лет);
- «Весёлый учебник» (научно-популярные произведения для детей до 12 лет).

В жюри четвёртого сезона премии входят:

- Григорий Гладков — композитор, Заслуженный деятель искусств РФ;
- Галина Дядина — детский писатель, лауреат премии «Большая сказка»;
- Наталья Козловская — литературный критик, сценарист, заведующая сектором рекомендательной библиографии РГДБ;
- Павел Крючков — литературный критик, заведующий отделом поэзии журнала «Новый мир»;
- Александр Левенбук — актёр, театральный режиссёр, Народный артист РФ;
- Михаил Мокиенко — детский писатель.
- Андрей Усачёв — детский писатель, сценарист (председатель жюри).

Имена лауреатов премии будут объявлены в декабре 2023 г.

Призовой фонд номинации «Сказка»:

- I место — 600 тыс. рублей;
- II место — 400 тыс. рублей;
- III место — 200 тыс. рублей.

Призовой фонд номинации «Весёлый учебник» — 300 тыс. рублей.

ПРЕДСТОЯЩИЕ СОБЫТИЯ ПРЕДСТОЯЩИЕ СОБЫТИЯ ПРЕДСТОЯЩИЕ СОБЫТИЯ

СЕДЬМОЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ФОРУМ «КНИГА. КУЛЬТУРА. ОБРАЗОВАНИЕ. ИННОВАЦИИ» (СУДАК — СОЧИ — ТРАНЗИТ, «СОЧИ-2023»)

27 мая — 3 июня, Краснодарский край, посёлок городского типа Сириус, город-отель «Бархатные сезоны»

Мировой профессиональный форум для специалистов и руководителей библиотек, издательств, книготорговых и книгораспространительских организаций, музеев, архивов, информационных центров, университетов, колледжей, компьютерных и интернет-компаний, бизнеса, правовых и патентных организаций и в целом для учреждений науки, культуры и образования.

Организаторы: Государственная публичная научно-техническая библиотека России, Международная ассоциация пользователей и разработчиков электронных библиотек и новых информационных технологий, Министерство культуры РФ, Министерство науки и высшего образования РФ, Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ, Российская государственная библиотека, Министерство культуры Краснодарского края, Национальная библиотечная ассоциация «Библиотеки будущего».

В рамках форума состоятся:

— 28-я Международная конференция «Библиотеки и информационные ресурсы в современном мире науки, культуры, образования и бизнеса»;

— Седьмая Музейная ассамблея «Сохранение традиций, внедрение инноваций: крымская музейная площадка»;

— Четвёртый Научно-образовательный симпозиум «Формирование и развитие современной цифровой среды для образования и науки»;

— Шестая Отраслевая конференция имени Б.В. Ленского «Книгоиздание и библиотеки: векторы взаимодействия»;

— Шестая Генеральная конференция Национальной библиотечной ассоциации «Библиотеки будущего»;

— Четвёртая Международная конференция по проблемам экологии и устойчивого развития;

— Четвёртая Научная конференция «Наукометрия, библиометрия, открытые данные и публикации в науке».

Подробная информация на сайте:

www.gpntb.ru/win/inter-events/sochi2023/.

ОПУБЛИКОВАН ДОКЛАД «РОССИЙСКАЯ НАУКА В ЦИФРАХ: 2023»

В российской науке в последние годы наметились позитивные тренды: снижается средний возраст исследователей, растут публикационная активность учёных и численность аспирантов. Однако обострение геополитической ситуации может стать серьёзным вызовом для закрепления этих изменений, говорится в исследовании Института статистических исследований и экономики знаний (ИСИЭЗ) НИУ ВШЭ.

ИСИЭЗ выпустил второй доклад в серии «Российская наука в цифрах», где отмечается, что по масштабам занятости в науке Россия занимает пятое место в мире, уступая Китаю, США, Японии и Германии, а по численности исследователей — шестое, уступая ещё и Республике Корея (данные на 2021 год). По объёму финансирования науки наша страна находится на 10-м месте в мире (47,6 млрд долларов), причём с 2010 г. затраты страны на исследования и разработки выросли на 12,5%.

С 2010 г. по 2021-й число публикаций российских авторов в изданиях, индексируемых в Scopus, увеличилось в три раза, а доля страны в общемировом потоке публикаций — вдвое (до 3,5%). В результате в рейтинге стран Россия поднялась с 15-го места на 10-е. Лидирует в рейтинге Китай, на долю которого в 2021 г. пришлось почти четверть (24,3%) общемирового числа публикаций в Scopus.

При этом численность персонала, занятого исследованиями и разработками в России, снижается. Если в 2010 г. в науке было занято 736,5 тыс. человек, то в 2021-м — 662,7 тыс. Авторы исследования отмечают, что такая динамика обусловлена в первую очередь сокращением численности ключевой категории научного персонала — исследователей.

С 2010 г. по 2021-й средний возраст исследователей снизился с 48 лет до 46, в том числе в результате увеличения доли исследователей 30–39 лет. Тем не менее пока ещё есть диспропорции: доля молодёжи (до 30 лет) сократилась за этот период с 19,3

до 15,7%, а каждый четвёртый исследователь — старше 60 лет.

В последние годы растёт и привлекательность научной карьеры: в 2021 г. научные организации приняли на работу 17 тыс. выпускников вузов, что составило 2,1% от их общей численности (0,9% в 2009-м).

Также авторы исследования отмечают постепенный выход аспирантуры из кризиса: за 2020–2021 гг. численность аспирантов выросла на 7% и составила 90,2 тыс. Однако осталась проблема низкой эффективности такой формы подготовки научных кадров, так как в 2021 г. лишь 10,5% выпускников защитили диссертацию в нормативный срок (в 2010 г. — 28,5%, в 2015-м — 18%, в 2020-м — 8,9%). В научных организациях этот показатель снизился до 7,3%, в вузах составил 11%.

В докладе также говорится, что к 2021 г. среднемесячная заработная плата научных сотрудников выросла до 120,3 тыс. рублей, что в 2,5 раза больше, чем в 2014-м. В итоге уровень оплаты труда в науке сегодня превышает средний по стране (45,9 тыс. рублей). Но не везде: несколько регионов пока не сумели обеспечить соответствие заработной платы научных сотрудников целевому показателю (200% от средней по региону).

ИССЛЕДОВАНИЕ «УНИВЕРСИТЕТСКАЯ НАЦИОНАЛЬНАЯ ИНИЦИАТИВА КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ»

Партнёрская сеть вузов «Университетская национальная инициатива качества образования» провела большое исследование российского высшего образования.

В опросах приняли участие более 3 тыс. выпускников из 220 университетов восьми федеральных округов и свыше 5 тыс. преподавателей из 60 университетов. Сбор данных проходил с октября по декабрь 2022 г. Результатом стал аналитический доклад. Он показывает, в чём расходятся ожидания современных учащихся и то, что они получают в вузах во время обучения.

ПРЕДСТОЯЩИЕ СОБЫТИЯ ПРЕДСТОЯЩИЕ СОБЫТИЯ ПРЕДСТОЯЩИЕ СОБЫТИЯ

IX КНИЖНЫЙ ФЕСТИВАЛЬ «КРАСНАЯ ПЛОЩАДЬ»

2–6 июня, Москва

В программе: встречи с любимыми писателями и поэтами, а также с художниками и авторами рисованных историй, яркие и запоминающиеся выступления известных артистов и музыкантов, знакомства с программами ведущих музеев страны, лекции учёных в различных областях знаний, автограф-сессии с авторами и, конечно же, книжные новинки на любой вкус.

Особое внимание фестиваль уделит Году педагога и наставника. Традиционно в рамках «Красной площади» пройдёт Фестиваль национальных литератур. А 6 июня мы отметим день рождения Александра Сергеевича Пушкина.

Для профессионалов книжного сообщества будет организована отдельная программа, в рамках которой обсудят актуальные вопросы современного книгоиздания и продвижения книг, важнейшие события в жизни литературных объединений и творческих союзов.

Подробная информация на сайте: <https://bookfestival.ru>.

XI ЕЖЕГОДНЫЙ ФОРУМ ВУЗОВ «БУДУЩЕЕ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ»

7 июня, Москва

Организатор — рейтинговый консорциум RAEX при поддержке Российского союза ректоров.

В программе:

- пленарная дискуссия «Суверенная система образования: долгосрочные цели и вызовы текущего момента»;
- секция 1 «Востребованность выпускников на рынке труда: предпочтения работодателей и возможности вузов»;
- секция 2 «Роль университетов в устойчивом развитии регионов».

На форуме RAEX представит:

- XII Ежегодный рейтинг лучших вузов России RAEX-100;
- ключевые цифры и факты о деятельности российских вузов;
- предметные рейтинги университетов России.

Подробная информация на сайте: https://raex-a.ru/project/vuz_rating/2023/conference?utm_source=unkniga&utm_content=announcement.

Среди прочих выводов очевидно, что до сих пор в вузах доминируют пассивные формы обучения и преподаватели в основном работают «по старинке» (мало кто вовлекает студентов в активные формы обучения и применяет новые форматы оценивания). А студенты ждут от университетов в том числе развития гибких навыков и опыта самоорганизации, однако при таких подходах обеспечить это вряд ли возможно.

Авторы доклада делают вывод: университетам необходимо пересматривать подходы к педдизайну и знакомиться с новыми методиками.

Подробная информация по ссылке: http://docs.io.tsu.ru/wordpress/wp-content/uploads/UNIKO_2023.pdf.

РАН СТАНЕТ КООРДИНАТОРОМ СИСТЕМЫ НАУЧНОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ В РОССИИ

Заместитель председателя Правительства РФ Дмитрий Чернышенко провёл рабочую встречу с президентом Российской академии наук Геннадием Красниковым. На ней обсудили планы на 2023 год по подготовке нормативно-правовых актов, направленных на реализацию федерального закона об экспертизе.

По словам вице-преьера, подходы к проведению научной и научно-технической экспертизы будут закреплены в специальном положении. Также в нём будут определены правила проведения, задачи и цели экспертизы. Утверждение данного положения закреплено за Правительством РФ.

«Российская академия наук — это главный, непредвзятый, экспертный центр страны. Мы ежегодно проводим порядка 40 тыс. экспертиз различных программ и проектов по запросам федеральных и региональных министерств и ведомств. В эту работу сегодня вовлечены более 5 тыс. экспертов», — отметил Г. Красников.

Российская академия наук должна стать координатором Национальной системы научной (научно-технической) экспертизы, в реестры которой будут включены все эксперты и экспертные организации. Также РАН будет проводить экспертизу результатов работ научных организаций, выполняемых за счёт федерального бюджета, независимо от их ведомственной принадлежности.

ОЛЕГ НОВИКОВ ПОЛУЧИЛ 51% В СЕРВИСЕ САМИЗДАТА «ЛИТНЕТ»

Сегмент самиздата в 2022 г. составил около 3,3 млрд рублей. Совладелец крупнейшей в России издательской группы «Эксмо-АСТ» Олег Новиков стал владельцем 51% сервиса самиздата «Литнет».

О. Новиков будет независимым инвестором, операционное управление полностью останется за существующей командой «Литнета», уточнили представители сервиса.

До заключения сделки гендиректором и основным владельцем (76%) ООО «Литнет» являлся бывший гендиректор шведского сервиса аудиокниг Storytel, акционер холдинга «Т8 издательские технологии» Борис Макаренко, следует из данных «СПАРК-Интерфакса». Организация была зарегистрирована в июне 2022 г. До этого сервис «Литнет» принадлежал украинскому предпринимателю Сергею Грушко. Оставшимися 24% в ООО в равной доле владели Максим Басов и Андрис Кибилдс. После сделки с О. Новиковым А. Кибилдс вышел из бизнеса, доли других совладельцев снизились.

СТАРТОВАЛ КОНКУРС «САМЫЙ ЧИТАЮЩИЙ РЕГИОН»

Области, края и республики России представят на конкурс наиболее значимые проекты в сфере литературы и поддержки чтения. Теперь эта возможность будет и у тех регионов, которые стали частью нашей страны в прошлом году.

2023-й объявлен в России Годом педагога и наставника. Поэтому особое внимание жюри конкурса будет уделено проектам и мероприятиям, направленным на поддержание высокой общественной значимости профессии учителя и повышение интереса молодёжи к педагогике.

Итоги конкурса подведут в завершении года. Победитель будет удостоен статуса «Литературный флагман России» и памятной статуэтки — летящего по волнам бронзового кораблика-книги. Ещё три региона станут лауреатами и им будут вручены почётные дипломы. Регионам, ранее становившимся победителями конкурса, и в третий раз за последние пять лет вошедшим в короткий список конкурса, будет присуждён почётный статус «Территория книги и чтения» и вручен специальный приз.

В этом году у победителя будет особенная награда. «Самый читающий регион» получит уникальную возможность организации у себя масштабного события — Фестиваля-форума «Литературный флагман России», программа которого объединит не только мероприятия региона-победителя, но и проекты наиболее активных участников конкурса. Фестиваль станет площадкой для межрегиональных культурных контактов с широкой повесткой как для профессионалов книжной отрасли, так и для читателей. Программа Фестиваля будет иметь синергетический характер, объединяя информационную, просветительскую и образовательную функции.

Подробная информация на сайте: [Литфлагман.рф](http://литфлагман.рф).

СОЗДАНА АССОЦИАЦИЯ КНИЖНЫХ ФЕСТИВАЛЕЙ «ЧИТАЮЩАЯ РОССИЯ»

Целью проекта «Читающая Россия» является создание инфраструктуры продвижения книги и чтения в регионах. Книжные фестивали должны стать многофункциональными, мультикультурными площадками, которые будут продвигать и популяризировать книгу, чтение, лучшие образцы литературы, в том числе детской и подростковой книги, способствуя поддержанию и упрочению исторических и культурных ценностей народов России. В пилотном этапе проекта 2023 г. семь фестивалей: в Бердске (прошёл в марте), в Архангельске («Белый июнь», 19–21 июня), в Перми (27–30 июля), во Владимире (22–24 августа), в Екатеринбурге (25–27 августа), во Владивостоке (7–10 сентября), в Благовещенске (15–17 сентября).

В плане на 2024 год фестивалей уже в два раза больше.

— Проект «Читающая Россия» находится в разработке. Это будет серия мероприятий, которые по образу книжного фестиваля «Красная площадь» будут проходить от Калининграда до Владивостока с марта по ноябрь, мы будем делать их под открытым небом на главных площадях городов, — рассказал Департамента государственной поддержки периодической печати и книжной индустрии Минцифры России Владимир Григорьев.

Ольга Назайкинская: «Главный показатель для меня — изменение представлений людей»



Российское образование находится в состоянии постоянной трансформации. Появляются и исчезают университеты, запускаются и модернизируются программы развития. Ситуация весьма динамична, и уследить за новациями крайне сложно.

Однако подлинные изменения начинаются с трансформации сознания руководителей образовательных учреждений. В нашей стране за это направление отвечает Центр трансформации образования Школы управления СКОЛКОВО.

К разговору о целях и задачах, форматах и практиках, компетенциях и критериях оценки, а также о многом другом мы пригласили директора Центра

Ольгу НАЗАЙКИНСКУЮ.



— Ольга, расскажите о деятельности Центра трансформации образования, который Вы возглавляете. Когда он появился в структуре Школы управления СКОЛКОВО, с чем была связана необходимость его создания? Каковы основные направления деятельности?

— Центр был основан в 2011 г., тогда он назывался Центром образовательных разработок. В 2017 г. мы решили привести название в соответствие с нашей деятельностью и переименовались в Центр трансформации образования. На самом деле создавался он, что называется, на стыке ситуации, которая разворачивалась в стране на тот момент, и нашей экспертизы. С одной стороны, у Школы управления СКОЛКОВО уже был существенный опыт работы с крупными организациями, корпорациями в направлении трансформации их деятельности и управления развитием. И методы показали свою успешность. С другой — тогда разворачивалась реформа высшего образования, были сформированы несколько федеральных университетов, запущен проект национальных исследовательских университетов, начала обсуждаться инициатива «5-100». Идея крупных проектов в сфере образования уже начала реализовываться, и стало очевидно, что необходима соответствующая подготовка управленцев.

Начинали мы с университетской тематики. Нашим фокусом является трансформация образования и подготовка управленцев, которые могут её осуществлять. Работаем со всеми уровнями образования: с высшей школой, со средним профессиональным образованием (СПО), с региональными системами СПО, в основном по запросам местных властей и корпораций, а также со школами, иногда обращаются дошкольные учреждения. Несколько лет назад мы стали активно сотрудничать с исследовательскими организациями, научными институтами.

Если оценивать нашу деятельность не по сферам, а по типам работ, это, с одной стороны, прикладные исследования, разработки, экспертиза, т.е. производство знания, с другой — образовательные программы для управленцев и их команд.

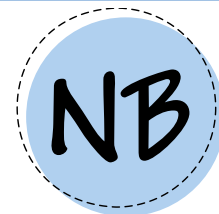
— Каковы механизмы взаимодействия Центра с профильными ведомствами? Есть ли совместные программы и проекты?

— Первые программы подготовки управленцев высшей школы, ректорского кадрового резерва были реализованы по заказу Минобрнауки России. Мы выигрывали конкурсы и проводили образовательные программы.

Ольга НАЗАЙКИНСКАЯ,

директор Центра трансформации образования Школы управления СКОЛКОВО.

Более 15 лет занимается подготовкой управленческих кадров в сфере образования и науки и развитием системы образования. Имеет опыт работы в частных и государственных образовательных организациях, а также в бизнес-секторе. Директор образовательной программы «Школа ректоров». Разработчик и модератор стратегических сессий для университетов и Минобрнауки России. Член комиссии Минобрнауки России по проведению отбора образовательных организаций высшего образования в целях участия в программе стратегического академического лидерства «Приоритет 2030».





а в образовании — особенно. На протяжении десятилетий бытовало мнение, что управленец — это человек, преуспевший в своей профессии, но вынужденный руководить. Подготовка к управленческой позиции была весьма формальной. Осваивать инструменты менеджмента, методы и подходы — над этим никто особо не задумывался. Вторая важная задача — обеспечить понимание того, что управлять трансформацией надо не так, как текущим функционированием: меняется объект управления. И безусловно, необходимо понять, зачем вообще меняться. Это было неочевидно для многих. 11–12 лет назад этот вопрос казался удивительным для руководителей, которые выполняли свои текущие показатели, требования учредителя. Сейчас нам тоже приходится проходить

Сейчас работаем в открытых форматах. Любой университет может заявиться и провести обучение команды у нас. В основном мы сотрудничаем с ведомствами в плане экспертизы. Я и мои коллеги входим в различные комитеты, экспертные группы, участвуем в обсуждении современных направлений развития, с удовольствием делимся знаниями и опытом.

— Вы занимаетесь подготовкой университетских менеджеров — лидеров трансформации. Что, в Вашем понимании, означает эффективно управлять вузом? Как меняется запрос на обучение и качественный уровень ваших учеников?

— За 12 лет мы дважды осуществили полную пересборку нашей флагманской программы «Школа ректоров». Постоянно оцениваем, какой состав абитуриентов заходит, какие темы в повестке дня. Под каждую группу уточняем содержание программы, отдельные подходы. Меняются и уровень подготовленности людей на входе, и требования, которые предъявляют система образования и другие сферы. В первые годы необходимо было сформировать представление о том, что управление — отдельная профессия, которой надо учиться во многих сферах,

«В первые годы необходимо было сформировать представление о том, что управление — отдельная профессия, которой надо учиться во многих сферах, а в образовании — особенно. На протяжении десятилетий бытовало мнение, что управленец — это человек, преуспевший в своей профессии, но вынужденный руководить. Подготовка к управленческой позиции была весьма формальной»

эту историю с участниками программы, но стало проще: отдельно пояснять вышеупомянутые вопросы уже нет необходимости. Если в первые годы мы долго обсуждали, зачем трансформироваться, то сейчас упор делаем на то, что и как менять.

Что касается подготовленности: сфера динамично меняется, появляется много игроков, растёт уровень экспертизы. Я очень благодарна коллегам, которые, как и мы, занимаются вопросами развития высшей школы. В профессиональном багаже наших «студентов» обучающие программы, курсы повышения квалификации, семинары, мастерские. И средний уровень осведомлённости, начитанности, насмотренности у аудитории уже выше. Появляется определённая культура, люди приходят с неплохой базой знаний о том, что такое современный университет, каковы особенности базовых процессов вуза. Ликбез уже не надо проводить.

Компетентностный профиль лидера управления трансформацией предполагает способность формулировать долгосрочное видение самостоятельно, с учётом того какие требования транслирует внешний контур. Это то, с чего мы начинаем и на что обращаем особое внимание. Университет обязан мыслить в долгосрочной перспективе. Ещё один важный момент — системность мышления. Когда мы говорим о таком сложном объекте, как университет, где параллельно идут три-четыре базовых процесса: образование, исследования, инновации, а ещё и практика, например клиника в медицинских вузах, очень много интересного, транслирующих свои требования. Университет не может их проигнорировать, но при этом эти требования достаточно противоречивы. Как занять сбалансированную позицию и взаимодействовать с заинтересованными сторонами, учитывая социальный, экономический, политический и технологический контексты? Необходимо видеть связи и университет как целостную конструкцию, систему, а не просто как набор кафедр и факультетов. Лишь системность мышления позволяет осмысленно управлять развитием, а не только текущим функционированием.

«Как занять сбалансированную позицию и взаимодействовать с заинтересованными сторонами, учитывая социальный, экономический, политический и технологический контексты? Необходимо видеть связи и университет как целостную конструкцию, систему, а не просто как набор кафедр и факультетов. Лишь системность мышления позволяет осмысленно управлять развитием, а не только текущим функционированием»



Важная характеристика — способность держать удар, а ещё можно сказать «длинная воля». Данная компетенция тренируется. Это не означает, что вы должны идти напролом, как бульдозер. Где-то придётся быть более гибким, шагнуть назад, чтобы потом сделать два вперёд. В какой-то момент хочется опустить руки, но нельзя, потому что ответственность за университет очень велика: она захватывает в разы больше людей, чем в нём учится или работает. Именно поэтому в программе есть спортивный блок, где мы тренируемся: бегаем, ходим — зависит от подготовленности и состояния здоровья. Главное — двигаться к поставленной спортивной цели и тренировать волю.

— **А какие примеры удачной интеграции выпускников Центра Вы могли бы привести? Есть ли среди них университеты сферы культуры, медиа, креативных индустрий?**

— Несмотря на то что у нас «Школа ректоров», это название во многом «на вырост». Действительно, немало наших выпускников становятся ректорами, но речь не столько о должности, сколько о позиции, которую человек занимает. Ректор — человек, отвечающий за университет в целом. Только из этой позиции можно помыслить про развитие. Конечно, в группе есть ректоры, но основная часть обычно проректоры, директора институтов и деканы факультетов, иногда начальники управлений. Небольшая часть — линейные руководители или те, кто не имеет управленческой должности, но занимается крупными проектами в вузе.

У нас учатся люди со всей страны, существенная часть аудитории — не из Москвы. Включается всё больше регионов. Иногда мы запускаем грантовые программы, поддерживающие региональные университеты. Считаю, что по всей стране должны быть крепкие университеты с исследовательским потенциалом, ключевыми программами, куда будут приезжать студенты со всей России и из-за рубежа.

Есть такое понятие — отраслевые вузы. В своё время для меня это была грустная история, ведь этим названием им как бы предписано работать на узкую отрасль, а потенциал у них больше. Сейчас эти грани размываются.

«Есть такое понятие — отраслевые вузы. В своё время для меня это была грустная история, ведь этим названием им как бы предписано работать на узкую отрасль, а потенциал у них больше. Сейчас эти грани размываются. Междисциплинарность, взаимодействие разных индустрий требуют опережающей позиции университетов»

Междисциплинарность, взаимодействие разных индустрий требуют опережающей позиции университетов. Многие вузы, базово отраслевые, уже выходят на этот уровень. Если оценить наборы в «Школу ректоров», то за последние несколько лет число отраслевых вузов существенно выросло. Институтов культуры пока не так много. Был опыт с Российским государственным институтом сценических искусств, сейчас учатся представители Театрального института имени Бориса Шуккина. Активно подключились медицинские, аграрные, транспортные вузы. Их руководство ощущает необходимость перепродумать свой университет. Они прикладные, очень конкретные, с ними можно не обсуждать предельные абстракции, а моделировать на их материале. Надеюсь, что вузы культуры будут чаще появляться.

— **По каким критериям оцениваете результаты обучения выпускников?**

— Что касается эффективности, то для меня очень важно, что выпускники прошлых лет возвращаются в аудиторию, рассказывают о том, что они задумали на программе и как это реализовали. Сейчас, на 22-й «Школе ректоров», выступали Илья Обабков из УрФУ, Олег Змеев из Томского государственного университета, Мария Князева из

«Главный показатель для меня — изменение представлений людей. Они начинают занимать позицию ответственных за развитие университета, самостоятельно размышлять о будущем вуза, считывать контексты, принимать во внимание тренды и двигаться вперёд. Положительная динамика по повышениям и назначениям тоже важный параметр. В среднем каждый десятый ректор в стране — наш выпускник. В некоторых вузах много проректоров, окончивших нашу "Школу"»



Мурманского технического университета, Елена Степанова из Ярославского технического университета.

60% программы и более занимает проектная работа, и это не учебные проекты, а реальные кейсы трансформации университетов, которые участники разрабатывают в рамках программы и должны их внедрять по итогам обучения или уже в его процессе. В этом весь смысл. Участники учатся, выполняя реальные проекты. По мировой статистике, 70–80% инициатив трансформационного характера проваливаются. Приходится искать новые подходы. По результатам наших опросов, 54% проектов внедряются полностью или частично. Где-то они идут быстрее, где-то — медленнее. Некоторые ректоры специально отправляют команду к нам, потому что понимают, что могут получить в итоге. Они приезжают на защиты, включаются в обсуждение проектов.

Главный показатель для меня — изменение представлений людей. Они начинают занимать позицию ответственных за развитие университета, самостоятельно размышлять о будущем вуза, считывать контексты, принимать во внимание тренды и двигаться вперёд. Положительная динамика по повышениям и назначениям тоже важный параметр. В среднем каждый десятый ректор в стране — наш выпускник. В некоторых вузах много проректоров, окончивших нашу «Школу».

Третий момент — сообщество, развитие горизонтальных связей. Биологи общаются с биологами, физики — с физиками. Как их делить по должностям? Собрать проректоров по учебной работе? Они не всегда в позиции трансформации. Важно сформировать сообщество, где лидеры трансформации могут друг друга поддержать, привлечь в свои проекты. Есть примеры, когда наши выпускники выезжают в другие университеты и помогают там внедрять изменения. Специалисты «на земле» не всегда понимают, что надо сделать и как они могут включиться в эти процессы. Соответственно их следует дооснащать инструментарием, чтобы они думали о своей зоне ответственности иначе. Поэтому мы запустили специальную

программу для тех, кто непосредственно реализует учебный процесс. В университетах сейчас появляется позиция руководителя образовательных программ, на неё могут претендовать преподаватели, доценты, заведующие кафедрами, а чаще всего это сборная группа, которая отвечает за учебную программу как продукт. Сейчас идёт третья такая программа, мы занимаемся с университетами перепроектированием учебного процесса на примере одной конкретной программы, каждый отвечает за свою. Таким образом, на разных уровнях университета запускаются процессы развития.

— Как сформировалась Ваша команда? Кто работает в Центре, какие специалисты вовлечены в «Школу ректоров»?

— Группа, которая работает над всеми нашими инициативами, намного шире штата Центра. Есть ядро — непосредственно Центр трансформации образования. Со мной работают наши программные менеджеры, которые продумывают и запускают образовательные программы. Также есть группа аналитиков, работающих над прикладными исследованиями, концептуализацией и упаковкой в экспертные доклады и материалы того содержания, которое появляется в результате образовательных программ и стратегических сессий. Затем мы эти материалы внедряем в учебном процессе, т.е. это такой замкнутый цикл производства и развития знаний. Образовательная и аналитическая группы работают в тесной связке. А дальше, скажем так, расходятся круги. Ближний круг — руководители проектной работы, модераторы и эксперты, которых мы привлекаем к участию в образовательных программах и стратегических сессиях. Более широкий — эксперты из числа наших выпускников: мы их привлекаем в аудиторию, с тем чтобы они делились своими кейсами. Важно, когда носитель опыта его осмыслил, зафиксировал и готов вживую обсудить его с аудиторией: что получилось, а что пошло не так и почему. На самом деле партнёрская сеть очень большая, там сотни людей.

— Вы работаете в офлайн-формате?

— Нет, у нас есть и онлайн-режим. Вообще, в ковидное время мы всё проводили онлайн, но живого общения не хватало, и работа шла намного медленнее. Однако не могу сказать, что мы получили результат на порядок хуже — возможно, благодаря тому, что запускались «живьём». Есть ряд программ, которые мы проводим только онлайн. Это симуляторы по управлению университетами и колледжами — очень технологичный продукт, можно сказать компьютерная игра. Есть асинхронные курсы, мы их используем в основном как базу знаний

— Очевидно, что в сегодняшней геополитической ситуации трансформационные процессы в высшей школе связаны с отказом от Болонской системы, сворачиванием (смещением) международной повестки, переориентацией на традиции отечественного образования и обеспечения технологического суверенитета. И это после долгих лет движения в сторону глобализации, повышения видимости наших университетов на мировой карте. Как прокомментируете текущую ситуацию?

— Конечно, она непростая. Это как раз та неопределённость, в которой требуется самостоятельное стратегическое мышление, когда нет никаких конкретных планов и дорожных карт. Именно в этот момент включается работа лидера трансформации, способного системно и с учётом всех контекстов размышлять о будущем университета. Готовых ответов нет, но это не означает, что надо остановиться. Учредителю следует помочь в этот момент и вместе с ним думать о том, что делать. Я очень рада тому, что коллеги из университетского сообщества выходят с инициативами, вкладываются в разработку новых подходов, концептов.

С точки зрения геополитики мы должны ещё больше внимания уделять своему позиционированию на мировой арене. Надо перепродумывать географию, отношения с партнёрами, то, какую позицию мы хотим занять в международной коммуникации, какую повестку хотим транслировать и какую — совместно формировать.

«С точки зрения геополитики мы должны ещё больше внимания уделять своему позиционированию на мировой арене. Надо перепродумывать географию, отношения с партнёрами, то, какую позицию мы хотим занять в международной коммуникации, какую повестку хотим транслировать и какую — совместно формировать. Просто остановиться и ничего не делать в международном пространстве — позиция пораженческая, она совершенно неконструктивна и не приносит ценности ни университету, ни стране»



Просто остановиться и ничего не делать в международном пространстве — позиция пораженческая, она совершенно неконструктивна и не приносит ценности ни университету, ни стране. Хорошо, что партнёрские связи были налажены, но сейчас взаимодействие выходит на другой уровень: с восточными странами, Латинской Америкой, Африкой. Интересные проекты начинают запускаться с африканскими университетами в части инженерии. В общем, сегодня период возможностей для репозиционирования.

— В Центре запущен проект «Симулятор трансформации университета». Расскажите об этой инициативе.

— Фактически это виртуальный университет, где вы формулируете долгосрочную стратегию и принимаете решения, видите их последствия и можете проследить, как ситуация изменится за пять-шесть лет в условиях ограниченности ресурсов, конкуренции. Заложено много показателей: какие программы открываются и закрываются, каких абитуриентов привлекаете, какие технологии используете, кто преподаватели, какова научная политика, в какие направления вкладывается, сколько занимает фундаментальная наука и сколько — прикладные исследования, с кем выстраиваются коллаборации, что с кадровой политикой, мотивацией, наймом, оценкой, какова инфраструктура, что с финансами... В то же время вы конкурируете с соседним университетом и испытываете влияние разных факторов, например может прилететь очередной «чёрный лебедь». Таким образом, тренируется способность оценить университет как систему, увидеть взаимосвязанность и последствия своих решений и применить умение распределять ресурсы. Фактически это образовательная программа, в основу которой положен игровой метод на компьютерном тренажёре. После каждого такта мы проводим «разбор полётов», даём экспертные выступления или проводим лекции о том, что надо учитывать при выстраивании процессов вуза и системы управления.

— **Насколько искусственный интеллект (ИИ) и рекомендательные сервисы включены в образовательный процесс и каковы перспективы?**

— ИИ прекрасно встраивается в учебный процесс, надо уметь им пользоваться, а не воевать с ним. У нас пока в арсенале такого нет, как нет и анализа больших данных, поскольку нет Big Data. Но мы рассматриваем много программ по ИИ, большим данным, цифровой трансформации. Коллеги проектируют магистратуры, потому что спрос колоссальный, кадров не хватает. Правда, по этому поводу много иллюзий и попыток «проскочить» на старых укладах и представлениях. Поэтому должен быть партнёр, например некоторые вузы делают совместные программы с «Яндексом» и другими технологическими компаниями.

С точки зрения управления данными в экосистеме это крупные министерские проекты. За ними, уверена, большое будущее. Когда начнут работать платформенные решения, это существенно облегчит жизнь, повысит эффективность аналитики, позволит более эффективно коммуницировать с учредителем. А что важнее, мы сможем видеть данные по системе образования, о которой мы пока мало знаем, выстраивать гипотезы. Например, в рамках программы «Приоритет 2030» у нас есть личный кабинет, там можно оценить динамику показателей, сопоставлять их. Аналитика, основанная на данных, позволяет принять более взвешенные решения или обратить внимание на отдельные аспекты.

В целом это широкое поле, которое требует осмысления и исследований. Важно, чтобы в базе был системный подход. Почему из лингвистов получаются прекрасные специалисты по машинному обучению? Потому что у них развито соответствующее мышление. Умение оперировать знаковыми системами скоро станет новым типом грамотности для любого выпускника университета вне зависимости от того, продолжит он свою траекторию в «цифре» или нет.

— **В настоящее время активно распространяются так называемые экосистемные решения, когда, в частности, сервис подписки на электронные книги становится частью крупной онлайн-платформы, например «МТС Строки» или «Букмейта» в «Яндексе». Есть ли похожие инициативы в образовании? Какое развитие они получают в будущем?**

«Если университет лишь набор курсов для подготовки кадров, то Skillbox или «Яндекс. Практикум» его легко могут заменить. Но университет намного больше, чем набор программ подготовки. Одна из его задач — постановка мышления, формирование определённой картины мира, куда входят ценности и культура. Плюс к тому — профессия, исследовательские компетенции. Если университет всё это охватывает, он прекрасно понимает, в каком направлении ему будет интересно выстраивать коммуникации с технологическими партнёрами»

— В 2013 г. была публикация о том, что на рынок пришли массовые онлайн-курсы, которые снесут университеты как лавина¹. Этого не произошло, и думаю, что сегодня будут эффективны партнёрские истории, коллаборации, но только если каждый станет понимать предназначение себя и партнёра в экосистеме. Если университет лишь набор курсов для подготовки кадров, то Skillbox или «Яндекс.Практикум» его легко могут заменить. Но университет намного больше, чем набор программ подготовки. Одна из его задач — постановка мышления, формирование определённой картины мира, куда входят ценности и культура. Плюс к тому — профессия, исследовательские компетенции. Если университет всё это охватывает, он прекрасно понимает, в каком направлении ему будет интересно выстраивать коммуникации с технологическими партнёрами. Вузы уже не только пользуются короткими курсами таких платформ, но и запускают совместные магистратуры, в которых ставятся профессиональные навыки и происходит осмысление деятельности, рефлексия, выход в исследовательскую плоскость.

Вторая важная задача — совместные исследования, аналитика. Мне известны как минимум три такие инициативы, а вообще там огромное поле для сотрудничества. Конечно, университет при этом должен идти навстречу и не только нести свою осмысленную содержательную позицию, но и пересматривать обеспечивающие процессы. Если ректор живёт в башне из слоновой кости и в вузе забюрократизированы кадры, бухгалтерия, финансы, а маркетинг вообще отсутствует, при этом технологический партнёр работает сервисно и оперативно, взаимодействия не получится. Таким образом, это двухстороннее движение, в котором каждый партнёр должен понимать свою ценность и ценность другого.

— **В 2021 г. в России был инициирован профессиональный конкурс «Лаборатория лидерства: лучший университетский библиотекарь». Уже с первых его этапов стал очевиден срез уровня включённости библиотек в стратегии развития университетов, особенно в период модернизации, цифровизации и многоаспектного развития сферы высшего образования. Цель конкурса — раскрыть их потенциал, подтвердить значимую роль библиотеки, способной занять надлежащее место в управленческой команде вуза. Наши победители и финалисты проходят обучение в вашем Центре. На что рекомендуете им обратить особое внимание?**

— Здесь надо обозначить два ключевых момента. Первый — необходимо выработать в себе открытость и стремление понять, как устроена система. Если библиотека работает внутри университета, важно не замыкаться в том, что это библиотека, а понимать, в какую систему встроена вуз. Понимание того, в какую сторону движется система, какие перед ней стоят вызовы, каковы приоритеты, позволит понять, как это может быть транслировано на библиотеку. Например, университет ставит задачу выйти на определённые исследовательские или образовательные рынки, сформировать класс

¹ An avalanche is coming. Higher education and the revolution / M. Barber, K. Donnelly, S. Rizvi // Inside Higher Ed: site. URL: [https://www.insidehighered.com/sites/default/server_files/files/FINAL%20Embargoed%20Avalanche%20Paper%20130306%20\(1\).pdf](https://www.insidehighered.com/sites/default/server_files/files/FINAL%20Embargoed%20Avalanche%20Paper%20130306%20(1).pdf) (accessed: 10.04.2023).

выпускников с новыми компетенциями. Можно не дожидаться, пока ректор выпустит поручение для библиотеки. Библиотека вполне способна разобраться в дорожной карте и понять, чем она может быть полезна.

Второй момент — научиться работать с примерами и кейсами из других сфер. Когда мы говорим, что московский или зарубежный опыт не для нас, закрывается возможность взять нечто ценное и способность продвигнуться. Конечно же, напрямую чужой опыт перенести невозможно: жизнь намного сложнее. Но научиться деконструировать его на составляющие, понимать, что было в исходной ситуации, какие решения принимали, на каких основаниях, почему выбрали тот или иной инструмент, как выстраивалась командная работа, очень полезно. Какой-то элемент можно использовать в своей деятельности.

— **Что должна сделать библиотека, чтобы убедить ректоров разглядеть этот мощный потенциал, эффективно вовлекая её в стратегические проекты университетов, увереннее заявлять о себе и своих возможностях, достижениях и успехах?**

— Когда запущены масштабные программы и проекты, непросто заметить того, кто всегда рядом и при этом безмолвный. Надо приложить много усилий, чтобы встроить библиотечный элемент в общий процесс. Мне кажется, здесь недорабатывают сами библиотеки. Не надо ждать милости от природы: стоит понять, что сейчас в повестке у Минобрнауки России, у лидирующих университетов, у конкретного ректора, профессиональных ассоциаций. И тогда уже указать конкретное место, куда библиотека может встроиться и за счёт чего. Следует продемонстрировать релевантность и перспективу. Как только вы попадаете в зону интересов сторон, вы можете не просто помочь им решить конкретную задачу, но усилить их.

— **Ещё одна инициатива Центра — «Код образовательных программ». Её цель — проектирование и запуск новых образовательных программ бакалавриата, магистратуры и специалитета. Какие задачи она решает?**

— Можно запустить онлайн-магистратуру, офлайн или гибридную, следует лишь понимать зачем. Большой слом в сознании у коллег происходит, когда они понимают, что пересборку образовательной программы или создание новой надо начинать не с того, что у них есть, а с потребностей, с контура потребления. Образовательная программа проектируется с конца. Это непросто, но, если пользоваться такой моделью, получаются очень интересные программы. Здесь индустрия тоже выступает заинтересованной стороной. Компетентностный профиль в этом случае — ключевой момент, под него можно подбирать дисциплинарную часть. Но сначала надо понять, что выпускник должен уметь с точки зрения применения навыков и теоретических знаний. А дальше возникает вопрос как: офлайн или онлайн, на каком образовательном подходе. Важным моментом является позиция студента: может ли он выбирать не только из трёх курсов один, но ещё и темп прохождения, формат занятий. Вопросов много, и на их сборке возникает понимание, как делать, какие педагогические инструменты вам потребуются: проблемное обучение, проектный подход, учебные симуляторы, тренажёры... На эти вопросы можно ответить, только если вы знаете, что и зачем делать. Иначе получится подгон задачи под ответ.



— **Наш традиционный вопрос: Ваши читательские предпочтения. Какие жанры и форматы в приоритете?**

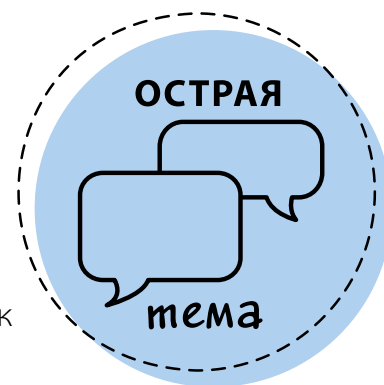
— Я люблю читать, правда, был период, когда я ничего не читала несколько лет, поскольку было ощущение, что не хватает времени. А потом нашла выход: аудиокниги. Сейчас я читаю в электронном виде книги и статьи по своей сфере деятельности, чаще всего на английском языке. Например, это мемуары президентов университетов, которые рефлексиируют свою управленческую практику. Сейчас читаю книгу 2020 г. Гарвардского университета «High Expectations», автор которой размышляет на тему того, чему должен учить вуз в XXI в. Проблематика такова, что в исследовательских университетах все забыли про образование. А слушаю я классику, как правило то, чего не было в школьной программе, но тех же авторов. Например, Куприна, Горького, Толстого. Всё началось с «Анны Карениной», её я как раз перечитала и поняла, что это совсем другое произведение. Вроде сюжетная линия та же, а отношение к героям меняется. И плюс к тому я фанат детективов, особенно исторических, английских классических детективов. Агата Кристи в хорошем исполнении — это наслаждение. Из российских авторов нравятся то, что пишет Николай Свечин.

Аудиокнига спасает: я слушаю, когда еду, готовлю, бегаю, путешествую.

— **Спасибо и удачи в реализации всех планов!** ■

*Беседовала Е. Бейлина
Фото из личного архива О. Назайкинской.*

ММСО-2023: СМЕНА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПАРАДИГМЫ



Юбилейный, десятый, Московский международный салон образования (ММСО) состоялся под девизом глокализации как ключевого тренда настоящего времени. В мировом контексте это понятие призвано объединить тенденции глобального мира и локального разнообразия, оно часто расшифровывается как «thinking globally, acting locally» («думай глобально, действуй на своём месте»).

Как органично объединить инвариантное (глобальное) содержание в едином образовательном пространстве и его вариативное (локальное) функционирование? Как нам остаться вместе и сохранить индивидуальность? Как чувствовать себя уверенно и глокально в по-новому собирающейся картине мира? Какими смыслами наполнить систему образования, науки и молодёжной политики? Обсуждению этих непростых вопросов были посвящены различные секции форума.

ГЛОКАЛИЗАЦИЯ — НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ

Мы живём в период глобальных гуманитарных потрясений, в которые втянуты все мировые системы. Природа их заложена в дискретном и фрагментарном представлении современного человека о мироустройстве, в том числе в системе образования, отметил директор ММСО **Максим КАЗАРНОВСКИЙ**.

— Порой мы не очень хорошо знаем о том, как устроены другие образовательные системы, как работают связи между ними. Долгое время мы находились в заблуждении относительно того, что именно англосаксонская система является глобальным ориентиром, что там заложены ценности и смыслы, образ будущего с точки зрения развития

«Долгое время мы находились в заблуждении относительно того, что именно англосаксонская система является глобальным ориентиром, что там заложены ценности и смыслы, образ будущего с точки зрения развития образования. Считаю, что это было позитивное заблуждение, потому что оно дало нам возможность стать частью глобального мира. Но сейчас стало очевидно, что принципы, заложенные в эту систему, не уберегли нас от потрясений и не помогли сохранить баланс и гармонию. Новое мироустройство должно быть основано на принципах глокализации»

образования. Считаю, что это было позитивное заблуждение, потому что оно дало нам возможность стать частью глобального мира. Но сейчас стало очевидно, что принципы, заложенные в эту систему, не уберегли нас от потрясений и не помогли сохранить баланс и гармонию. Новое мироустройство должно быть основано на принципах глокализации. Это такое несколько фантазийное понятие, которое строится на сочетании двух слов: глобальность и локальность. По сути, это вера в себя, возможность быть глобальным за счёт внутренней силы идентичности, развитого интеллектуального пространства в стране, эффективной экономики, которая сосредотачивается на внутренних ресурсах. Сегодня все образовательные проекты, которые предлагает государство, начинаются со слова «единый»: единое образовательное пространство, единая программа, единый учебник, единая цифровая среда. Это фундамент, для того чтобы обеспечить равный доступ к образованию. При этом мы отмечаем непохожесть региональных систем образования, муниципалитетов, выстраивающих свою идентичность, образовательных учреждений, развивающихся по собственным траекториям. Если оценивать предметные области, то можно увидеть, как базовая часть обучения надстраивается вариативной, что сохраняет пространство для размышлений и формирования несхожих мировоззрений.

Особенности любой региональной системы образования укрепляют суверенную национальную модель, считает **Вероника РЕБРОВА**, председатель комитета общего и профессионального образования Ленинградской области:

— У нас региональные компоненты всегда базировались на средовом подходе и максимальном учёте социокультурной среды. Богатейшая история, героическое прошлое, величайшие люди, архитектура обеспечивают уникальные возможности. В последние годы выработались три траектории. Первая — ориентация на социокультурный потенциал.



Развивается проект «Живые уроки», апробированы туристические сертификаты для школьников, стартовали различные исторические проекты, например школьные музеи. Вторая — инфраструктурный потенциал. Мы поступательно формируем пространство возможностей. Региональная особенность — доступность инфраструктуры для отдалённых сельских территорий. Мы масштабируем этот опыт и уже за рамками нацпроекта за счёт региональных и местных средств создаём «Точки роста», кванториумы, коворкинги, технопарки. Важнейший аспект — ориентация на экономический потенциал. Ленинградская область — ожерелье большого города. Постоянная задача — сохранение и приумножение кадров для экономики региона. Профориентационная работа выстраивается в коллаборации с ведущими организациями. Последние два года создаём образовательные кластеры с ведущими предприятиями. Первый такой кластер появился при участии Кенгисепского кванториума, в него вошли предприятие «Еврохим» и Санкт-Петербургский технологический институт. Профильные классы химической направленности действуют уже в нескольких районах Ленинградской области. Развивается сотрудничество с компанией «ФосАгро». Есть классы инженерной направленности по строительной траектории с Санкт-Петербургским политехническим университетом Петра Великого, классы, изучающие биотехнологии, проекты с агрокомплексом, предприятиями судостроительной отрасли и Санкт-Петербургским морским университетом. В этих кластерах отрабатывается профориентационная экосистема, мы задействуем программы дополнительного профобразования.

Чувашия — полиэтничный регион: в республике проживает порядка 170 народностей, и это накладывает отпечаток на образование. Изучение национальных языков становится серьёзным направлением, позволяющим укрепить всю российскую общность, найти свой вектор развития, который делает наш социум таким разнообразным, подчеркнул Министр образования и молодёжной политики Чувашской Республики **Дмитрий ЗАХАРОВ**:

— В Чувашии реализуется немало интересных проектов, гармонично развивающих многоконфессиональную

и полиэтничную среду. На первый план выходит изучение локальных особенностей, а изучение истории региона является важнейшей воспитательной составляющей. Внутренний школьный туризм в республике поставлен на государственный уровень. Дети из разных муниципалитетов приезжают друг к другу в гости, ходят на экскурсии и т.д. Локализация — определённый исторический этап развития общества, за этим стоит будущее государства.

К дискуссии присоединилась **Ольга КОЛУДАРОВА**, Министр образования и науки Донецкой народной республики (ДНР):

— Тема глокализации для ДНР весьма актуальна, потому что с лета 2022 г. мы окунулись в мир глобальных изменений. Сегодня нам доступны возможности в рамках национальных проектов, хотя ещё много предстоит сделать для восстановления системы образования республики. Когда девять лет ведутся боевые действия, крайне важно удержать людей. В связи с этим необходимо понимать, каким будет социально-экономическое развитие региона, и говорить о развитии человеческого капитала. В Донецке, который был городом-миллионником, сейчас проживает 600 тыс. человек, и миграция усиливается. При этом у нас очень качественный педагогический состав, который делает невозможное. Вместе со всей страной нам удалось восстановить около 100 школ и детских садов, оснастить их современной техникой. Если говорить о развитии человеческого капитала, то Донбасс известен талантливыми инженерами, достижениями в области естественнонаучного образования, и нам важно этот потенциал сохранить. Уже сегодня функционируют инженерные классы, в частности в Мариуполе — по модели судостроения. Думаю, что мы сможем в дальнейшем стать партнёрами Ленинградской области по развитию инженерных классов. Конечно, пока нет кванториумов, «Точек роста», но всё это впереди. Мы работаем с профильными классами несколько иначе. Созданы образовательные кластеры совместно с нашими ведущими вузами, и сегодня преподаватели университетов занимаются со школьниками с 8 класса по 11-й. Это не только внеурочная деятельность, но и проекты, вовлечение детей в науку.



«ПРИОРИТЕТ 2030»: ОРИЕНТАЦИЯ НА ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ СУВЕРЕНИТЕТ

Программа стратегического академического лидерства «Приоритет 2030» реализуется в рамках нацпроекта «Наука и университеты» и федерального проекта «Интеграция в сфере науки, образования и индустрии» с 2021 г. В проект на сегодняшний день вовлечены около 130 вузов, он охватывает 52 субъекта РФ. По оценке и. о. директора ФГАНУ «Социоцентр» (оператора программы) **Андрея КЕЛЛЕРА**, это первая в истории России программа такого масштаба.

— Интеграция — одна из ключевых идей «Приоритета». Второй смысл — обеспечение равных возможностей получить качественное образование по всей территории страны: не концентрация ведущих университетов в городах-миллионниках, а создание эффективной сети. В настоящее время 119 вузов получают финансирование в рамках программы «Приоритет 2030», 10 университетов-кандидатов, которые имеют свои программы развития, итого 129 участников. Кроме того, мы недавно провели дополнительный отбор вузов Дальнего Востока.

Третий важный момент — кооперация с индустрией и научными организациями. В настоящее время в консорциумах, созданных в рамках «Приоритета», задействовано свыше 1 тыс. научных организаций, а это более половины учреждений, занимающихся исследованиями и разработками в России. Тем самым мы в рамках «Приоритета» идём по пути объединения образования, науки и индустрии, в том числе для решения острых проблем обеспечения технологического суверенитета. При этом равноценно поддерживаются все три миссии университета: подготовка кадров, исследования и разработки и социальное развитие региона. В проекте участвуют университеты творческой направленности, которые ведут научные исследования

«В настоящее время в консорциумах, созданных в рамках "Приоритета", задействовано свыше 1 тыс. научных организаций, а это более половины учреждений, занимающихся исследованиями и разработками в России. Тем самым мы в рамках "Приоритета" идём по пути объединения образования, науки и индустрии, в том числе для решения острых проблем обеспечения технологического суверенитета»

в своей сфере. Ожидать от них технологичных продуктов неправильно, но они вносят свой вклад в развитие страны через социальное и культурное развитие общества.

В программе принимают участие вузы, не только подведомственные Минобрнауки России. Это университеты транспорта, культуры, спорта, Минобороны России. «Приоритет» — очень серьёзный межведомственный проект, в который вовлечены практически все ключевые федеральные органы исполнительной власти. Мы рассчитываем на интегративный эффект как в качестве образования, так и в результатах научных исследований, обеспечивающих новые знания и прикладные результаты.

Директор Департамента координации деятельности образовательных организаций Минобрнауки России **Виталий ГРИШКИН** добавил:

«Основная задача инициативы — массированная атака на науку: инвестиции в научные исследования, в новые образовательные программы, в создание стратегических академических единиц университетов, которые становятся точками роста, притягивающими молодёжь»



— Целью проекта было сформировать научную элиту, пул лидеров, которые развивали бы экономику, технологии в каждом регионе. Основная задача инициативы — массированная атака на науку: инвестиции в научные исследования, в новые образовательные программы, в создание стратегических академических единиц (САЕ) университетов, которые становятся точками роста, притягивающими молодёжь. Одним из приоритетов программы является развитие молодых учёных. Кроме того, очевидна серьёзная коллаборация с регионами. На старте проекта губернаторы лишь иногда приезжали на защиты, а сейчас они присутствуют на защите практически в каждом университете, т.е. регионы полностью погружены в повестку. Доклады представляют не только ректор, но и руководители САЕ, бизнес, участвующий в проекте, губернатор, который рассказывает о том, какую пользу принёс университет региону. В итоге мы должны получить конкретный, осязаемый продукт.

По изначальному замыслу «Приоритет 2030» — это проект не отдельных университетов, а консорциумов: университет — бизнес — регион. Такие объединения ставят перед собой масштабные задачи.

Безусловно, мы оказываем участникам консультационную и методическую поддержку: университет не остаётся один на один с проектом, к вузу прикрепляются эксперты, которые анализируют, сопровождают и помогают реализовывать все инициативы.

Безусловно, мы будем корректировать показатели. С учётом дополнения проекта цифровыми кафедрами показатель на этот год — 110 тыс. человек, на следующий — 130 тыс.

К дискуссии присоединились ректоры вузов — участники программы «Приоритет 2030».

Марина БОРОВСКАЯ, президент Южного федерального университета (ЮФУ):

— Для нас самой сложной историей оказалась коллаборация. Высокая ответственность университета, который стал участником «Приоритета», — создать партнёрский союз. Идея усиления сообщества была на этом этапе

одной из основных. ЮФУ было важно найти всех, кто занимается социальным проектированием, выстраивает системную работу в этом направлении. Одним из партнёров стал МГИМО, другим — НИУ ВШЭ. Появились партнёры на Юге России, которые занимаются социальными проектами в сфере агропромышленного комплекса, технологий, экологии и т.д. Удалось создать координационный совет, собрать учёных и руководителей не только из России, но и из стран зарубежья.

Как нам представляется, продуктом реализации «Приоритета» является возможность не только освоить выделенные средства, но и выстроить сетевые партнёрства. Таким образом наша научно-исследовательская работа стала намного эффективнее. Появились новые магистерские программы, проекты дополнительного профобразования, интересные для совместного использования. Сегодня мы можем предложить рынку целый ряд обработанных данных, атласов специальностей, по которым можно вести совместные исследования. Появилась сеть исследовательских лабораторий, работающих в гибридном формате: мы через онлайн-ресурс продвигаем те исследования, которые ведём, и пытаемся формировать интересный продукт, например в части развития управления почвами. Иницилируем совместные исследования с университетами Самары, Нижнего Новгорода. Предстоит интеграция в части лабораторно-исследовательской базы. Повышение интенсивности её использования через создание сети лабораторий — важная задача. Ещё один момент, над которым надо работать, — цифровизация. Через механизм цифровых кафедр образование будет наполняться необходимым содержанием, но работать над повышением квалификации педагогического состава в части «цифры» тоже важно: это усилит все системные эффекты.

Максим РУМЯНЦЕВ, ректор Сибирского федерального университета:

— Эффекты от участия в программе можно разделить на две группы. Первая связана с повышением эффективности деятельности вуза, его проактивной позиции в диалоге с партнёрами. Например, мы приступили к реализации



крупного комплексного лесоклиматического проекта с компанией «Роснефть» в Красноярском крае. Это конкретная прикладная инициатива, решающая задачу углеродного регулирования в местах хозяйственной деятельности предприятий «Роснефти» и повышения конкурентоспособности «Восток Ойл» как самого экологичного нефтегазового проекта. Есть совместные инициативы с компанией «Норильский никель» на территориях её присутствия: в Сибири, в Забайкалье и на Кольском полуострове. С компанией «Русал» мы запустили Академию ИТ — проект, в котором студенты ИТ-профиля развивают компетенции в сфере металлургии, логистики и менеджмента.

Вторая группа эффектов связана со стратегической ролью университета, с его влиянием на социально-экономическое развитие территории. Например, с 2023 г. в бюджете Красноярского края предусмотрено 300 млн рублей на развитие инженерного образования, создание лабораторий, приглашение ведущих учёных, повышение квалификации преподавателей, конкретные научные и образовательные проекты в интересах инженерно-технологической деятельности. Поддержано наше предложение о пятикратном увеличении бюджетов на НИОКР. Ещё 200 млн на паритетных началах должны быть вложены технологическими компаниями. Эффективность этих инвестиций должен обеспечить содержательный компонент, поэтому мы по заказу правительства совместно с экспертным сообществом разрабатываем стратегию научно-технологического развития Красноярского края. Её задача — выстроить приоритеты, сформировать бюджеты и меры поддержки.

Помимо этого сохраняем позиции и динамику в других общественно значимых проектах. Так, на базе университета прошли Креативная неделя — федеральное событие, Зимний фестиваль студенческих спортивных клубов. Стараемся быть площадкой крупных федеральных и региональных мероприятий различного профиля.

Важные моменты — скорость, темп и бесшовность принимаемых решений. В меньшей степени нам удалось консорциумы, скорее развивается партнёрская сеть, нежели коллаборации. Кроме того, недостаточно ресурсов — тех, кто разделяет идеологию и сможет влиять на изменения. Важно, чтобы критическая масса людей в вузе признавала необходимость реформ.

Артём МАЛЬГИН, проректор по развитию, руководитель аппарата ректора МГИМО:

— Для меня «Приоритет» — это сочетание следующих действий: делись, привлекай, распространяй, реформируйся и рассказывай.

В программе участвует огромное количество университетов, тем не менее много нишевых вузов не могут в него попасть по объективным причинам. В этой ситуации МГИМО пошёл на создание консорциума не только с крупными университетами, но и с относительно небольшими. По проблематике устойчивого развития мы работаем с Российским государственным гидрометеорологическим университетом. По теме туризма — с Российским олимпийским университетом. В этом году появился ещё один партнёр — небольшой вуз из дальневосточного кластера, в котором обучаются всего 1,8 тыс. человек. Но мы видим интерес и делаем прикладные программы по востоковедению, помогаем с развитием направления туризма и лингвистической подготовкой преподавателей.

При всём имидже МГИМО мы понимаем, что все задачи самостоятельно решить мы не можем. Поэтому выстраиваем эффективные коллаборации, в частности с институтами РАН, в том числе с небольшими учреждениями с региональной привязкой.

Что касается распространения знаний, то нам необходимо обучить более значительный круг людей, чем тот, что очерчен студенческим сообществом. Так, начинаем специальный межвузовский проект по международным компетенциям для аграрных вузов. Это в основном программы дополнительного профессионального образования.

В основном все наши институциональные проекты поддерживающие, без которых не станут успешными стратегические инициативы. «Социоцентр», Минобрнауки и Минцифры России внимательно следят за проектом по цифровым кафедрам. Для нас это стало мобилизационной инициативой: для гуманитарного вуза тема непрофильная и мы обратились в «Сбер», с тем чтобы открыть цифровую кафедру там.

Безусловно, необходимо рассказывать о «Приоритете» пользователям из отраслевой сферы, из регионов. На этот год запланирован целый ряд открытых сессий, в прошлом году мы придумали формат Priority Fest — фестиваль лучших практик.

Что касается проблем, то помимо нехватки кадров имеет место дисбаланс инициатив. Реализация программы «Приоритет» показала, что в вузе есть подразделения, которые ушли в тень. И есть обратное движение — большое количество зачастую необоснованных инициатив. В этих условиях требуется оптимизация структуры, а кадровый вопрос можно решить только через консорциумы, через внутристрановую миграцию.

Итог дискуссии подвели представители профильных ведомств.

А. Келлер:

— Система высшего образования достаточно консервативна. Ожидать, что сегодня мы запустили программу трансформации, а завтра получим абсолютно другой университет, не приходится. Жизненный цикл образовательного процесса — четыре-пять лет. Соответственно значимые эффекты с точки зрения образовательной политики мы получим минимум через три года. Тогда



можно будет подводить итоги: что получилось, а что нет. Политики исследовательская, воспитательная, инфраструктурная более отзывчивы к изменениям.

Задача «Социоцентра» — всесторонняя методическая поддержка. Проект оказался не таким простым с точки зрения методологического сопровождения. Материал, который был накоплен на предыдущих этапах, оказался не вполне релевантен такому количеству вузов. В этом году мы усилим эту работу, прежде всего через обмен лучшими практиками. Начинаем формировать методическое сообщество, которое выработает решения тех или иных проблем и сможет дать оценку эффективности вузовских практик.

Второй момент — эффективность работы консорциумов. Все университеты, входя в программу, анонсировали их создание. У кого-то они получились, у кого-то — в стадии запуска. Но системного эффекта именно от консорциумов как объединений разных организаций нет. Рассчитываем на то, что в этом году совместными усилиями мы запустим этот механизм.

Третий формат — сетевые образовательные программы. На мой взгляд, этот потенциал в настоящее время не до конца использован. Но это инструмент, который может позволить существенно повысить качество подготовки выпускников.

В. Гришкин:

— По итогам осеннего (2022) совещания многие университеты пересмотрели свои стратегические проекты. У кого-то их было пять, стало два, но они сделали на них акцент. Есть достижения в агропромышленном комплексе, в медицине, в беспилотной технике, в экономике. Университеты «Приоритета» показали достижения в приёме, в среднем балле ЕГЭ. Полностью перестроена внутренняя структура административно-управленческого персонала. Цифровые кафедры тоже поначалу воспринимались как «обязаловка», а сейчас там конкурс девять человек на место. Безусловно, эффект реализации программы отложенный, но в некотором смысле он уже ощутим. Будем совершенствовать и корректировать показатели. Основная задача — работать вместе, чтобы в университете думали не только о своём регионе, но и в масштабе страны.

УНИВЕРСИТЕТ НОВОГО ТИПА, ИЛИ КАК ГОТОВИТЬ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

В феврале состоялось заседание Наблюдательного совета Агентства стратегических инициатив (АСИ), на котором Президенту РФ был предложен новый проект — университет предпринимателей. Основная цель данной институции — платформенное обучение серийных технологических предпринимателей. Приоритетная модель — создание бакалавриата и магистратуры на базе существующих организаций высшего образования с возможностью венчурного финансирования их проектов, для того чтобы обеспечить молодым людям участие в предпринимательской активности. Вторая часть — мастерские, ориентированные на трансфер образования, опыта от существующего серийного предпринимателя к потенциальному. Модель только создаётся, и имеет смысл обсудить визионерскую логику. Зачем это делается, что считать технологической компанией, откуда брать экспертов? Какие составляющие влияют на создание предпринимательской среды в вузе?

Андрей ИВАЩЕНКО, председатель Совета директоров НП ЦВТ «ХимРар»:

— Будучи выпускником Физтеха, я в 1990-е гг. стал технологическим предпринимателем, занимался производством лекарств и в 2008 г. вернулся в альма-матер, где создал кафедру в области биофарма. В течение 10 лет мы пытались делать из физтехов технологических предпринимателей. Эксперимент показал, что из студентов предприниматели не получаются. Они ещё не сталкивались с «болью жизни». Человек становится предпринимателем тогда, когда имел опыт работы, попробовал создать бизнес. Через нашу кафедру и другие, которые были сформированы в «Сколково», Российской венчурной компании (РВК), «Роснано» прошли сотни студентов, а свои компании, у которых доход больше расхода, сделал максимум 1%. Но это не означает, что технологическому предпринимательству не надо учить. Бизнес-навыки помогают создавать стартапы в том числе в рамках корпораций.



«Из студентов предприниматели получают в исключительных случаях. Основные стартапы, которые успешны в университетах, профессорские, когда преподаватели со своим опытом, не только научным, но и индустриальным, нащупывают актуальные для рынка задачи и начинают их решать, создавая компании»

Перед выпускником технического вуза сегодня открываются три карьеры. Одна — учёный, таких в Физтехе 10–20%. Вторая — корпораты, их большинство, и в основном это ИТ-отрасль. Треть студентов сегодня занимаются на базовых кафедрах «Яндекса», «Сбера», 1С. И можно попытаться создать стартап, т.е. стать технологическим предпринимателем. Но это очень тяжело делать с университетской скамьи.

Безусловно, у такого предпринимателя должно быть качественное естественнонаучное образование и мировоззрение, необходимы экономические навыки, человек должен уметь составить технико-экономическое обоснование проекта, или бизнес-план. Наконец, soft skills: умения коммуницировать, организовывать команду, вести переговоры, делать презентации. Экспертный совет при ректоре Физтеха выработал подход относительно того, каких технологических предпринимателей может готовить вуз.

Одной из основ структуры предпринимательского университета должен стать механизм венчурного финансирования. Какова возможная модель и какие факторы обеспечат непрерывность процесса?

Евгений КУЗНЕЦОВ, сооснователь венчурного фонда Orbita Capital Partners:

— Ещё в РВК мы много занимались вопросами университетского предпринимательства. Главный вывод, который я сделал: в России не совсем верно представляют, что это такое. Его понимают как студенческое предпринимательство и форму самозанятости. В этом смысле я согласен с тем, что из студентов предприниматели получают в исключительных случаях. Основные стартапы, которые успешны в университетах, профессорские, когда преподаватели со своим опытом, не только научным, но и индустриальным, нащупывают актуальные для рынка задачи и начинают их решать, создавая компании. Делают они их, как правило,

вместе со своими студентами, в основном с постдоками, которые становятся рабочими руками, СЕО, бизнес-девелопментом. В этом смысле любой венчурный инвестор, конечно, даст деньги на стартап профессора, у которого есть практика работы с индустрией, жизненный опыт. Возрастной пик создания стартапов в лучших экосистемах мира приходится на 45 лет.

Главная проблема в российских университетах состоит в том, что у нас профессора либо не ориентированы на работу с индустрией, либо делают это через разного рода серые схемы, вне контура университета. Инвесторам это, разумеется, не подходит. Главная задача любой венчурной обвязки — корректная упаковка интеллектуальной собственности, произведённой профессорами, превращение её в инвестиционно пригодные активы и создание необходимой коммуникационно-финансовой инфраструктуры.

Основная задача университетского венчура не столько обучение предпринимательству или дать деньги на «попробовать». Это дело грантов и т.п. Венчуры — это средства на корректное структурирование интеллектуальной собственности, стартапа, и работу с сетворками, т.е. инвестиционными сетями других субъектов. Именно

«Основная задача университетского венчура не столько обучение предпринимательству или дать деньги на "попробовать". Это дело грантов и т.п. Венчуры — это средства на корректное структурирование интеллектуальной собственности, стартапа, и работу с сетворками, т.е. инвестиционными сетями других субъектов»

эту нишу занимают университетские венчурные фонды за рубежом: китайские, корейские, сингапурские. Они помогают профессору вместе со студентами создать компанию, урегулировать соотношение прав между вузом и профессором. Задача такого фонда — дать первые деньги, которые направляются в основном не на разработку, а на структурирование. Поэтому венчурные фонды достаточно компактны и оперативны.

В России пытались запустить подобные проекты. Не плохо работает фонд при Университете ИТМО, удалось создать фонд в Томском государственном университете. Необходимо эту практику масштабировать. Если внутри контура университета не будет реализован такой механизм, то извне зайти в вуз очень сложно, прежде всего по правовым причинам, а кроме того, венчуры работают в основном на доверии.

Тему продолжил **Алексей СИТНИКОВ**, вице-президент по стратегическим коммуникациям Сколковского института науки и технологий («Сколтех»):

— Об успешности текущих проектов говорить ещё рано. Есть кейсы, отдельные достижения, но общую верификацию того или иного подхода делать преждевременно. «Сколтех» изначально строился на трёх китах: исследованиях, инновациях и предпринимательстве. Именно в таком порядке эти понятия всегда упоминались, хотя преподносились как равнозначные. «Сколтех» — это гринфилд, в чистом виде университетский стартап. Когда вы запускаете инициативу с нуля, приходится параллельно решать множество задач: как привлечь профессоров, сделать так, чтобы они публиковались, произвести отбор не хуже, чем в Физтехе, получив студентов достаточно высокого качества, и затем это сочетание исследований и образования превратить в стартапы и компании, которые могут быть проинвестированы со стороны венчуров, и создавать рабочие места. На самом деле в последовательности скрывается приоритетность направлений. Некий перекося в сторону исследований и классического образования будет присутствовать до тех пор, пока мы изначально не определим права и обязанности каждой из сторон, участвующих в процессе. В рамках университета предпринимателей надо сделать так, чтобы бизнес-компонент был в приоритете. Образование и предпринимательство могут и должны идти параллельно. Мы в «Сколтехе» это делаем, работая с контингентом магистров и аспирантов. Имеет смысл спустить такой подход на уровень бакалавров и начинать работать со студентами на ранних стадиях, чтобы они получали знания не в теории, а на практике, из уст настоящих предпринимателей. Казалось бы, идея на поверхности, но пока подобных кейсов крайне мало. Университеты не только в России, но и в Америке и в Азии ведут обучение по классической траектории. В Физтехе и ему подобных вузах качество приёма на входе обеспечивает результат на выходе. Как это сделать в других местах, мы не знаем.

К дискуссии присоединился **Алексей ПАРАБУЧЕВ**, директор Московского инновационного кластера:

— Насколько мне известно, никто не знает, как готовить серийных технологических предпринимателей. Но это не означает, что такой задачей не надо заниматься. В Москве есть два интересных трека. Первый — подготовка

венчурных инвесторов. Сама по себе задача нетривиальна. К чему готовить венчурных инвесторов? Очевидно, что к провалу и потере денег. Тем не менее завершён уже второй курс. К нам обращаются люди, готовые проинвестировать стартапы. В прошлом году их вложения в столичные компании составили 100 млн рублей, заключены 17 сделок.

Второй трек — работа с людьми, желающими запустить стартап. В прошлом году в рамках программы создано около 70 компаний, и бо льшая часть из них до сих пор работает. В год порядка 100 человек проходит через Академию венчурных инвесторов и около 170 — через Академию стартапов. А мы говорим про целый университет, т.е. про машину, которая станет отвечать на оба вопроса и работать на постоянной основе. Это действительно огромный вызов. Мы в этом проекте готовы принимать участие и делиться экспертизой, которую наработали. Очевидны проблемы, но без этой миссии не будет новых технологических компаний.

Дискуссию завершил **Олег ЧУРИЛОВ**, директор Департамента развития технологического предпринимательства и трансфера технологий Минобрнауки России:

— Минобрнауки России уже второй год реализует проект «Платформа университетского технологического предпринимательства». Ведущие вузы и институты развития помогают нам в этом. В проекте уже 270 университетов из 70 субъектов РФ. Гипотеза этой инициативы в том, что предпринимательству нельзя научиться, сидя за партой. Его можно освоить только в деятельности. Для этого у нас много разных мероприятий. Это прежде всего тренинги предпринимательских компетенций, когда в формате деловой игры студенты могут попробовать себя в роли технологического предпринимателя. Есть акселерационные программы, куда студенты приходят со своими идеями. В этом нам помогает Национальная технологическая инициатива, которая также организует предпринимательские «точки кипения»: их в прошлом году было открыто 60. А акселерационных программ проведено 150, столько же ожидается в нынешнем. Эти программы помогают собрать проектные команды, получить продуктивные навыки и обучиться взаимоотношениям с клиентами. Мы запустили принципиально новый формат «стартап-студия». Это отдельные юридические лица, созданные университетами на конкурсной основе с технологическими партнёрами на средства Минобрнауки России. Стартап-студии создают и развивают инновационные предприятия. Это не только содействует результативности вузовской науки, но и транслирует научным группам ту повестку, которой необходимо заниматься. Фонд содействия инновациям (Фонд Бортника) выдал в прошлом году 1 тыс. грантов по 1 млн рублей на создание бизнесов. Программа длительная, она рассчитана до 2030 г. Сегодня мы работаем над совершенствованием качества мероприятий. Фонд «Сколково» отвечает в ней за кешбек бизнес-ангелам, которые инвестируют в студенческие стартапы.

Мы как министерство пока не до конца поняли, что такое университет предпринимателей и что они там делают: учат или учатся. Тем не менее рады, что наши проекты находят поддержку и понимание в АСИ. И надеемся, что агентство усилит наш федеральный проект взаимодействием с технологическими предпринимателями и обеспечением студенческих стартапов инвестициями. ■

ВОЗМОЖНЫЕ АСПЕКТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРОЕКТНЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ В КОРПОРАТИВНОЙ БИБЛИОТЕКЕ



Корпоративный мир переживает очередную волну популярности инвестиций в бренд и культуру. Базовыми составляющими данного тренда стали создание и развитие корпоративных библиотек.

Корпоративным библиотекам в России посвящён целый ряд исследований. Стоит упомянуть результаты исследований, проведённых в 2015 г. издательством «Манн, Иванов и Фербер» (МИФ) при поддержке НП «Эксперты рынка труда»¹ и компании MyBook².

Наличие в организации качественно сформированного справочно-информационного фонда и профессионально организованного информационно-библиотечного обеспечения даёт возможность сотрудникам не только более эффективно выполнять профессиональные

обязанности, но и самостоятельно учиться, формировать культуру самообучающейся организации. Корпоративную библиотеку некоторые организации позиционируют как элемент социального пакета, позволяющего повышать уровень профессионализма сотрудника.



Илья Леонидович БЫКОВНИКОВ,
заместитель начальника
управления Департамента
исследований и
прогнозирования Центрального
банка Российской Федерации
(Банка России)

ПРОЕКТЫ В VUCA-МИРЕ

Практически любая корпоративная библиотека создаётся для экономии времени и средств организации при обеспечении сотрудников необходимой информацией. С усилением конкуренции во внешней среде роль интеллектуального капитала возрастает, в то же время при высокой ротации кадров, что является одним из современных трендов, существует реальная угроза утери знаний. Одним из способов достижения стабильности в таких условиях становится информационно-библиотечное обеспечение деятельности организации. Корпоративная библиотека приобретает дополнительные функции информационного центра. Опора на собственную контентную базу даёт организации возможность проводить различного рода исследования, анализировать специфику отраслей и рынков, развивать управленческие навыки сотрудников. При этом происходит встречное интенсивное развитие рынков бизнес-информации, бизнес-литературы и бизнес-образования.

Безусловно, нельзя не учитывать, что корпоративные библиотеки более, чем общедоступные, публичные, подвержены воздействию изменений внешнего окружения как с точки зрения ресурсного обеспечения, так и с позиции комплектования справочно-информационного фонда.

В начале 2010-х гг. после очередной волны кризисов появилось понятие «VUCA-мир», концепция которого призвала признать, что все процессы (как в бизнес-сообществе, так и в некоммерческом секторе, в том числе в общественном) проистекают в очень нестабильной обстановке. При разработке любых управленческих решений эту нестабильность необходимо учитывать через ввод в управленческие модели как минимум четырёх факторов угроз, раскрывающих воздействие на эти решения являющийся современной действительности, не подконтрольных лицу, принимающему решения.

1. Непостоянство (англ. volatility). В рамках данного фактора следует принять во внимание то, что изменения во всех сферах жизни достигли очень высоких скоростей. Иногда может случиться так, что те книги

¹ Итоги исследования НП «Эксперты рынка труда»: быть или не быть корпоративной библиотеке? // НП «Эксперты рынка труда»: сайт. URL: <http://www.lmexperts.ru/analysis/itogi-issledovaniya-np-eksperty-rynka-truda-bitili-ne-bit-korp-biblioteke.html> (дата обращения: 16.06.2022).

² Оптимизация затрат компании на обучение сотрудников. Как сэкономить бюджет? // HR-Portal: Сообщество HR-менеджеров: сайт. URL: <http://hr-portal.ru/news/issledovanie-rynka-truda-optimizaciya-zatrat-kompanii-na-obucheniyesotrudnikov> (дата обращения: 16.06.2022).

(статьи в периодическом издании или в блоге, фильмы, мнение и т.д.), которые были в тренде в начале недели, в её конце уже не имеют такой популярности и актуальности и могут потеряться в потоке доступной информации. Индустрии и рынки в целом колеблются от постоянно меняющихся потребительских предпочтений, изменения спроса. Значит, при разработке отдельных управленческих решений и/или проектов надо учитывать, что одни подходы и инструменты могут быстро сменяться другими.

2. **Неопределённость** (*англ.* uncertainty). Этот фактор призван учесть тот факт, что планировать и прогнозировать любое будущее в любой сфере деятельности постепенно становится всё сложнее. Зачастую даже на основе точной статистики сложно сделать прогноз уже на полгода вперёд. Хотя в России до сих пор бытует мнение, что разработка любых проектов, концепций развития и тому подобных документов (в том числе в сфере культуры) должна охватывать период не менее трёх — пяти лет.
3. **Сложность** (*англ.* complexity). Перечень параметров внешнего окружения, которые необходимо принимать во внимание при разработке управленческих решений и проектов, постоянно расширяется. Но чем он шире, тем сложнее оценивать ожидаемый результат. Кроме того, с дальнейшим развитием технологического обеспечения деятельности расширяется перечень навыков и компетенций, которыми должен обладать специалист и управленец, чтобы успешно выполнять свои функции. Например, всё чаще говорят не просто о библиотекаре и библиотечной профессии и даже не о менеджере в информационно-аналитической сфере, но о контент-кураторе для пользователя.
4. **Неоднозначность** (*англ.* ambiguity). С появлением всё большего числа источников информации, распространением различных рекомендаций и стандартов ведения профессиональной деятельности в практике появляется всё больше терминов и концепций, которые характеризуют зачастую одни и те же факторы и аспекты, что приводит к неоднозначным трактовкам одних и тех же процессов различными специалистами. Возникает настоятельная потребность в корректной интерпретации профессиональных терминов.

В итоге в корпоративной практике управления и сформировался акроним VUCA, объединивший эти риски. А сама концепция VUCA-мира стала восприниматься как антикризисная, целью её применения должна стать адаптация разрабатываемого решения, проекта или же стратегии в целом к хаотичной среде. Если её не применять, то, как следствие, можно получить демотивированность и потерю ключевых сотрудников; повышение риска принятия неверных решений; угрозы для качественной и своевременной реализации долгосрочных проектов; необходимость расходования дополнительных ресурсов для борьбы с внешними обстоятельствами и угрозами и т.д.

Позднее, в середине 2010-х гг., Боб Йохансен [7] сформулировал четыре ключевых навыка, развитие которых необходимо руководителю для эффективного взаимодействия с VUCA-средой: видение (Vision), понимание (Understanding), ясность (Clarity) и быстрота (Agility).

В данной концепции такой навык, как **видение** (а значит, и фактор управленческой модели и/или проекта)

противопоставлен нестабильности в первоначальном подходе к VUCA. Считается, что формирование видения будущего любой организации в нестабильное время важнее, чем в обычное. Это поможет противостоять турбулентности, кризису или выдержать конкуренцию. Необходимо сформировать этот навык не только у руководителя, но и у рядовых сотрудников, которые должны понимать, куда и зачем идёт организация.

Понимание как фактор проектной разработки и управления противопоставлен такому риску, как неопределённость. При этом считается, что для выявления новых возможностей развития организации руководителю следует выйти за границы своих компетенций. Но важно быть гибким в подходах к разработке и принятию управленческих решений и проектов, эффективно взаимодействовать с сотрудниками разного уровня, проявляя высокую степень развития коммуникативных навыков и эмпатии.

Поскольку в мире VUCA хаос наступает быстро и жёстко, необходимо оперативно определить, на каких стратегических направлениях следует фокусироваться для скорейшего выхода из кризисной ситуации и какие аспекты деятельности прежде всего отражать в разрабатываемых проектах. Данному направлению деятельности в подходе Б. Йохансена посвящён такой фактор, как **ясность**, что является ответом на сложность в сложившемся ранее подходе к VUCA.

Неоднозначности как угрозе для эффективного управления в VUCA-мире предлагается противопоставить такой навык, как **быстрота**, т.е. способность эффективно общаться, быстро принимать и исполнять решения.

Подход, предложенный Б. Йохансеном, получил название VUCA Prime и стал восприниматься в практике проектного менеджмента как набор инструментов по преодолению угроз внешнего окружения и управления проектными рисками. Именно поэтому считается, что при проектировании необходимы оценка и анализ рисков, ассоциируемых с объектом проекта и его реализацией во внешней среде.

Таким образом, текущая ситуация как в бизнесе, так и в некоммерческом секторе связана с необходимостью принятия управленческих решений не только в условиях ограниченных ресурсов, но и при динамично меняющихся параметрах внешнего окружения. Это позволяет сделать методология управления проектами как один из наиболее эффективных инструментов обоснования долгосрочных и среднесрочных управленческих решений.

РОССИЙСКИЕ ПОДХОДЫ

Следует отметить, что инструменты управления проектами в своей практике применяют не только бизнес-структуры, но и организации некоммерческого сектора, в том числе корпоративные библиотеки и общедоступные библиотечные учреждения. Проектная деятельность в публичных библиотеках являлась предметом рассмотрения в работах многих авторов, например Н.Н. Михеевой, И.А. Павличенко, Е.А. Потеевой, Н.В. Барановой, Е.Ю. Шишкиной, Э.Ф. Вертяковой и многих других. Однако исследований, посвящённых теме использования проектных методов управления в корпоративной библиотеке, не очень много.

На данный момент не существует единого подхода к пониманию проекта и общей методологии процессов разработки и управления проектами не только в информационно-библиотечной деятельности, но и в других отраслях. До недавнего времени в российском законодательстве также не существовало определения понятия «проект». Оно появилось вместе с утверждением постановления Правительства РФ от 15 октября 2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации». Под проектом с этого момента стали понимать комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений, что перекликается с международным подходом, закреплённым в стандарте PMI PMBoK.

Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов, утверждёнными Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ и Государственным комитетом РФ по строительной, архитектурной и жилищной политике 21 июня 1999 г. № ВК 477 понятие «проект» рассматривается и понимается в двух смыслах:

1) как комплект документов, содержащих формулирование цели предстоящей деятельности и определение комплекса действий, направленных на её достижение;

2) как сам этот комплекс действий (работ, услуг, приобретений, управленческих операций и решений), направленных на достижение сформулированной цели.

При этом термин «проект» рекомендуется употреблять во втором смысле, деятельностном. Это согласуется с определением проекта, данным в постановлении Правительства РФ от 15 октября 2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации».

Применительно к сфере формирования и сохранения контента, по мнению автора, целесообразно применять более широкий подход к понятию проекта.

Проект — это особая форма организации деятельности, уникальной и неповторяющейся, заключающейся в планировании и реализации последовательности действий, нацеленных на эффективную реализацию задуманной идеи заданным способом в ограниченный период времени и с привлечением заранее определённого, оптимального для данного случая набора ресурсов.

СТАНДАРТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ

На сегодняшний день проектное управление выделяет как отдельную отрасль со своими стандартами, методикой, сводом знаний. Она рассматривает процессы, общие для всех проектов и не зависящие от предметных областей. С ходом развития проектного менеджмента как специального раздела управленческой науки создано немало эффективных подходов, методик и стандартов, которые получили распространение и могут быть адаптированы к деятельности той или иной организации. Эти стандарты значимо различаются не только подходом к понятию проекта и проектного управления, но и инструментами, методами и концепциями, рекомендуемыми для принятия решений.

Наибольшее распространение в практике получили следующие методологии проектного менеджмента.

1. **PMI PMBoK (Project Management Body of Knowledge by Project Management Institute).** На текущий момент этот стандарт считается классическим подходом к управлению проектами. Всё большее распространение в профессиональной практике получает мнение о том, что, по сути, он представляет собой классификатор процессов (фреймворк), который способен помочь рационально управлять проектами, и что данный стандарт можно адаптировать под любую организацию.
2. **PRINCE2 (PProjects IN Controlled Environments by Central Computer and Telecommunications Agency (Britain CCTA / AXELOS Ltd с 2013 г.).** Изначально данный стандарт применялся исключительно для управления ИТ-проектами, но с ходом развития и доработки отдельных инструментов управления он стал использоваться для более широкого круга инициатив, в том числе в сфере информационно-библиотечной деятельности. В основе данного стандарта лежат процедуры координации деятельности команды проекта, а также управления изменениями.
3. **ICB (IPMA Competence Baseline).** Данный стандарт, разработанный в 1998 г. Международной ассоциацией управления проектами (IPMA), основан на формировании требований к компетентности специалистов в сфере проектного менеджмента. Стандарт описывает набор ключевых компетенций и выделяет три базовых блока знаний: технические, персональные и социальные, а также контекстные. Технические элементы компетентности должны обеспечивать описание всех процессов управления проектами по разным функциональным областям; персональные и социальные элементы предполагают качественное описание личностных свойств и характеристик руководителя проекта, необходимых для организации управления и взаимодействия членов команды; контекстные элементы предполагают качественное описание внешнего окружения. Предполагается, что данный стандарт может применяться как база для создания различных моделей компетентности специалистов в разных предметных областях и для каких угодно организаций, некоммерческих структур и органов власти.
4. **Six Sigma и Lean.** Данные стандарты, появившиеся в 1980-х гг., представляют собой набор инструментов по управлению изменениями. Главное в них — ориентация на пользователя и точность показателей, в основе которой лежит философия бережливого мышления. При этом считается, что конечная цель любого проекта — удовлетворение потребностей пользователя и/или заказчика, создание качественного продукта, снижение объёмов брака в производстве. Для достижения данной цели необходимо постоянное совершенствование, предполагающее регулярный факторный анализ показателей эффективности проекта и улучшение качества работы на его основе с особым вниманием к устранению возникающих в ходе реализации инициативы проблем.
5. **ISO 21500 Guidance on project management.** Это первый посвящённый управлению проектами стандарт ISO, вышедший в 2012 г., в котором декларируется, что проектный менеджмент осуществляется на основе процессного подхода и при этом в каждой конкретной инициативе используется свой набор процессов управления. Стандарт содержит общие рекомендации,

основные понятия и характеристики процессов проектного менеджмента. На основе данного стандарта в 2014 г. был утверждён Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту», вступивший в действие 1 марта 2015 г.

6. **P2M (Project and Program Management for Enterprise Innovation)** — стандарт управления инновационными проектами, который поддерживает и развивает Японская ассоциация PMAJ. P2M — свод знаний, основанный на культурных традициях и философии Японии, а также на опыте японских предприятий в области управления проектами. Для P2M важно единство команды. С целью успешной реализации проекта необходимо создать единое ментальное пространство, чтобы сотрудники опирались на общие ценности и цели и вместе работали над улучшением процессов. Команда, которая работает по данному стандарту, концентрируется на создании ценности, постоянно улучшает процессы и ищет нестандартные решения проблем, используя полученный опыт для развития.
7. **Agile.** На текущий момент этот стандарт считается методологией гибкого управления, развивающейся с 2001 г. и объединившей несколько ранее разработанных подходов. В основе Agile лежат клиентоориентированность и концепция итеративной разработки по жизненному циклу с параллельной работой над несколькими фазами проекта. Впоследствии результаты всех итераций собирают в готовый продукт. Базовая идея стандарта — динамический подход к требованиям заказчика и быстрая реакция на необходимые проектные изменения. Считается, что Agile — идеальный стандарт для управления инновационными проектами с высокой степенью неопределённости и сроков.
8. **Scrum** — это гибкий и структурированный метод управления проектами. Под каждый проект собирается команда специалистов с распределёнными ролями, работающая на общий результат. Разработка ведётся с разбиением общего проектного цикла на короткие периоды в одну-две недели (спринты). Промежуточные результаты постоянно оцениваются, а на основе анализа принимается решение о дальнейших задачах. Этот стандарт считается наиболее структурированным и детально описанным из всех гибких методов управления.
9. **Kanban.** Ещё один стандарт из группы гибких методов управления. Данный подход разработан в компании Toyota в 1953 г. В его основе лежит визуализация бизнес-процессов, а также стремление к эффективному сочетанию в проектной команде специалистов разных направлений с точным расчётом нагрузки на команду в целом. Применение данного стандарта не предполагает использования в управлении проектом чётко распределённых ролей членов команды.

Вне зависимости от того, какой стандарт решено применять для управления проектом, реализуемым в корпоративной библиотеке, необходимо убедиться, что при его разработке были корректно учтены все значимые аспекты. Под аспектом разработки проекта предлагается понимать наиболее существенные с позиции возможного воздействия на ожидаемый и/или запланированный результат группы факторов внешнего и внутреннего окружения.

АСПЕКТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ

В настоящее время можно наблюдать разнообразные тренды, связанные с деятельностью корпоративных библиотек, в том числе ряд новых подходов к процессу комплектования, способам, методам и формам генерации и хранения информационных ресурсов, а также с необходимым для этого ростом пропускной способности линий передачи данных и технологической скорости работы устройств, используемых в этих процессах. Одновременно налицо ещё одна тенденция в деятельности корпоративной библиотеки — значительная дифференциация справочно-информационного фонда, а также контента, производимого самими пользователями и подлежащего включению в фонд. Безусловно, существенно вырос уровень цифровизации и медиатизации, а прошедшая пандемия только усилила этот тренд.

В таких условиях весьма актуален вопрос более качественной проработки проектов в сфере формирования, хранения и обеспечения сохранности справочно-информационного фонда во всех его видах и форматах с учётом не только складывающихся технических и технологических трендов, но и прочих факторов, влияющих на деятельность организации-инициатора. Не учитывать весь комплекс факторов, влияющих на формирование, хранение и потребление информационных ресурсов, при разработке соответствующих проектов весьма недальновидно.

В связи с этим логично предположить, что два самых значимых аспекта проработки параметров проектов в корпоративной библиотеке — технологический и технический. Технический аспект должен быть посвящён различным видам активов (имущества), необходимых для реализации проекта и достижения его целей. Технологический — рассматривать способы использования активов, производственную цепочку и/или совокупность процессов, в результате осуществления которых будет создаваться продукт (товар, работа или услуга), заложенный в проект в качестве объекта.

Расширение видов услуг, предоставляемых пользователям корпоративной библиотеки, и связанное с этим увеличение размеров справочно-информационного фонда, а также рост объёмов производства и потребления цифрового контента с одновременным усилением роли цифровых медиа поставили новые задачи перед гражданским законодательством, законами об авторском праве и интеллектуальной собственности. Кроме того, в последние годы всё шире стало проявляться движение за открытый доступ, при котором создатели контента добровольно отказываются от некоторых или от всех законных прав на результаты своей деятельности. Следовательно, усиливается значимость юридического (правового) аспекта в проектах, связанных с созданием, хранением и продвижением справочно-информационного фонда в целом и цифрового медиаконтента в его составе, поскольку практически весь фонд подпадает под защиту авторского права. Законодательные вопросы предоставления библиотечками (в том числе корпоративными) пользователям доступа к различным элементам фонда до конца в России не урегулированы, однозначных ответов на них не даёт ни один из действующих нормативно-правовых актов. Большая часть регулирования в формате разработки локальных нормативных актов ложится на сами организации и библиотеки, входящие в их состав.

Одновременно нельзя не учитывать, что в цифровом мире достаточно трудно следить за корректным

использованием результатов интеллектуального труда. Как только контент оказывается в Сети, начинается его самостоятельная жизнь. К сожалению, на текущий момент, несмотря на появление понятия «цифровое право» и развитие норм регулирования движения медиаконтента, не существует специального законодательства, которое бы полностью урегулировало отношения по авторским правам в Интернете. В цифровом мире нет никаких различий и отступлений от норм права, но особенности защиты такого контента можно проследить в актах высших судов, профильных ведомств и в международных договорах.

Таким образом, юридический (правовой) аспект не менее значим при разработке любого проекта в корпоративной библиотеке. Он имеет основной целью не только формирование системы защиты предоставляемого пользователям справочно-информационного фонда и цифрового контента от некорректного использования, но и обоснование организационно-правовой формы самой проектной деятельности по созданию и дальнейшему использованию информационных ресурсов и основных видов договоров (или иных правовых конструкций), на основании которых контент будет сохраняться, использоваться и утилизироваться.

Новые технологии, программные продукты, виды обслуживания и появляющиеся новые гаджеты унифицируют данные и платформы их доставки, а также делают выбор пользователей индивидуализированным, формируя новый тип мобильного и интерактивного потребления. Всё чаще в библиотеках можно встретить обоснование необходимости применения клиентоориентированной модели при принятии решения о комплектовании справочно-информационного фонда. Но для полноценного её применения необходимо либо создание соответствующей инфраструктуры предоставления традиционных (бумажных) документов и доставки цифрового медиаконтента, либо уверенность в том, что вокруг целевого пользователя такая инфраструктура уже имеется. Следовательно, ещё один значимый аспект разработки подобных проектов — институциональный. Это наиболее сложный и комплексный аспект, включающий совокупность общественно-политических, информационных, материальных и даже духовных условий, в которых планируется осуществлять проект. Институциональный аспект должен учитывать геополитические, политико-правовые, научно-технические, демографические, культурные, географические и иные характеристики территории, на которой предполагается реализовать проект, исследовать инфраструктуру информационно-библиотечного обеспечения и обслуживания и её доступность для пользователя. В рамках данного аспекта должна как минимум производиться оценка наличия и доступности элементов справочно-информационного фонда различного формата и необходимой для их корректного использования инфраструктуры на рабочих местах пользователей (как стационарных, так, возможно, и удалённых) или же наличия и доступности профессиональных посредников, готовых предоставлять соответствующие услуги организации — инициатору проекта.

Ещё одна современная тенденция, наблюдаемая практически во всех корпоративных библиотеках, состоит в том, что пассивный способ потребления контента замещает концепция активного пользователя, который ищет необходимый для выполнения профессиональных функций контент, изучает и использует информационное пространство по своему вкусу, а также самостоятельно производит такой

контент. Сегодня любой, у кого есть доступ к стационарному компьютеру, мобильному устройству и сети Интернет, может проявлять инициативу в профессиональных и социальных сетях и размещать свои собственные сочинения, рабочие тексты, произведения искусства, видео, фотографии и комментарии, а также вести профессиональную деятельность онлайн (если организация — владелец корпоративной библиотеки не ограничивает подобную активность своих сотрудников). Резкое сокращение затрат, необходимых для создания и распространения контента, привело к значимой демократизации этих процессов, а также к появлению новых типов контента в составе справочно-информационного фонда корпоративной библиотеки. Следовательно, не менее значимыми для всех сторон, участвующих в процессах создания, сохранения и потребления различных информационных ресурсов, входящих в фонд, являются экономический и финансовый аспекты.

Экономический аспект любого проекта предполагает принятие решения о целесообразности запуска инициативы в целом для всех участников независимо от источников ресурсов. Оценка производится исходя из эффективности того или иного вида комплектования, обеспечения доступности, хранения справочно-информационного фонда, а также мероприятий по его популяризации и/или формированию каналов доведения его элементов до пользователей безотносительно источников ресурсов, задействованных в указанных процессах. Решение принимается на основе сопоставления чистых выгод, ожидаемых корпоративной библиотекой от реализации проекта, со стартовыми затратами, необходимыми для его запуска.

В отличие от этого в рамках финансового аспекта рассматривается вопрос целесообразности и эффективности участия в подобных проектах исходя из условий, на которых предоставляются стартовые ресурсы каждым конкретным субъектом отношений, задействованным в процессах создания, размещения, сохранения, провайдинга и продвижения контента, запланированных в рамках проекта.

При этом следует помнить, что генерация контента пользователями зачастую поднимает вопросы конфиденциальности, достоверности и компенсаций за культурный, интеллектуальный и художественный вклад. Один из эффектов активного потребления контента — распространение информации без чёткой атрибуции источника. В перенасыщенной информационной среде необходимы новые навыки и инструменты управления данными, новостями и мнениями. Возникают социальный и интеллектуально-культурный аспекты.

Цель учёта данных аспектов при разработке проекта заключается в том, чтобы определить степень соответствия формируемого справочно-информационного фонда интересам потребителей. Это предполагает применение инструментов поиска оптимальной формы контента, которая обеспечила бы как активное его потребление, так и поддержку инициативы руководством организации и одновременно достижение целей проекта через изменение отношения к нему пользователей и других заинтересованных сторон (HR- и PR-служб, профильных структурных подразделений, руководства и собственников организации).

Указанные аспекты, как правило, рассматривают четыре основных направления:

1) социально-культурные, профессиональные и демографические характеристики пользователей (включая численность, возрастную и образовательный состав);

2) способы организации пользовательской активности в зависимости от видов профессиональной деятельности, общественных интересов, уровня образования, информационно-профессиональных и интеллектуальных потребностей и т.п.;

3) культурная приемлемость проекта с двух основных позиций:

— насколько создаваемый контент (или мероприятия по его продвижению) соответствует социальным нормам, а также этическим, культурным взглядам и предпочтениям и способен ли он к ним адаптироваться,

— как сам проект может повлиять на поведение пользователей, даёт ли он им возможность определить собственные нужды и потребность в информации;

4) направления привлечения пользователей контента в целях обеспечения информацией их профессиональной деятельности или процессов личностного развития.

Нельзя забывать и ещё об одной стороне социального блока данных аспектов. Любой проект, разрабатываемый корпоративной библиотекой, потребует от сотрудников наличия тех или иных компетенций, а в случае их отсутствия — либо повышения квалификации, либо привлечения новых работников (на постоянной или на временной основе). Следовательно, на территории, где планируется реализация проекта, должны быть носители этих компетенций, готовые на тех или иных условиях присоединиться к команде проекта.

Практика проектной деятельности показала, что существует шесть ключевых операционных показателей эффективности функционирования проектов корпоративных библиотек: аудитория, контент, персонал (команда проекта), «упаковка» (с позиции используемых технологий доступа) и дистрибуция, метрики, ресурсное обеспечение и возможность монетизации результатов (при необходимости). На формирование данных параметров и оценку их воздействия на результаты проекта нацелен коммерческий аспект проекта. В рамках его изучения исследованию подлежит возможность продвижения проекта во внешней среде с использованием различных каналов. При этом применяю широкий ряд инструментов социального, маркетингового и иных направлений исследований. То есть коммерческий аспект посвящён комплексной оценке внешнего окружения проекта на предмет возможных к реализации объёмов продукта (будь то размер справочно-информационного фонда, количество посетителей планируемых мероприятий и иные характеристики в зависимости от специфики объекта проекта).

Как уже было обосновано выше, заключительными аспектами разработки проекта и его реализации должны стать оценка и анализ рисков, факторами которых являются все перечисленные аспекты.

Выводы

Обобщая результаты, можно сделать вывод о том, что в настоящее время в практике разработки проектов и управления ими в корпоративной библиотеке необходимо учитывать как минимум 10 базовых аспектов: юридический, коммерческий, технический, технологический, институциональный, экономический, финансовый, социальный, интеллектуально-культурный, оценку и анализ рисков.

Поскольку не существует единого и общепринятого определения понятия проекта, трактование термина «управление проектами» тоже противоречиво и неоднозначно. Его определяют в зависимости от выбранного стандарта, подхода к структуре проекта, типа и вида объекта, заложенных аспектов и ряда других факторов. Даже перевод самого термина Project Management на русский язык весьма разнообразен. Большинство отечественных теоретических и практических исследований проектного подхода последних лет используют словосочетания «управление проектами», «проектный менеджмент», «проектное управление» и «проектный подход». Например, по Т.Н. Жуковой³ проектный подход — это подход к управлению, предполагающий разработку проектов как способа решения наиболее актуальных задач.

Распространённый взгляд на проектное управление состоит в том, что оно представляет собой методологию деятельности, в основе которой лежит создание или модернизация объекта, обладающего новыми, уникальными, свойствами, и одновременно это совокупность формальных управленческих инструментов, применяемых при подготовке и реализации различных проектов как повторяемых последовательных и контролируемых процессов.

По мнению автора, специфика работы корпоративной библиотеки не накладывает ограничений на применяемые методы управления проектами, но значимо влияет на закладываемые в проект операции и аспекты. ■

ЛИТЕРАТУРА

1. Быковников И.Л. Расширение функционала корпоративных библиотек // Книга и чтение в цифровую эпоху: сб. мат. II Международной конференции. — М.: Межрегион. центр библиотеч. сотр-ва, 2021. — С. 149–159.
2. Динг Р. Логика тайцзи: инструмент для решения управленческих проблем в эпоху VUCA // Управление проектами и программами. — 2022. — № 2 (70). — С. 116–120.
3. Машницкая Г.В. Руководитель-лидер в VUCA-мире // Менеджмент сегодня. — 2022. — № 1 (117). — С. 40–46.
4. Резникова К. Неустойчивый VUCA-мир: как принять, что жизнь больше не будет прежней // РБК Стиль: сайт. 2020. Июнь. URL: <https://style.rbc.ru/expressions/63ca45aa9a7947e9bfc0b5f4>. Дата публикации: 25.06.2020.
5. Хватков Г. Модель VUCA: как процветать в хаосе? // Skillbox Media. Управление: сайт. URL: <https://skillbox.ru/media/management/model-vuca-kak-protsvetat-v-chaose/>. Дата публикации: 04.04.2022.
6. Юрченко О.Н. Проектная деятельность публичной библиотеки // Молодой учёный: науч. журн.: электрон. версия. 2019. Сент. № 39 (277). С. 274–278. URL: <https://moluch.ru/archive/277/62626/>. Дата публикации: 27.09.2019.
7. Johansen B. Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World. — 2nd edition, revised and expanded. — Oalland, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2012. — 275 p.

³ Проектное управление (методологический аспект): монография / Т.Н. Жукова; М-во образования и науки РФ, Гос. образоват. учреждение высш. проф. образования «С.-Петерб. гос. инж.-экон. ун-т». — СПб.: СПбГИЭУ, 2011. — С. 9.

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИБЛИОТЕК: СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА



В рамках всероссийского форума «Роль центральных библиотек регионов России в реализации национального проекта «Культура»» в Рязанской областной универсальной научной библиотеке (РОУНБ) имени Горького в очно-дистанционном формате состоялась экспертная сессия «Национальный проект «Культура»: новые темпы развития».

В работе сессии приняли участие представители 45 регионов нашей страны: руководители федеральных и национальных библиотек Российской Федерации, представители центральных региональных и муниципальных библиотек субъектов РФ, профильных вузов, представители профессиональной прессы. Эксперты обсудили различные аспекты реализации национального проекта, а главной темой стала цифровая трансформация отрасли.

РЕАЛИЗАЦИЯ НАЦПРОЕКТА: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

Как отметила Министр культуры Рязанской области **Марина КАУРКИНА**, сегодня в регионе работает более 1,2 тыс. библиотек различных форм: от общедоступных до школьных.

— Старт модернизации отрасли был дан в 2002 г., когда в четырёх субъектах РФ, в том числе в Рязанской области, были открыты первые пять модельных библиотек, снабжённых современным оборудованием и обладающих серьёзным информационным потенциалом. Эти учреждения послужили образцом для муниципальных библиотек региона, став площадками по обучению специалистов библиотек и представителей местных органов власти практикам создания модельных библиотек. 2005 год был ознаменован началом следующего этапа в развитии, и в результате 96% библиотек региона модернизировали. В этот период был сделан значительный шаг вперёд на пути к освоению информационно-коммуникационных технологий, установлению эффективных партнёрств, выработке новых функций, благодаря которым библиотеки стали заметным явлением в социокультурном пространстве. В 2016 г. первым учреждением в пилотном проекте Минкультуры России стала Батуриная сельская библиотека Рыбновского района. В 2019-м нацпроект «Культура» открыл возможность создания нового поколения модельных библиотек: креативных, обеспечивающих современный формат взаимодействия с населением и опирающихся на новые стандарты деятельности. В том же году в регионе начал работать проектный офис нацпроекта «Культура» на базе РОУНБ имени Горького. Таким образом выстроилась эффективная система взаимодействия Минкультуры России с библиотечным сообществом и местной властью. Как правило, ежегодно половина из подготовленных

заявок получает финансирование. Начиная с 2020 г. на конкурс было подано 45 заявок от Рязанской области, 23 из них стали победителями. Созданные модельные библиотеки отличаются глубоко продуманными концепциями, отражающими культурно-историческое наследие территории.

По словам эксперта, 2023 год стал для региона рекордным по числу заявок на участие в нацпроекте. Рязанская область — лидер по числу открывшихся библиотек нового поколения в Центральном федеральном округе. Всего на модернизацию с 2020 г. по 2023-й поступило 150 млн рублей из федерального бюджета. Эффективность вложений очевидна: существенно увеличиваются ключевые показатели работы. В частности, число пользователей выросло на 30%, количество мероприятий — на 90%, книговыдача — почти на 50%.

— Комфортные условия работы привлекают в модельные библиотеки молодых сотрудников, которые видят здесь возможность для саморазвития и профессионального роста, в том числе специалистов в сфере медиа и ИТ. Им хочется работать там, где пульсирует жизнь, возрождается мода на умных, грамотных, интеллигентных людей. Таким образом, есть ренессанс не только библиотечной сферы, но и культуры страны в целом, — подчеркнула М. Кауркина.

Цифровизация давно стала сервисом, эффективным инструментом развития всех сфер жизнедеятельности. Один из региональных проектов — Единая цифровая карта жителя — станет ключом к целому набору услуг. Министр цифрового развития, информационных технологий и связи Рязанской области **Андрей УЛЬЯНОВ** пояснил, что карта будет выступать в роли проездного билета, инструмента для получения социальных выплат и участия в различных программах лояльности. РОУНБ имени Горького стала первым учреждением культуры, присоединившимся к данной инициативе: карта станет ещё и электронным



читательским билетом. Оператор проекта ведёт переговоры и с другими библиотеками региона. Министр отметил, что аналогичные проекты на основе банковской карты системы «Мир» действуют уже в 30 субъектах РФ, но только в пяти из них заложен читательский билет.

— Учреждения культуры имеют для нас приоритет: очень важно, чтобы жители могли себя реализовать в разных направлениях. Музеи и театры тоже будут включены в этот проект на льготных условиях. РОУНБ имени Горького остаётся флагманом цифровизации, прежде всего как участник передовых востребованных проектов, — добавил эксперт.

Как отметила директор РОУНБ имени Горького **Наталья ГРИШИНА**, библиотека в отношении цифровой трансформации прошла большой и сложный путь. Сегодня общий объём электронных баз библиотеки — более 1 млн записей, а посещаемость сайта — свыше 1 млн пользователей в год. Созданы собственные электронные ресурсы: портал «Рязанское краеведение» (62 тыс. посещений в год), сайт «Книга памяти Рязанской области» (60 тыс. посещений), сайт «Энциклопедия древних поселений Рязанской области» (25 тыс. посещений).

В 2007 г. было инициировано расширение компьютерного парка и приобретение автоматизированной библиотечно-информационной системы OPAC-Global. В 2012-м включились в работу виртуальной службы Корпорации универсальных научных библиотек. С 2013 г. РОУНБ имени Горького участвует в межрегиональном проекте АРБИКОН и ведёт аналитическую роспись 14 журналов.

Объём сводного каталога библиотек Рязанской области в 2022 г. превысил 900 тыс. записей.

На сегодняшний день 594 библиотеки региона из 620 получили статус модельных. 100% учреждений подключены к сети Интернет. 23 библиотеки в 2020–2023 гг. стали победителями федерального конкурса «Культурная среда».

В 2013 г. коллеги из Рязанской области приступили к работе по проекту Минкультуры России по формированию Реестра книжных памятников. Создан региональный центр по работе с книжными памятниками, оцифрованы 60 уникальных изданий в рамках региональной программы «Развитие культуры и туризма» и 62 — по федеральному проекту «Цифровая культура».

В 2013 г. был открыт удалённый электронный читальный зал Президентской библиотеки, в 2018-м — создан Региональный центр Президентской библиотеки. На сегодняшний момент он координирует работу 25 удалённых читальных залов.

Собственная электронная библиотека РОУНБ имени Горького насчитывает свыше 9 тыс. документов. В 2017 г. библиотека получила лицензию на ведение образовательной деятельности, используются возможности цифровой образовательной платформы Moodle.

В 2021 г. РОУНБ имени Горького приняла участие в тестировании пилотной версии Национальной книжной платформы. В 2023 г. был создан центр обслуживания пользователей портала «Госуслуги», который доступен для всех читателей.

— Эти показатели выводят нас на новое осмысление места библиотеки в стремительно меняющемся мире, — отметила эксперт. — На 2023 год мы запланировали сформировать описание архитектуры библиотеки как организации в соответствии с принципами функционирования в ИТ-сфере. Это позволит оптимизировать процессы сбора, хранения и представления данных, используемых для принятия управленческих решений. Планируем модернизировать организационную инфраструктуру. Эффективным решением могло бы стать участие центральных библиотек субъектов РФ в модернизации в рамках нацпроекта «Культура». Это особенно важно в связи с цифровизацией. Очевидно, что необходимо внедрять федеральные сервисы, применять в библиотеке Интернет вещей для обеспечения сохранности фондов, энергоэффективности и ряда других направлений. Сквозная тема — повышение цифровых компетенций кадров и создание системы их оценки.

Планируем разработку собственной стратегии цифровой трансформации. При этом методических рекомендаций для отрасли нет, мы их черпаем из стратегий цифровой трансформации госкорпораций и компаний с государственным участием. Считаю, что необходимо разработать отраслевой стандарт, описывающий методологию оценки текущего состояния и пошаговую дорожную карту развития цифровой зрелости учреждений разного уровня. Для этого следует сформировать рабочую группу под руководством федеральных центров, — подчеркнула в завершение Н. Гришина.



МОДЕЛЬНЫЕ, ВПЕРЁД!

К 2024 г. в России будет не менее 1068 модельных библиотек, а общее финансирование проекта за пять лет составит свыше 7,3 млрд рублей. На данный момент инициативой охвачено более 60 млн человек. С 2019 г. по 2022-й фонды модернизированных библиотек пополнились 2,8 млн печатных документов, причём 1,5 млн документов были приобретены за счёт гарантийных обязательств. В 2022 г. было закуплено более 720 тыс. документов. Такую статистику привела **Тамара АНАНОВА**, директор Департамента модельных библиотек Российской государственной библиотеки (РГБ).

Важные показатели — посещаемость и книговыдача. По состоянию на 2022 год посещаемость выросла на 28% по сравнению с годом до модернизации, книговыдача увеличилась за это время на 22,7%, а по сравнению с 2021-м — на 4,2%. Число мероприятий к 2021 г. повысилось на 8%, количество зарегистрированных пользователей в библиотеках, прошедших модернизацию в 2019—2021 гг., составило 2,4 млн человек, увеличившись почти на 6% по сравнению с периодом до начала проекта.

— В самом начале реализации инициативы многие коллеги опасались, что библиотеки станут избавляться от фондов, уходить от книг к клубной деятельности. Фактически такого не произошло. Показатели книговыдачи говорят о том, что интерес к печатному формату не снижается. Фонды сегодня полностью открыты и эффективно представлены. Важный момент — дизайн библиотек. Были опасения, что модельные библиотеки будут сделаны под копирку. Но сегодня все они разные, многие подчёркивают свою локальную идентичность.

Что касается перспектив, то поначалу было немало скептиков, кто полагал, что проект будет продолжаться, пока на него выделяется государственное финансирование. Жизнь показала, что это не совсем так. Многие библиотеки были модернизированы за свой счёт. На 2022 год 112 библиотек оказались модернизированы за счёт регионов. Таким образом, интерес к инициативе только растёт, и это благодаря региональным проектным офисам, — заявила выступающая.

— В прошлом году были созданы первые точки концентрации талантов «Гений места», в 2023 г. они откроются ещё в 101 модельной библиотеке. В 2022 г. было проведено более 2 тыс. мероприятий по проекту. Топ-3 формата — мастер-класс, лекция и публичная дискуссия, в число популярных направлений вошли искусство, образование и дизайн. Обычно это офлайн-мероприятия. По креативным индустриям открыт ресурс «Универгенция.рф». Запущен проект «Библиотека креативных индустрий».

Инициатива продолжает активно развиваться благодаря коллегам на местах, интересным идеям, предлагаемому в регионах. Ожидаем, что в 2025 г. федеральное финансирование продолжится и цифры по проекту будут расти, — отметила Т. Ананова.

«ЦИФРА» ДЛЯ ИННОВАЦИОННОЙ БИБЛИОГРАФИИ

Центральным выступлением экспертной сессии стал доклад генерального директора РГБ **Вадима ДУДЫ** на тему «Классические библиотечные направления для цифровой трансформации».

Как отметил эксперт, модернизация сегодня касается различных процессов, в том числе каталогизации и справочно-библиографического обслуживания. Фонд РГБ сегодня составляет около 120 млн документов, а присоединение Российской книжной палаты (РКП) добавило почти 75 млн. В год в библиотеку приходит 1 млн посетителей и ещё 30 млн пользователей посещают её ресурсы удалённо. Если оценить в динамике, то показатели традиционного посещения стабильны, а удалённое растёт темпами в 40–50% в год. По обязательному экземпляру в год поступает около 100 тыс. книг, 250 тыс. газет и 60 тыс. журналов, а также 10 тыс. диссертаций. Выдача составляет 2–3 млн в читальные залы и 35–40 млн — в электронном виде, в том числе около 1 млн — через мобильное приложение «НЭБ Свет».

В. Дуда подчеркнул, что есть два типа обработки: описательная каталогизация и содержательная.



— С учётом того что РКП стала частью РГБ, описательные поля скоро станут доступны для всех библиотек страны совершенно бесплатно. Содержательная каталогизация предполагает субъективную обработку, при этом учитывается мнение библиографа. Как описание вручную может быть встроено в цифровую среду? Необходим новый уровень обработки и текущих поступлений, и ретроспективных фондов. Уверен, что следует создавать библиотечную нейросеть, для того чтобы обеспечить автоматизацию процессов. Кроме того, необходимо расширять типы документов, говорить о цифровых СМИ.

Поиск и навигация по фонду должны осуществляться на основе автоматической содержательной каталогизации с использованием полных текстов. Одно из фундаментальных изменений, с которыми мы столкнулись, — цифровые паттерны поискового поведения. Наша главная задача — встроить библиотечные фонды в цифровое пространство знаний. Для этого необходимы технологические партнёры, обладающими компетенциями в искусственном интеллекте (ИИ), технология автоматизированной содержательной обработки потока цифровых документов. В идеале потребуется чёткий идентификатор документа и поисковый механизм. РГБ может добавить очень высокую интеллектуальную стоимость любому материалу. Имеются в виду разбивка текста, его структурирование, связывание, присвоение важных тегов, которые не поймёт машина. Если всё удастся, то мы добьёмся введения в оборот широкого массива достоверных документов, а это главная библиотечная миссия.

По словам эксперта, важнейшая задача — организация отбора и хранения контента.

— Как мы будем изучать сегодняшние события через 10–20 лет? 95% информации содержится в Интернете, в соцсетях. Но даже если вы придёте в библиотеку и вам дадут полный список ссылок на документы по теме, где гарантия, что эти ссылки не изменились? Необходимо системно подходить к отбору и хранению сетевой информации, а затем — к организации к ней доступа. Главный приоритет — полнота и достоверность важного для

«Как мы будем изучать сегодняшние события через 10–20 лет? 95% информации содержится в Интернете, в соцсетях. Но даже если вы придёте в библиотеку и вам дадут полный список ссылок на документы по теме, где гарантия, что эти ссылки не изменились? Необходимо системно подходить к отбору и хранению сетевой информации, а затем — к организации к ней доступа. Главный приоритет — полнота и достоверность важного для государства цифрового контента»

государства цифрового контента. Необходима политика комплектования, и это не просто выкачивание всего, что можно. Отбор, навигация и продвижение могут производиться вместе с партнёрами: «Яндексом», VK, МТС. Но хранение, как и политику доступа, должно обеспечивать государство. Отбор должен быть и автоматический, и ручной. Библиотечная сеть должна в этом участвовать. Без локального контента картина будет неполной.

Уверен, что необходимо добиваться создания ядра комплектования. Требуется постоянный репертуар с определённой полнотой, поэтому контент некоторых новостных агентств следует сохранять полностью. Также внимание должно быть уделено краткосрочным событиям, вызывающим интерес, их надо отслеживать в полуавтоматическом формате. Приоритетные события могут обрабатываться даже в ручном режиме.

Как отметил гендиректор РГБ, в стране открылись два центра консервации и реставрации книг. Но каковы вводные данные для принятия решения о том, что делать с тем или иным документом? Чаще всего они определяются



состоянием документа и его ценностью. Но это статические параметры, а библиотечный фонд — динамическая система. Национальный библиографический ресурс позволит накапливать данные о том, какая именно книга максимально используется в библиотечной сети. Одной из альтернатив могут стать Национальная электронная библиотека и свободный доступ. Необходимо учиться работать с большими неструктурированными данными об использовании фонда в различных библиотеках, подчеркнул эксперт.

Тему продолжил директор Центральной научной медицинской библиотеки Первого МГМУ имени И.М. Сеченова, генеральный директор национального информационно-библиотечного центра ЛИБНЕТ **Борис ЛОГИНОВ**.

— Как влияет цифровая среда на развитие библиотечных технологий? Очевидно, что от нас ждут новых достижений, а от библиотечных систем — новых свойств и возможностей. Существующие сегодня каталоги отвечают только на один вопрос: есть книга или её нет. В лучшем случае можно задать тематический запрос. Однако УДК, ББК, ГРНТИ и другие рубрикаторы дают только очень грубую ориентацию в массиве информации. Мировое сообщество озадачено этой проблемой уже четверть века. Нет другого пути, кроме как переходить от «плоских» записей к связанным данным.

«Существующие сегодня каталоги отвечают только на один вопрос: есть книга или её нет. В лучшем случае можно задать тематический запрос. Однако УДК, ББК, ГРНТИ и другие рубрикаторы дают только очень грубую ориентацию в массиве информации. Мировое сообщество озадачено этой проблемой уже четверть века. Нет другого пути, кроме как переходить от "плоских" записей к связанным данным»

Существует так называемая концептуальная модель IFLA LRM, при этом такие базы данных, как Scopus, Web of Science, EBSCO и др., её уже опередили. Анализ показал, что теперь каталогизаторам надо создавать такие сущности, как метаданные объекта, информация о создателе (организациях и коллективах, отдельных авторах), географические названия, время существования объектов, тезаурусы, рубрикаторы, классификаторы, онтологии. Это шире, чем предполагает концептуальная модель ИФЛА. И должны быть обеспечены связи между всеми этими сущностями.



«Библиотекарь должен уметь объяснить читателю, что любой цифровой ассистент — это чёрный ящик, действующий по определённым законам, и что нейросеть обучена на конкретном объёме данных, а значит, не любая её рекомендация будет истиной в последней инстанции»

Мировой тренд состоит в том, что исходная каталогизация переносится на издателей. Те из них, кто передаёт контент агрегаторам, сами должны создавать записи, в которых содержатся все необходимые библиографические данные, являющиеся источником связанных данных.

Возможно ли всё это реализовать в системе форматов RUSMARC? Да: сейчас разрабатывается инструмент, который будет обеспечивать все эти связи. Переход к связанным данным открывает новые возможности.

Самое сложное — это содержательная каталогизация. Для того чтобы её делать автоматизированно, надо иметь осмысленные, естественным интеллектом созданные онтологии. И уже потом на них основывать работу с ИИ. В качестве полигона для этой работы сегодня выступает тезаурус предметных рубрик MeSH¹, который охватывает все существующие варианты медицинских онтологий. Но для автоматической предметизации вокруг терминов необходимо создавать облака, а на основе онтологий — энциклопедии. А без библиотекарей этого никто не сделает. От электронных каталогов, в том числе краеведческих, следует переходить к энциклопедическому формату. Энциклопедия при этом становится справочным поисковым аппаратом, его можно использовать и для предметизации.

Безусловно, необходимо развивать системы доступа к документам. Сегодня есть две системы: открытый доступ

и лицензионные ресурсы. Для открытых основное решение — индекс DOI. Удалённый доступ к лицензионным ресурсам реализуется по технологии цифрового контролируемого абонемента DCL.

Пока мы находимся на передовой цифровизации среди учреждений культуры, через энциклопедии мы сможем интегрировать всё культурное достояние: архивы, музеи и т.д. И это можно сделать благодаря формату RUSMARC, который предусматривает каталогизацию всех видов информации, — подчеркнул в завершение эксперт.

КОМПЕТЕНЦИИ БИБЛИОТЕКАРЯ БУДУЩЕГО

На ИТ-компетенциях современного библиотекаря подробно остановился генеральный директор Государственной публичной научно-технической библиотеки России, кандидат технических наук, вице-президент национальной библиотечной ассоциации «Библиотеки будущего» **Александр КАРАУШ**:

— Прежде всего необходимо разбираться в безопасности персональных данных (а это цифровой след, контроль цифровых данных и т.д., цифровые самоограничения). Следует понимать специфику авторского права в системе цифровых данных.

Ещё одно направление — применение цифровых ассистентов (ИИ, автоматических систем анализа данных, переводчиков, систем рубрикации, автоматического построения онтологий и др.). Библиотекарь должен уметь объяснить читателю, что такой ассистент — это чёрный ящик, действующий по определённым законам, и что нейросеть обучена на конкретном объёме данных, а значит, не любая её рекомендация будет истиной в последней инстанции.

Важно иметь представление о наборах разрешённого ПО: цифровые ресурсы могут удалённо включаться и отключаться и необходимо понимать, что доступ не вечен. Кроме того, по открытым системам управления базами данных еженедельно появляется информация как минимум о пяти уязвимостях и это тоже следует

¹ Медицинские предметные рубрики (Medical Subject Headings, MeSH) — всеобъемлющий контролируемый словарь, индексирующий журнальные статьи и книги по естественным наукам; может также служить в качестве тезауруса, облегчающего поиск информации. Создан и обновляется Национальной медицинской библиотекой США (NLM), используется в базах статей Medline и PubMed.

учитывать: если их вовремя не устранять, информация о фондах и читателях может распространяться в открытом доступе. На сегодняшний день, когда обновления систем отключены, открытое ПО собирается из разных репозиториях. Если в начальном подменить алгоритм, он попадёт в итоговый продукт автоматически. Сейчас всё больше данных о том, что в открытое ПО включается информация из ненадёжных репозиториях. Что касается разрешённого ПО, то следует анализировать, на чём оно построено, использует ли компоненты, которые в дальнейшем могут быть запрещены.

Многие библиотеки перешли на электронный документооборот, и, как следствие необходимы системы резервирования каналов связи и данных. Помимо всего прочего организации должны раскрывать на сайтах сведения о госзаданиях, финансировании, дополнительных услугах. Такую информацию проверяют роботы, и они же передают сведения о нарушениях. Здесь тоже необходимо понимать все уязвимости.

Библиотекарь должен знать эргономику информационной системы, суть её построения. Важно представлять себе логику пользователей «задача — кнопка — результат». Он не будет изучать расположение фонда, а попросит необходимую книгу, как максимум — подвести его к стеллажу. Для него главное — наличие инструмента решения его проблем, а не процесс. Мы живём в современном мире и зависим от цифровых данных, эта зависимость критическая. В библиотеке всегда будет много программ, и следует разбираться в логике работы такого «локутного одеяла».

Эксперт обозначил перспективы библиотечных ИТ:

— Во-первых, собственных поисковых интерфейсов и систем у библиотек не будет. Поисковые задачи возложат на крупнейшие поисковые машины и системы обработки массивов данных.

Во-вторых, в библиотеке не останется каталогизаторов в узкопрофессиональном понимании. Там будут генераторы онтологий. В XVIII в. говорили: что человек в жизни прочитал, то он и несёт по жизни. Нейросеть работает по такому же принципу. Если в неё сложить все книги, там получится такой же хаос, как если бы кто-то прочитал много разных книг, не разбираясь в темах. Картина мира у него не сложится. Нейросети обучаются на размеченных данных. Книги соответственно должны размечаться: ключевыми словами, предметными рубриками и т.п. При этом необходимо наличие ядра по каждой теме: химии, физике и т.д. И это фронт работы будущих библиотекарей. Нейросеть станет генерировать набор рубрик, а человек в ручном режиме — подчищать их и складывать в иерархии, которые станут той самой нормированной базой, на которой выстроятся поисковые технологии «Яндекса», Google и т.д. Эти данные будут создаваться в том числе в региональных библиотеках.

Директор Российской государственной библиотеки для молодёжи (РГБМ) Ирина МИХНОВА обратила внимание слушателей на сложные вопросы карьерного развития библиотекарей:

— Очевидно, что студенты профильных вузов и колледжей не мотивированы на работу в библиотеке и после выпуска туда не идут. При этом работодатели часто недовольны качеством подготовки выпускников. В библиотеку приходят, как правило, молодые специалисты небibliothечного профиля. Доучиваются они с помощью сотрудников в объёме, необходимом для выполнения работ на конкретном участке работы. При этом выпускники непрофильных вузов нередко демонстрируют знания и умения, расширяющие возможности библиотеки, однако не могут подниматься по карьерной лестнице, поскольку им требуется дополнительная профессиональная подготовка. Наконец, сегодня существует общая установка на формирование карьерной

«Важно представлять себе логику пользователей "задача — кнопка — результат". Он не будет изучать расположение фонда, а попросит необходимую книгу, как максимум — подвести его к стеллажу. Для него главное — наличие инструмента решения его проблем, а не процесс. Мы живём в современном мире и зависим от цифровых данных, эта зависимость критическая»

стратегии по принципу «попробуй себя во всём и выбери подходящее». Это приводит к текучести молодых кадров. Ещё одна сложность — поверхностность профессиональных знаний у молодых специалистов: они не успевают стать профессионалами.

В прошлом году было принято решение о создании на базе РГБМ Всероссийского центра библиотечного кадрового потенциала. В 2023-м при поддержке Минкультуры России пройдёт всероссийское исследование «Молодёжный кадровый ресурс библиотек страны». Для молодых специалистов без профильного образования запускается школа-практикум «Библиотека — пространство возможностей и креатива», будет организован цикл мероприятий, направленных на формирование методической базы наставничества. Планируем объявить всероссийский конкурс на лучший медиапроект, формирующий позитивный образ библиотеки в молодёжной среде. На студентов профильных вузов и колледжей ориентирован проект «Мастерская кадрового партнёрства и наставничества: библиотечный аспект».

Результатами реализации всех инициатив должны стать:

— аргументированные предложения библиотек как работодателей к образовательным учреждениям по формированию кадрового партнёрства с участием студентов как потенциальных работников;

— методика наставничества как способ быстрой и безболезненной адаптации молодых сотрудников под требования библиотеки;

— группы позитивно мотивированных библиотекарей, студентов и преподавателей — мультипликаторов идеи кадрового партнёрства и наставничества.

По информации эксперта, в работе мастерской примут участие 25 библиотек вузов и колледжей и 100 студентов. ■

ИНИОН РАН: КАК ФЕНИКС ИЗ ПЕПЛА, ИЛИ KNOW WHO



В 2023 г. приступил к работе сгоревший в 2015 г. Институт научной информации по общественным наукам Российской академии наук (ИНИОН) РАН. Торжественное открытие института в новом здании запланировано на осень 2023 г., а пока учреждение продолжает расширять направления деятельности. В новых условиях особый акцент делается на вклад российских научного и экспертного сообществ в инновационно-технологическое развитие страны.

О планах научной деятельности ИНИОН РАН, о возможностях института по продвижению российских научных журналов и монографий за рубежом, о сохранении и пополнении уникальных библиотечных фондов, о привлечении молодёжи в науку шла речь в рамках пресс-конференции, состоявшейся на площадке МИА «Россия сегодня».

Как российская наука справляется с актуальными вызовами? Какие задачи перед ней стоят сегодня?

Алексей КУЗНЕЦОВ, директор ИНИОН РАН:



— Мы уже практически приступили к реальной работе, завершается переезд научных подразделений. Активно проводятся научные мероприятия. Оживились учёные-гуманитарии, ведь развитие общества невозможно без наличия гуманитарного базиса. Долгие годы у нас был крен в технологическую сторону и недооценивалась роль языка, истории, литературы. Счи-

талось, что языковеды необходимы, но для формирования компьютерных поисковиков и т.п. Действительно, такие работы ведутся, но сохранение и продвижение русской культуры оказалось очень важным, поскольку события 2022 г. показали, что страны сильны не одним размером ВВП.

Сейчас коллектив ИНИОН воодушевлён, мы на подъёме, и осенью должна заработать фундаментальная библиотека в новом здании. Технически перевозить фонд, обеспыливать — небыстрое дело. Пока не завершён монтаж центра обработки данных. Но уже в августе — сентябре на компьютерах института будет установлена китайская база полных текстов журналов с 1994 г. по 2023-й по истории, филологии и философии. Закупаем более 1 тыс. свежих иностранных книг на английском, французском, немецком, арабском языках.



Владимир ИВАНОВ, член-корреспондент РАН, заместитель президента РАН:

— События последних лет показали, что надо по-другому взглянуть на роль науки в обществе и экономике. Несколько лет назад была сформулирована такая концепция, которая называется «гуманитарно-технологическая революция». Суть её в том, что любые технологии должны быть

направлены на решение конкретных проблем человека. Кроме того, гуманитарная наука тоже включает технологии. Самый простой пример — выборы.

Сейчас на передний план выходит ещё одна задача. Последние 30 лет мы жили в парадигме того, что существует международное разделение труда и каждый занимается своим делом. После введения санкций оказалось, что нам не всегда хватает технологий, которыми мы располагаем, и без зарубежных продуктов развиваться достаточно сложно. Стоит вопрос о том, чтобы переходить к экономике полного инновационного цикла. Мы имеем два самых важных ресурса: природный и человеческий, их необходимо научиться эффективно использовать. Возможно ли это в принципе? Да: США живут именно по такой схеме, активно запуская в экономику свои собственные ресурсы. Именно поэтому они удерживают многие мировые рынки. Необходимо внимательно проанализировать ситуацию и выработать политику наших действий.

«События последних лет показали, что надо по-другому взглянуть на роль науки в обществе и экономике. Несколько лет назад была сформулирована такая концепция, которая называется "гуманитарно-технологическая революция". Суть её в том, что любые технологии должны быть направлены на решение конкретных проблем человека. Кроме того, гуманитарная наука тоже включает технологии»

ИНИОН РАН изначально задумывался так, чтобы стать интегратором различных дисциплин. В институте родилось такое направление, как науковедение. Как оно развивается сегодня, что поменялось, как трансформировалась стратегия?

Елена ГРЕБЕНЩИКОВА, заместитель директора ИНИОН РАН по научной работе, руководитель Центра научно-информационных исследований по науке, образованию и технологиям:



— Мы продолжаем свои традиции и ведём исследования, учитывая новые вызовы, связанные с научно-технологическим развитием. В частности, развивается широкая проблематика «Наука и общество».

Сейчас технологии требуют социогуманитарного обеспечения. Очевидно, что общество и тратит деньги на эти технологии, и является их потребителем, и беспокоится по поводу возникающих рисков. Мы стараемся эту проблематику продвигать за рубеж, у нас есть новые идеи.

Безусловно, науковедение ориентируется на вопросы, требующие исследований прямо сейчас. Это экономические проблемы развития науки: на что идут деньги, какие исследования перспективны; каковы эффективные организационные структуры науки. Наука меняется, становится гибридной, исследования ведутся на стыке дисциплинарных областей. Много тем имеет полидисциплинарный или трансдисциплинарный характер. Изучаются факторы психологического воздействия на учёных и науку.

Общественные науки довольно специфичны. Надо понимать, что учёный, работающий в области лингвистики, этнологии, антропологии, не получит столько же цитирований, сколько физик, проводящий исследования на андронном коллайдере. Тем не менее это наука, её надо развивать. Мы должны показывать научной общественности, какой вклад вносят наши учёные в социальные науки. Конечно, мы не получим больших цифр на уровне наукометрических баз данных или библиометрических показателей. ИНИОН — та линза, через которую можно увидеть, как развивается социогуманитарная наука в нашей стране.

Сейчас российская наука вслед за экономикой делает разворот в сторону Востока и глобального Юга. Насколько легко нам это даётся и как налаживается практическое сотрудничество с научными структурами этих стран?

А. Кузнецов:

— К сожалению, мы практически два десятилетия не обращали внимания на страны Азии, Африки и Латинской Америки. По большому счёту у нас три проблемы. Первая — дефицит кадров. Источается слой представителей старой востоковедческой школы, на смену практически никто не приходит. Выпускники, которых готовят МГУ имени М.В. Ломоносова, МГИМО и другие вузы, идут куда угодно, только не в востоковедение. У нас серьёзная проблема с разворотом в сторону Ирана, очень мало специалистов по тропической Африке.

Вторая проблема — разорванные связи. К нам по-прежнему хорошо относятся и вьетнамцы, и африканцы, но мы ушли из этих регионов. Даже в сфере научной информации мы их практически потеряли. Сейчас начинаем оживлять международный книгообмен, но два десятка лет государство не выделяло денег на продвижение российской мягкой силы за рубежом в формате научной продукции наших учёных. В то же время спрос на русскоязычные исследования в мире огромный, и не только в развивающихся странах, но и в Евросоюзе. Сейчас, когда нас в значительной степени отрезали от международных баз данных, западные учёные тоже не могут получить доступ к источникам российской науки, даже если за них надо заплатить, потому что у них нет рублёвых карт. Выяснилось, что интеграция России в мировое научно-образовательное пространство была очень высокой. Если возвращаться к восточным партнёрам, то только в Китае понимали важность международного книгообмена. У нас до сих пор в синологическом филиале несколько десятков наименований китайских научных журналов. А Африку мы почти потеряли, притом что это несколько десятков стран, которые лояльны к России в международных организациях, это огромная сила, на которую надо полагаться, если мы хотим переформатировать мироустройство. Выяснилось, что американцы силами русских востоковедов-эмигрантов проводят экспедиции по африканским странам, покупают всю мало-мальски стоящую литературу по общественно-гуманитарным наукам и комплектуют свои библиотеки. Мы два десятка лет были отрезаны от такой работы. В этом году стали африканское направление реанимировать, но ясно, что пока это узкий ручеёк.

Третья сложная проблема — развитие партнёрских отношений со странами глобального Юга на институциональном уровне. Не секрет, что даже в рамках Российского научного фонда (РНФ) мы имеем весьма куцую программу взаимодействия с арабскими и азиатскими государствами. Даже индийское партнёрство избирательное. Это единственная крупная страна, которая не делает с нами совместных проектов по общественно-гуманитарным наукам, хотя обоснования тому весьма невразумительные.

Каковы стимулы, которые позволили бы молодёжи заниматься наукой?

В. Иванов:

— Это большая системная проблема. Говоря о кадрах, необходимо рассматривать систему образования, науку и промышленность в комплексе. Допустим, выпускник школы поступил в институт, окончил его. Но куда ему идти дальше? У нас есть наукоёмкая промышленность с достойной оплатой труда? Вернёмся назад и вспомним, с чего начались 1990-е гг. Первое, что сделали тогда, — сократили наукоёмкую промышленность. Сейчас из крупных госкорпораций мирового класса остались «Росатом», «Ростех» и «Роскосмос». Следующий момент — сокращение числа прикладных институтов. Нет таких организаций — нет и новых технологий. И только в 1995 г. было принято решение о создании государственных научных центров, которые сохранили наш технологический базис.

В конце 1990-х гг. мы начали переходить на Болонскую систему. Многие полагают, что тем самым ввели двухступенчатое образование. Но на самом деле такая система существовала в СССР, только она называлась и работала по-другому. Если студент отучился три-четыре года, то он получал справку о неполном высшем образовании. С ней он мог занимать инженерную должность. В Болонском соглашении есть ещё два основных момента. Главная его задача — создать единое образовательное пространство в Европе. Это означает, что приходится ориентироваться на самую слабую страну, иначе она просто выпадет. Но многие государства, например Франция, наряду с Болонской имеют свою систему образования, посредством которой готовят кадры высшей квалификации и несколько по иным принципам. Вторая задача Болонской системы — вносить европейские ценности во все национальные системы. Хорошо это или плохо? Надо внимательно оценить образовательную систему Советского Союза.

За понятием «высшее образование» скрывалось как минимум пять разных систем. Первая, хорошо известная, — МГУ имени М.В. Ломоносова. Это крупный учебный центр, вместе с которым работают научные институты мирового уровня. Вторая — исследовательский университет, например МИФИ, где соотношение студентов и сотрудников в 1980-е гг. было 1 : 1, при этом институт имел свой завод и ядерный реактор. Третья модель — Физтех. Это была почти в чистом виде Болонская система. Студенты 2,5 года обучались в Долгопрудном, а специализацию получали на базовых кафедрах. Четвёртая система — отраслевая: медицинские вузы, авиационные и т.д. Лидеры здесь — МГТУ имени Н.Э. Баумана и Санкт-Петербургский политех. Наконец, пятая система — завод-вуз ЗиЛ. Люди работали на производстве, получали высшее образование и возвращались мастерами на своё предприятие. Такую гибкую систему, позволяющую готовить кадры для всех отраслей, необходимо восстановить.

Если говорить об обеспечении, то зарплата у учёных не самая большая. Хотя есть

указ Президента РФ о том, что их доход должен в два раза превышать средний по региону, выполняется он далеко не всегда. Важный момент — материально-техническая база. За почти 20 лет только сейчас вновь встал вопрос о том, как восстанавливать приборную базу.

Все эти факторы обуславливают выбор молодого человека, отсюда — утечка кадров.

А. Кузнецов:

— У нас есть несколько пробелов в траектории развития молодого специалиста, если он решил выбрать науку. Нормальных стипендий в вузах нет даже для лучших студентов, поэтому работать они начинают со второго-третьего курсов. Бакалавриат дал только один плюс для работодателя: после четвёртого курса можно брать специалиста с высшим образованием. Если выпускник пришёл в академический институт как молодой специалист или поступил в аспирантуру, государство вообще не думает о том, как он будет жить первые два года после вуза. Говорят о грантах, но сначала надо подать заявку, почти год ждать рассмотрения, а ещё ведь грант можно и не выиграть. Если к 25–27 годам он защитит кандидатскую диссертацию, условия несколько улучшатся: начнутся гранты, молодёжные премии. К 40 годам всё это закончится. Если специалист стал звездой, всё отлично. Но если он остался крепким середняком, опять начнутся проблемы, потому что он уже не молодой и не будет задействован в грантах. При этом золотой период — большой соблазн, это время создания семьи, и учёные прекращают расти профессионально. Они понимают, что до 35 лет будут в тренде, продолжают получать гранты, но не делают шага вперёд. Жилищные сертификаты проблему не решают: пять лет до получения, пять после и потом — уход из науки.

Что делать в такой ситуации? Примеры есть. Южная Корея — страна с таким же олигархическим капитализмом, с теми же проблемами в политической системе. Там искусственно создавали государственные исследовательские институты для выпускников вузов, показавших способности к научной деятельности. Они оставались в науке, пока олигархи созревали до того, чтобы запускать отраслевые НИИ в рамках корпораций. У нас эти институты упразднили, корпорации не доросли до создания аналогов. Куда деваться научной молодёжи? Она эмигрирует. Отток идёт постоянно, и не только по финансовым

«У нас рыночная экономика. Как изучать бизнес? На Западе приходишь в университет и там в библиотеке рядами стоят годовые отчёты компаний. Понятно, что сейчас эту базу надо переводить в электронный вид, но в России никто банки отчётов компаний даже не ведёт. А в них тем не менее много интересного: о тупиковых ветвях развития бизнеса, о неудачах. ИНИОН это направление будет пытаться развивать»

соображениям, в том числе среди гуманитариев. Научные библиотеки обычных зарубежных университетов по составу фондов на порядок лучше, чем в наших ведущих. У нас рыночная экономика. Как изучать бизнес? На Западе приходишь в университет и там в библиотеке рядами стоят годовые отчёты компаний. Понятно, что сейчас эту базу надо переводить в электронный вид, но в России никто банки отчётов компаний даже не ведёт. А в них тем не

«Книги в ИНИОН не покупались 20 лет. В позапрошлом году был рекорд: мы приобрели 210 новых иностранных изданий и несколько сотен получили по международному книгообмену. Что такое 500 свежих книг, когда вы курируете полтора десятка научных направлений? В этом году благодаря вмешательству главы Правительства РФ нам выделят 5 млн рублей на закупку примерно 1 тыс. изданий»

менее много интересного: о тупиковых ветвях развития бизнеса, о неудачах. ИНИОН это направление будет пытаться развивать.

Вообще, книги в ИНИОН не покупались 20 лет. В позапрошлом году был рекорд: мы приобрели 210 новых иностранных изданий и несколько сотен получили по международному книгообмену. Что такое 500 новинок, когда вы курируете полтора десятка научных направлений? В этом году благодаря вмешательству главы Правительства РФ нам выделят 5 млн рублей на закупку примерно 1 тыс. изданий. А сводный каталог ведущих зарубежных издательств насчитывает примерно 50 тыс. наименований. Институты в срочном порядке должны были отобрать литературу 2020–2022 гг. издания, одну книгу из 50, и это презентуется как огромный успех. Деньги от бизнеса на эти цели мы получить не можем: тот не понимает, что это и реклама, и социальная ответственность. Пока максимальный размер субсидии, которую готов дать один из банков, — 40 тыс. рублей, притом что одно издание стоит примерно 3–4 тыс.

Главное — донести до бизнеса, что книги ещё читают, а ведь ещё есть проблема их издания. Многие не понимают, что уход книги в «цифру» сэкономил лишь 20% себестоимости. Ни корректура, ни редактирование никуда не делись. Почему в магазине электронная книга стоит в разы дешевле бумажной? Потому, что ритейлер не берёт большую комиссию. ИНИОН выпускает около 30 периодических изданий, из них пять со статусом RSCI, и десятки книг в год. Поэтому мы имеем представление о ситуации на книжном рынке.

Каково финансирование ИНИОН РАН на текущее комплектование?

А. Кузнецов:

— Нам было выделено 5 млн рублей впервые за 20 лет без какой-либо гарантии того, что мы их получим ещё хоть раз, и в этом главная проблема. Если бы нам каждый год выделяли по миллиону, люди бы расставили приоритеты и заказали дорогие и необходимые многим книги в библиотеку, а то, что требуется отдельному учёному, покупали в частном порядке.

При этом речь идёт об иностранных изданиях. Русскоязычная литература пока поступает по обязательному экземпляру (ОЭ), правда, и здесь есть опасения, потому что определённые силы постоянно пытаются отменить бумажный ОЭ. Хотя и сейчас 13-й, 14-й, 15-й, 16-й

экземпляры делятся между ведущими федеральными библиотеками. Те же проблемы испытывает Государственная публичная историческая библиотека России, Государственная медицинская библиотека и др. ИНИОН РАН входит в число ста крупнейших библиотек мира. Если бы у нас был чёткий утверждённый ежегодный бюджет, мы бы иначе выстраивали международный книгообмен, ориентировали учёных на конкретный спектр литературы.

Как должна меняться тенденция развития российского высшего образования с учётом актуальных вызовов?

Е. Гребенщикова:

— При всех сложностях мы стараемся, чтобы молодые люди приходили к нам. У нас есть практика, и МГУ, НИУ ВШЭ, РУДН присылают к нам студентов. Мы их привлекаем на свои научные семинары и конференции, чтобы для них это стало стимулом вовлечься в науку. Конкурс на научные должности у нас доходит до пяти человек на место.

Если говорить в целом о системе высшего образования, то ей предстоит реформирование и надеюсь, что оно не окажется набором резких движений. Болонская система может адаптироваться к современным условиям. При этом надо отвечать на новые вызовы. А выпускник вуза должен иметь возможность идти и в науку, и в реальный сектор, а самое главное, получать практические навыки на стадии образовательной подготовки.

Существовавшие на протяжении 20 лет тенденции: образование в течение всей жизни, дополнительная профессиональная подготовка — никуда не уйдут. Но человек должен быть готов к реальной жизни на пороге выхода из вуза. Безусловно, серьёзная проблема связана с подготовкой научных кадров. Аспирантура перестала быть научной структурой, это теперь образование другого формата. Люди, её окончившие, уходят в бизнес, потому что не видят стимулов идти в науку. Формировать эти стимулы надо начиная с третьего-четвёртого курсов вуза.

В. Иванов:

— Представляется, что разговаривать о науке с молодёжью на третьем-четвёртом курсах уже поздно. Начинать надо со школы. На эту задачу направлен проект «Базовая школа РАН». Во многих регионах выделены специальные школы, где профессора академии читают лекции и проводят научно-популярные мероприятия.

На сегодняшний день крупные корпорации исправляют дефекты системы образования за счёт создания в своём внутреннем контуре корпоративных университетов и подготовки начиная со школы в регионе присутствия. Можно ли объединить потребности бизнеса и задачи государства по подготовке качественных специалистов?

В. Иванов:

— Если вспомнить историю МИФИ, то институт создавали изначально под конкретную отрасль — атомную энергетику. Сегодня в 15 регионах есть разные подразделения университета: институты, колледжи, которые плотно работают со школами. Это эффективный

«Ранжировать людей по библиометрическим показателям нельзя, это порочная практика. Кто внёс наибольший вклад: человек, написавший три монографии, или тот, кто создал лишь одну? На этот вопрос может ответить только эксперт. Но совершенно точно рано защищать докторскую диссертацию тому, кто не написал ни одной книги»

подход: с одной стороны, готовят специалистов для крупной наукоёмкой корпорации, с другой — есть широкий набор специальностей, позволяющий выпускникам работать где угодно. В частности, МИФИ — официальный поставщик кадров для МАГАТЭ. У школьников появляется очевидный стимул: они отчётливо представляют, чем будут заниматься.

Когда Вы ожидаете появления российской независимой системы наукометрии и есть ли смысл её интегрировать с проектами зарубежных партнёров, в частности из стран Юга и из Китая? Можно ли распространять опыт сервисов наподобие SciHub?

А. Кузнецов:

— Конечно, мы хотим, чтобы в библиотеках были легальные электронные ресурсы, и у страны есть на это деньги. Почему наши учёные, для того чтобы быть успешными, должны использовать серые схемы?

В рамках Российской библиотечной ассоциации ИНИОН РАН состоит в рабочей группе по подготовке отечественного библиометрического стандарта (мы будем оценивать именно публикации). Наукометрия намного шире (аналитические записки, технические разработки, патенты). В библиометрии мы более компетентны: система Российского индекса научного цитирования выросла из ИНИОН РАН. Но этот подход работает лишь в отношении организаций. Ранжировать людей по библиометрическим показателям нельзя, это порочная практика. Кто внёс наибольший вклад: человек, написавший три монографии, или тот, кто создал лишь одну? На этот вопрос может ответить только эксперт. Но совершенно точно рано защищать докторскую диссертацию тому, кто не написал ни одной книги.

Важный момент — гранты. Там тоже есть порог: число статей в определённых высокостатусных журналах. Как оценить, выполнен грант или нет? По публикациям. Если человек нигде не опубликовался за 10 лет, возникают сомнения, сможет ли он это сделать за предстоящие два года. Но вот написал он три статьи за пять лет или за 25, большого значения не имеет. Может быть, он графоман или «оседлал» очень популярную тему и ему просто повезло. Однако некий минимальный уровень отсека имеет место.

Что касается организаций, то всегда есть соблазн ранжировать их, чтобы лучшим выделять финансирование,

а с худшими разбираться, почему они такие. Но здесь есть нюансы. Если оценивать лабораторию, в которой 10–15 человек, это работает. Институты на 100–500 сотрудников многопрофильные. В любом из них есть передовые исследования и проблемные. В частности, в ИНИОН РАН сильная политологическая школа, эффективная школа науковедения, неплохие результаты в отдельных сегментах литературоведения, истории, других направлениях. Но есть и проблемные темы. Как это оценивать? Скажем, когда здание сгорело, нас отнесли ко второй категории и мы много из-за этого потеряли в течение восьми лет, пока ждали переезда в новое здание.

Вопрос в том, какой авторитет реально имеет учреждение среди коллег. Коллектив из 200 исследователей в течение года реализует 11 грантов РНФ, впереди нас только три-четыре института социально-гуманитарного профиля. А РНФ по гамбургскому счёту самый честный, понятный и широкий по охвату научный фонд в России. В специализированных конкурсах мы выигрываем больше. Наградами, в том числе молодёжными, по книгам мы тоже не обделены. Российский фонд фундаментальных исследований проводил в своё время конкурс на написание обзорных статей — это была идея продвинуть наши журналы с помощью материалов, которые хорошо цитируются. Конкурс успели провести два или три раза, в один год его выиграли шесть человек от ИНИОН РАН.

«Специфика нашего института в том, что мы коммуникационная площадка. В технике есть понятие "ноу-хау", а у нас — know who. Мы действительно знаем, кто чего стоит. Если потребуется вести какой-либо проект по общественным наукам "на острие", мы знаем, как собрать команду»

Специфика нашего института в том, что мы коммуникационная площадка. В технике есть понятие «ноу-хау», а у нас — know who. Мы действительно знаем, кто чего стоит. Если потребуется вести какой-либо проект по общественным наукам «на острие», мы знаем, как собрать команду. Из ИНИОН РАН в ней будет всего несколько человек, но мы знаем, к кому обращаться. Например, сейчас мы иницилируем такой проект, как англоязычные библиографии. Одна будет посвящена африканским исследованиям в России. Институт Африки РАН сделает вступительную статью, а мы соберём 300 лучших российских статей по современной африканистике за последние три года, и аннотации будут на английском языке, запустим международный книгообмен, презентуем сборник на саммите «Россия — Африка» и продвинем русскоязычную науку в международное научное пространство. ■

*Видеозапись представлена по ссылке:
<https://pressria.ru/20230222/954027874.html>*

ЕСТЬ ЛИ ЖИЗНЬ ПОСЛЕ КОНЦА ВЛАДЕНИЯ?

Часть 1. Что такое «конец владения» и при чём тут Золушка?

То, об опасности чего никто особо и не говорил, свершилось: карета библиотечной Золушки превратилась... Нет, даже не в тыкву, она просто растаяла на глазах, оставив Золушку одну посреди пустынной дороги. Кучер-крыса и лошади-мыши, роскошное платье, взятое напрокат у доброй феи, и прочие атрибуты временного достатка враз перестали существовать. Так выглядит возможное последствие явления, которое с лёгкой руки юристов называют концом владения¹. Возможное не значит неизбежное, однако сейчас это произошло. И раз



Вадим Юрьевич КУРПАКОВ,
член постоянного комитета Секции библиотек высших учебных заведений Российской библиотечной ассоциации

уж так случилось, хотелось бы понять, есть ли выход из ситуации или российская библиотечная Золушка обречена теперь вечно стирать пыль с накопленных предыдущими поколениями «бумажных» фондов и подписывать контракты на покрытые такой же, только виртуальной, пылью полки отечественных ЭБС?

А ведь совсем недавно всё казалось не таким уж и страшным. Ну да, кто-то громко ушёл, несмотря на действующие контракты, кто-то сделал это тихо, по-английски, но договорав положенный срок, а кто-то и совсем по-свински, даже не вернув полученные денежки. Но ведь были и те, кто остался, и их было немало. Возможно, поэтому Министр науки и высшего образования РФ В.Н. Фальков в своём предновогоднем интервью так сказал о ситуации: «Надо признать, что появились новые ограничения. Некоторые — непреодолимые. Допустим, мы знаем с вами, что часть агрегаторов разного рода научной информации просто отказалась работать. Хотя доступ к абсолютному большинству научной информации мы обеспечиваем нашим коллегам. И в этом смысле опять же ничего критического в 2022 г. не произошло, просто лишь где-то мы изменили формат работы, где-то нашли другие источники информации, а где-то сделали ставку на себя, потому что понимаем: надо совершенно по-другому развивать отечественные научные журналы, оказывая им более серьёзную поддержку и продвигая их не только в России, но и за рубежом»².

Конечно, реконструировать взгляды министра по вырванным из отдельного интервью фразам занятие неблагодарное, хотя он практически повторил их в интервью ТАСС 8 февраля текущего года. В целом позиция взвешенная, как и положено мнению руководителя большого ведомства.

Небесспорная, поскольку неясно, как именно обеспечивается доступ к абсолютному большинству научной информации и где можно найти другие источники. Но описание не так уж сильно отличалось от реальности, пока не пришли новости от ещё одних наших «теперь уже бывших партнёров» EBSCO и Wiley. Игнорировать положение далее стало не только бессмысленно, но и крайне вредно. Дело даже не в значимости тех или иных издателей/агрегаторов: в конце концов, есть ли в мире рыба крупнее Elsevier?! При должной степени владения эквилибристикой можно сидеть и на табурете с одной ножкой, правда теперь нет уверенности, что и эта, последняя, точка опоры продержится долго.

Однако есть один пункт, в котором трудно согласиться с министром, да и не только с ним. Что беглый, что внимательный взгляд на отечественные дискуссии о проблемах, возникших в системе научных коммуникаций, показывает наличие лишь трёх главных вопросов: где нам теперь публиковаться, как всё это измерять и как развивать издательство «Наука»?

Хорошим примером стала сессия «Российская научная коммуникация: как заменить иностранные информационные сервисы?» на декабрьском II Конгрессе молодых учёных в «Сириусе»³. Примечательна она как тем, что на неё в качестве выступающей была официально приглашена сама госпожа Элбакян (!), так и тем, что слово «библиотеки»

¹Перзановски А. Конец владения: личная собственность в цифровой экономике / А. Перзановски, Д. Шульц. — М., 2019 — 352 с.

²Глава Минобрнауки Валерий Фальков в интервью телеканалу «Россия 24» подвёл итоги года в области развития высшего образования и науки: пост // Правительство России: офиц. Telegram-канал. URL: https://t.me/government_rus/5871 (дата обращения: 04.04.2023).

³Деловая программа // Конгресс молодых учёных (1–3 декабря 2022 г., Федеральная территория «Сириус», Парк науки и искусства «Сириус»). URL: <https://xn--c1aenmeoia.xn--80aa3ak5a.xn--p1ai/program/> (дата обращения: 04.04.2023).

напрочь отсутствовало в лексиконе участников (необходимое примечание для библиотечарей, читающих этот текст). Легендарная создательница SciHub поразила слушателей весьма бессвязной речью и «новаторским» рецептом от всех болезней: вывести её ресурс из серой зоны, превратив цитателю научного пиратства в систему параллельного импорта товаров научной информации, а заодно и в национальную платформу для научных дискуссий и общероссийскую, слава богу не федеральную (!), систему поиска и индекса цитирования! Эти горячечные «информационные Нью-Васюки» стали единственным за полтора часа дискуссии упоминанием о напрочь забытой всеми проблеме, поскольку вышеупомянутый набор вопросов полностью очертил имеющуюся на сегодняшний день перед стейкхолдерами повестку.

«Так в чём же заключается особенность научной информации, делающей уход вчерашних друзей столь чувствительным? Главное её свойство — "импортоНЕзаместимость"»

Что это за подзабытая проблема? Безусловно, обсуждаемый круг вопросов крайне важен. И давно назревшая реформа отечественных научных журналов, и эффективная наукометрическая система, которая отвечала бы реальным задачам, стоящим сейчас перед российской наукой, а не служила бы каноническим примером действия закона Гудхарта, и даже развитие издательства «Наука»! Как бы в этом месте ни кривились в усмешку чьи-то губы, оно является последним крупным центром компетенций в области научного книгоиздания. Ещё недавно казавшаяся неизбежной потеря «Науки» была бы огромной и невосполнимой.

Так в чём же заключается особенность научной информации, делающей уход вчерашних друзей столь чувствительным? Главное её свойство — «импортоНЕзаместимость». Действительно, если Apple ушёл из России, то можно ввезти iPhone откуда-нибудь ещё, путями, которые и не снились лихим торговцам прошлых веков. Если коварные владельцы торговой марки захотят «превратить ваш iPhone в кирпич», то можно перейти на «дружественный» бренд. Наконец, если вражьи щупальца дотянутся и до него, скажем через операционную систему, то можно будет быстренько сварганить что-то своё, реанимировать YotaPhone или другое в том же духе. Выглядеть будет поскромней, работать — более сурово, но без связи и любимых соцсетей не останемся.

А чем можно «импортозаместить» научную информацию? Ответ пугающе однозначен: ничем! Во-первых, не существует физической и даже теоретической возможности производить всю научную информацию внутри одной страны, даже самой богатой и развитой. Для этого потребовалось бы монопольное владение всеми результатами научного труда всех учёных мира. Во-вторых, вся суть системы научных коммуникаций заключается в знакомстве с информацией обо всех чужих достижениях и открытиях. Это главное изначальное условие обязывает иметь доступ

именно к тому, что происходит за географическими и политическими границами отечественной научной сферы. И никакая статья индонезийского или даже китайского автора не отменит необходимости знать, над чем работают и чего добиваются в процессе этой работы учёные из стран, ставших недружественными. По значительному ряду позиций получение точных и, что немаловажно, своевременных сведений именно о научных достижениях последних — наиболее приоритетная задача.

Что происходит с научным сотрудником, который по какой-либо причине, включая добровольный выбор, теряет доступ к работам зарубежных коллег? Наибольшую опасность в этом случае представляет скатывание в «туземную» науку. Скорость процесса будет существенно различаться в зависимости от научного направления: шекспироведы вполне могут прожить несколько лет без статей из Оксфорда, не утратив творческого потенциала, в иных отраслях гуманитарного знания этот срок может сократиться до года, а специалисты в прорывных технологических дисциплинах должны практически каждое утро начинать с мониторинга своего сегмента информационного пространства.

Когда произносят словосочетание «технологический суверенитет», то каждый понимает под этим нечто индивидуальное, поскольку общепринятое определение до сих пор отсутствует. Но когда рассуждают о его достижении, то едва ли кто-то из участников дискуссии жаждет «туземного» характера такого суверенитета. Все хотели бы, чтобы национальная наука выделялась в самостоятельную область науки мировой за счёт масштаба своих достижений, а не за счёт географической замкнутости.

Итак, одна из основных проблем, возникших в настоящее время перед российской системой научных коммуникаций, заключается в необходимости обеспечить неограниченный доступ к современному зарубежному научному и образовательному контенту в условиях, когда легальные возможности такого доступа перекрыты правообладателями. Именно так и никак иначе необходимо формулировать цель, и она должна иметь высшую степень приоритета. Но прежде чем начать разговор о конкретных задачах и возможных решениях, следует тщательно разобраться с причинами, по которым столь беспрецедентное перекрытие информационного «кислорода» вообще стало возможным и кто в этом виноват.

Когда автор данной статьи в 2018 г. сформулировал в шутку «эффект Золушки 2.0»⁴, то его вышеописанное действие имело реальные на тот момент основания: в условиях ограниченного одним годом лицензионного соглашения вуз может в одночасье лишиться доступа к почти всей значимой научной и образовательной информации, так же как Золушка в полночь лишилась кареты и сладкой жизни. Так что речь шла не о пророчестве, сбывшемся теперь на наших глазах, а о вполне конкретном явлении, вызванном нестабильностью финансирования и неадекватностью расценки на подписки. Предположить, что доступ будет перекрыт сразу всем и ко всему (почти), было довольно трудно, поэтому никто такого и не предполагал...⁵ Однако причина, по которой такая опция существовала, и в том, и в нынешнем случаях абсолютно одинакова! Имя ей — конец владения.

⁴ «2.0» в названии пришлось вставить из-за психологов, привычно использующих сказочных персонажей для описания всяких профессиональных мерзостей. Косметологи тоже не смогли пройти мимо Золушки и её преображения.

⁵ Пример оказавшегося в подобном положении Ирана был довольно красноречив, но на него не обратили внимания.

Связанные с ним процессы развивались внешне мало-заметно, но довольно стремительно. В сфере научной коммуникации их результаты видны особенно отчётливо. Ещё вчера мы покупали книги и всю оставшуюся жизнь делали с ними, что хотели, включая повторную продажу. Сегодня же мы не знаем, есть ли у нас право читать текст и сколько осталось времени, чтобы его реализовать (лицензионные соглашения не просто индивидуальны, но их условия часто меняются).

Конец владения покоится на трёх китах: технологии — деньги — право. В переводе на обыденный язык: техническая возможность — финансовая выгода от её использования — закрепление соответствующей прибыли на законодательном уровне, чтобы сделать её постоянной, а лучше вечной. Последовательность именно такая, хотя право в лице копирайта существовало задолго до рождения первого кита.

Технологическая составляющая — продукт цифровой эпохи во всех её ипостасях. Появление электронных текстовых форматов и возможностей для их мгновенного и неограниченного распространения запустило длинную цепочку событий, которые привели нас туда, где мы сейчас оказались. Только сделав продукт неосязаемым, виртуальным, можно полностью управлять его последующим использованием. Сколь банальной ни являлась бы эта мысль, это не избавляет нас от необходимости признать её фундаментальный характер и последствия: «дистанционно превращённый в кирпич» iPhone можно использовать по крайней мере в качестве кирпича или разобрать на запчасти (на этом даже построен огромный международный бизнес мусорщиков-утилизаторов), «отключённую» же статью невозможно использовать никоим образом.

Говоря о технологиях, нельзя забывать и о том, что они, как двойной агент, могут работать на обе стороны. Помимо опции установления тотального контроля доступа электронные форматы устраняют физические — а значит, также и географические, и политические — границы распространения. И у этого тоже есть последствия, например существенное облегчение неавторизованного, незаконного использования контента. Масштабы и успех детища А. Элбакяна тому порука: представьте попытку повернуть нечто подобное в бумажном формате!

Другим последствием технологических сдвигов стало изменение финансовых моделей: денег на производство единицы контента теперь требуется намного меньше. Рассказы правообладателей о высочайшей себестоимости их продукции стоит оставить без внимания. Когда в смете совсем исчезают статьи расходов на полиграфию, логистику и операции с товарными остатками, это не может не привести к её существенному удешевлению.

Главная функция второго кита — возможность извлечь прибыль из ранее «планово-убыточного» контента. Теперь каждый текст может принести свою копейку, необходимо только соблести два условия. Во-первых, тексты надо собрать в большие, очень большие пакеты, чтобы микроскопический доход от каждой единицы смог сложиться в неприлично макроскопический доход издателя. А во-вторых...

Во-вторых, надо выпустить на простор третьего кита, до недавних пор брезговавшего планктоном научных публикаций. Речь, естественно, о копирайте. Набор положений авторского права, используемых в данном случае индустрией научных публикаций, прост и эффективен, как бейсбольная бита: необходимо обеспечить передачу исклю-

чительной лицензии от как можно большего числа создателей значимого контента на неограниченный срок, запретить все иные варианты его доступности, кроме собственных платформ, и отменить действие принципа исчерпания прав. Выплату каких-либо вознаграждений авторам упразднить за ненужностью, а возможность покупки отдельных текстов или журналов сделать запредельно дорогой.

Таким образом, в сжатые сроки возникла система, аккумулирующая практически всю рецензируемую научную периодику. Параллельно центр тяжести максимально смешали в журнальную сферу для упрощения монетизации. Мы же не думаем, что принадлежность одной из двух основных наукометрических баз и самого большого платного научного портала (Scopus и ScienceDirect) одному и тому же владельцу просто случайность.

Логичным результатом стала стремительная монополизация отрасли. Лучшие куски мирового публикационного пирога поделили три — пять крупных издательств. Главный результат любой монополии — рост цен, но если в других отраслях подорожание обычно составляло десятки процентов, то в сфере научных публикаций оно вылилось в сотни буквально за пару десятилетий. И это при нулевых затратах издателей на изначальное создание контента и отсутствие роялти!

Данная информация в целом давно доступна, общеизвестна и приводится здесь исключительно с целью осмысленного ответа на вопрос: а где во всём этом геополитика? Исследуя причины, мы не сказали о ней ни слова, потому что её здесь нет. Вся ситуация является бизнес-историей в чистом виде и ничем иным. Конструирование гигантского виртуального тумблера, позволяющего при необходимости мгновенно отключить любого пользователя, будь то учёный, университет или целая страна, от доступа к большей части актуальной научной информации, осуществлялось с одной целью: обеспечить получение несколькими международными издательскими корпорациями постоянной сверхприбыли.

Конец владения — средство, благодаря которому можно заставить пользователя платить за один и тот же объект не одновременно, а постоянно, например ежегодно. Оно позволяет на законных основаниях покарать «непослушного» при недостатке у него финансов, коммерческим споре об очередном повышении цен или просто выкрутить руки с любой произвольной целью. Как оказалось, политика также может послужить триггером, но лишь по случайному стечению обстоятельств. В изначальные задачи системы ограничение геополитических противников, скорее всего, не входило.

Это крайне важный момент в осмыслении происходящего. Он означает, что, если снижение политических противоречий и может привести к возобновлению доступа, это никоим образом не отменит возможности ограничить его в будущем по иной прихоти правообладателей. Выстраивание долгосрочных стратегий научного развития без обеспечения стабильного использования актуальной научной информации будет изначально ущербным.

Международное сообщество осознало это довольно давно, по крайней мере с тех пор, как конец владения сформировал вышеописанную систему научных коммуникаций. Что ей было противопоставлено? Попыток в целом было много, но большинство из них имело вид стихийных региональных восстаний, вылившихся в демонстративный отказ от подписок. Среди повстанцев оказывались известные университеты (Гарвард, МТИ), крупнейшие информационные учреждения (Библиотека Конгресса США) и даже страны (Нидерланды), но ни один из этих бунтов

не привёл к полноценной революции и на систему в целом никак не повлиял: уступки издателей не носили принципиального характера.

Более значимыми оказались общественные движения, начало которым в 2002 г. положила Будапештская инициатива открытого доступа, а неким промежуточным итогом на текущий момент можно считать Plan S. Не вдаваясь в подробности, требующие отдельной статьи, отметим наиболее важные для нашей проблемы аспекты.

Все инициативы так или иначе пытаются «отгрызть» кусочки по краям большого издательского пирога, никоим образом не покушаясь на цементирующий всю систему святой Грааль — принцип исчерпания прав на проданный объект (точнее, его отсутствие для электронного контента). Данный принцип в полной мере действует в отношении печатных изданий, с которыми как с материальными объектами покупатель, он же новый владелец, может делать всё, что пожелает, за исключением копирования с целью дальнейшего распространения и тому подобных действий. В частности, на этом веками базировалось комплектование библиотек, а в общем, только так возможно формирование любой самостоятельной долговременной информационной системы.

В сфере интеллектуальной собственности (и не только!) переход от права владения к праву лишь всячески ограниченного пользования представляет собой мощнейший тренд, носящий без преувеличения планетарный характер и имеющий сильнейшее лобби. Мы последовательно избавляемся от частной собственности даже на автомобили и жильё (каршеринги и коливинги), что уж говорить про фильмы и книги. Бросить же вызов владельцам прав никто не решается даже в такой общественно значимой области, как научные коммуникации. Вопрос, на каком основании право на контент переходит к тем, кто его не создавал и ничего за него не заплатил, вообще не стоит на повестке дня или записан мелким шрифтом в конце пункта «Разное».

Следствием этой общей нерешительности стало излишнее уважение к сверхдоходам издателей. Уже первая упомянутая инициатива сама предложила им обходной маневр в виде золотого пути и взимания платы за публикацию статьи (APC). Возможность для издателей самим назначать произвольную цену делает всю попытку реформы довольно комичным предприятием. Никто не слышал, чтобы доходы лидеров рынка научных публикаций снизились с появлением открытого доступа, а вот сведения об обратном имеются.

Теперь настало время коротко взглянуть на ситуацию в России. Она характеризуется тем, что мы не только приняли правила чужой игры, не вдаваясь в подробности и не подвергая сомнению их необходимость и обоснованность. Мы ещё зачем-то распространили их на собственную систему научных коммуникаций, создав на пустом месте коммерческие ЭБС. Единственным отличием стал несколько иной подход к срокам лицензий, поскольку всё ориентировано в основном на

«Ситуация в России характеризуется тем, что мы не только приняли правила чужой игры, не вдаваясь в подробности и не подвергая сомнению их необходимость и обоснованность. Мы ещё зачем-то распространили их на собственную систему научных коммуникаций, создав на пустом месте коммерческие ЭБС»

быстро устаревающий образовательный контент. За короткий срок российские вузы пришли к тому, что практически перестали приобретать контент на условиях владения. Даже у федеральных университетов нередко можно встретить ситуацию, когда в фонд поступают лишь собственные издания и разнообразные «подарки», а вся научная и образовательная информация доступна исключительно на

внешних платформах и по лицензионному соглашению сроком в один год. Это всё тот же внешний тумблер, который отключается независимо от пользователя.

Нельзя сказать, что попытки системного решения в отношении доступа к международным источникам не предпринимались. Централизованная (национальная) подписка на научные информационные ресурсы — довольно логичный выход из ситуации, несмотря на ряд неизбежных проблем. Главной из них было не отсутствие регулярности доступа (с этим постепенно справлялись) и даже не обеспечение его лишь для 5–10% российских вузов, что едва ли можно признать достаточным⁶.

В системном решении в принципе не существовал план Б — комплекс мер, обеспечивающих функционирование отрасли в условиях внешнего ограничения доступа. А раз его не существовало, то и не было необходимости в ряде несложных действий. Не надо было обеспечивать нормальный процесс приобретения зарубежных печатных изданий, чтобы таможенное оформление каждой книги со всеми вытекающими прелестями не превращало конечную стоимость закупки в должностное преступление. А ведь книги и журналы, которые сейчас «физически» присутствуют на наших полках, никто не сможет ни отобрать, ни запретить читать. Не надо было разрабатывать российский аналог Plan S или просто заимствовать его, раз уж мы привыкли брать чужие практики, особо не рефлексируя. Не надо было серьёзно заниматься возможностью покупки издательских PDF вместо временных доступов. И ещё длинный список того, что наше научное сообщество было не обязано делать. Но теперь этот путь придётся пройти, по сути выстраивая систему научных коммуникаций заново.

Проблема обеспечения для российской науки и образования неограниченного доступа к современному зарубежному контенту в условиях конца владения носит прежде всего правовой характер, и решать её необходимо с этой точки зрения, причём в кратчайший срок. Принципиально существуют только два варианта: либо восстановление права собственности пользователя на приобретаемый электронный контент, либо существенное ограничение прав его правообладателя. Однако возможности для исключительно правовых действий, переговоров и соглашений в настоящее время практически отсутствуют. Это не означает, что у нашей проблемы нет решений, а вот о том, какими именно они могут быть, речь пойдёт в следующей части. ■

Продолжение следует.

⁶ Речь о доступе к электронным изданиям, ситуация с наукометрическими базами была несравненно лучше.

VR В ШКОЛЕ И ВУЗЕ

Технологии виртуальной реальности (VR) существуют не первый год. Изначально они создавались не для образования, но очень быстро стали проникать в различные его сегменты. Сейчас VR начинают осмыслять и как педагогический инструмент.

В 2020 г. более 1 тыс. российских организаций включились в программу тестирования программного обеспечения для VR. В мире примеров использования технологии в образовательных целях, конечно, намного больше. Но насколько они эффективны? Какие задачи стоят перед внедрением VR в образовательный процесс? В чём преимущества технологии и каковы основные барьеры? Тему обсудили эксперты в рамках конференции «VR в школе и вузе»¹.



ДРАЙВЕРЫ И БАРЬЕРЫ

Некоторые результаты исследований в области применения VR в образовании представила **Лидия ЯЛТУК**, преподаватель School of advanced studies Тюменского государственного университета (ТюмГУ).

Современные VR берут своё начало в 2014 г., однако для исследователей тема не нова. С 1994 г. неуклонно растёт число публикаций в научных журналах по этой тематике и всё больше печатается эмпирических работ. Появляются новые ракурсы рассмотрения технологии: позиционирование метавселенных в обществе, философия VR, прикладные советы для запускающих стартапы. 17,2% в структуре публикаций занимают исследования, посвящённые образованию. С 2016 г. по 2020-й вышли 2980 статей по VR для обучения, проиндексированных в Web of Science и Scopus. Описано более 100 кейсов применения технологий. Представлены 39 рандомизированных контролируемых исследований. В целом исследователи сделали вывод о том, что VR дают небольшой прирост качества образования по сравнению с предыдущими форматами: цифровым обучением на компьютере, бумажными учебниками или лекциями. Основные эффекты применения VR для студентов вузов — повышение мотивации к обучению, более высокие образовательные результаты и достижения, улучшение качества коммуникации в рамках выполнения учебных заданий.

Выделяется несколько кластеров тематик, связанных с созданием интерактивных образовательных пространств: симуляция, смешанное обучение, коллаборативное образование, изучение дополнительных эффектов, виртуальные миры, или метавселенные, и применение их в обучении.

В последние два года преобладают публикации по нейробиологии и новым средствам измерения образовательных результатов. Появляются работы об оценке состояния обучающихся в процессе, уровня их стресса и комфорта по биомаркерам. Большое внимание уделяется образовательным

«Основные эффекты применения VR для студентов вузов — повышение мотивации к обучению, более высокие образовательные результаты и достижения, улучшение качества коммуникации в рамках выполнения учебных заданий»

моделям, формированию навыков коммуникации. Появился фокус на изучение опыта преподавателей, особенностей освоения ими технологий и способов их применения.

В Российском индексе научного цитирования (РИНЦ) тоже зафиксированы статьи о VR, но среди них довольно много умозрительных публикаций: о роли, возможностях, интересе к этой технологии со стороны студентов и преподавателей. При этом существует серьёзная вовлечённость бизнеса в работу отдельных лабораторий университетов, что помогает ставить исследовательские задачи. У российских учёных есть интерес к разработке решений в области VR и проверке их качества. Такие работы ведутся в Санкт-Петербургском государственном университете (СПбГУ), Университете ИТМО, Казанском федеральном университете, Дальневосточном федеральном университете и ряде других вузов. Например, ТюмГУ вместе с СПбГУ проводил исследование на предмет того, как предварительная адаптация к VR влияет на образовательные результаты.



Образование — сфера очень консервативная. Убедить педагога-предметника в том, что надо что-то менять, достаточно сложно: необходимо доказать, что это даст результат, уверен заместитель декана по дополнительному и дистанционному образованию химического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова **Владимир МИРОНОВ**:

¹Конференция прошла онлайн на площадке Московского международного салона образования.

— Если внедрение технологий виртуальной реальности сокращает время, позволяет понять более сложные темы, то оно эффективно. Если же это неочевидно, то предстоит большая работа. Во главе образования стоит самообучение, неважно, какой метод применения. Некоторое время назад мы с трудом вводили дистант, и это было бы ещё тяжелее сделать, если бы не условия, в которых все оказались. Выходя из пандемии, мы имеем остаточный эффект: педагоги поняли, в чём преимущество технологии, и уже используют её сознательно.

При внедрении любой образовательной технологии принципиальное значение имеет методическая часть: как она будет сопряжена с учебным процессом и какие результаты обеспечивает. Опасность в том, что некоторые из них дают ложные навыки. Видео химических опытов создают иллюзию красоты и простоты, скрывая опасность. Одна из основных проблем в химии — понимание структуры превращений. VR хороши для визуализации, но конечный эффект зависит не от самой технологии, а от сценария занятия, от мастерства преподавателя, его подготовки.

«VR сегодня пока ещё сложны и дороги для внедрения. Зачем покупать шлем за 150 тыс. рублей, если есть возможность посмотреть модель на экране? Зачастую задача решается наличием качественной интерактивности. Виртуальная реальность даёт дополнительный иммерсивный эффект, создаёт игровую атмосферу. Однако в образовании на первое место ставится целесообразность, и в связи с этим мы имеем пока ещё не очень высокие темпы внедрения VR»

VR сегодня пока ещё сложны и дороги для внедрения. Зачем покупать шлем за 150 тыс. рублей, если есть возможность посмотреть модель на экране? Зачастую задача решается наличием качественной интерактивности. Виртуальная реальность даёт дополнительный иммерсивный эффект, создаёт игровую атмосферу. Однако в образовании на первое место ставится целесообразность, и в связи с этим мы имеем пока ещё не очень высокие темпы внедрения VR.

Очевидно, что цикл исследований длинный и, пока не возникнет насущная потребность, ожидать масштабного внедрения технологии не стоит. Есть ли способ разорвать этот круг?

С точки зрения проректора НИУ «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ) **Дмитрия ЗЕМЦОВА**, первоочередная задача — повысить готовность учреждений к внедрению технологии на конкретных кейсах.

— Программа апробации VR в школах показала, что учителя готовы их применять. Но при этом понятны проблемы: не очень качественные интерфейсы, недостаточная интеграция решений с образовательной программой. Обычно за этапом апробации следует стадия пилотирования. Надо за год запустить три — пять проектов и выявить сильные и слабые места.

Второе, что необходимо сделать, — повысить качество культуры исследований. С точки зрения публикаций ситуация для внедрения VR ухудшается с каждым годом. В РИНЦ по теме VR в основном фигурируют статьи, написанные по результатам чужого опыта, как правило зарубежного, или материалы о рисках применения технологии. Эту задачу можно решить объединением исследователей вокруг той или иной научной парадигмы. Институт образования НИУ ВШЭ готов обсуждать эту повестку. Людям, которые изучают VR в России, надо начинать ссылаться друг на друга, привлекать к этой теме студентов, пишущих магистерские диссертации. Без такой работы любой чиновник, заинтересовавшийся темой, получит от своих аналитиков материалы о том, что VR существует и может применяться в образовании, но непонятно как, и примет решение пождать с внедрением.

Мы не собирались массово внедрять онлайн-обучение, пока не случился ковид. Сейчас есть несомненные доказательства эффективности этой технологии в общественно значимой сфере. Необходимо найти примеры такой же социальной полезности VR.

Главный вопрос — кто всё это будет делать. Это не смогут реализовать чиновники, потому что недостаточно пилотных проектов. В 2020 г. приняли решение перейти на дистант, потому что важно было вообще не потерять образовательный процесс. Но при этом уже существовали инструменты и механизмы внедрения. В отношении VR ничего подобного нет. Поэтому есть три варианта, кто может объединить пилоты, исследования и общественную пользу. Первый — крупная компания, которая увидит для себя выгоду. Второй — ассоциация малых компаний плюс университеты. Третий — визионерски ориентированный, оптимистично настроенный государственный деятель. Необходимо взвесить все за и против.

КЕЙСЫ И СЦЕНАРИИ

Виртуальная реальность — технология, её задача — перенести человека в цифровой образ созданный мир: на удалённую территорию, в недоступное место, в прошлое или даже в будущее. VR в образовании нацелены не на замену преподавателя, лабораторных и практических занятий, а на то, чтобы мотивировать учащегося и преподавать ему новым способом информацию, которая обычно демонстрируется на плакатах, в презентациях или считывается из книг.

Объёмное представление объекта лучше воспринимается, при этом повышается успеваемость. По данным исследований, VR на 75% улучшают усвоение материала, так как информация, поступающая в мозг обучающегося, на 90% является визуальной, а с применением VR на 20% повышаются результаты экзаменов.

Сейчас в вузах, школах и колледжах активно внедряются VR-классы. Но если шлемы и компьютеры на рынке уже распространены и доступны по цене, то контент до сих пор остаётся основной проблемой. Ряд заслуживающих внимание примеров привёл **Денис ЗАХАРКИН**, основатель компании VR Concept.





— VR Concept — полностью российское ПО. Мы нацелены на то, чтобы дать преподавателю удобный инструмент для проведения занятий в виртуальной реальности. Это многопользовательская среда, когда учитель и ученики видят друг друга, могут интерактивно взаимодействовать. При этом преподаватель в такое пространство может загрузить любой 3D-контент, в том числе в инженерных форматах.

Высшая инженерная школа (ВИШ) МИФИ — магистратура, нацеленная на подготовку сотрудников для «Росатома», строительной отрасли и промышленности. В VR-классе на базе VR Concept студенты обучают программированию на разных языках, конструированию, инженерному проектированию и 3D-моделированию. На данный момент обучение прошли 60 магистров, из которых шесть защитили дипломные проекты на базе VR. Они публикуют научные статьи, получают гранты на научную деятельность и создание тренажеров.

Создание VR-модели любого изделия — сложный процесс, а таких проектов сотни и тысячи. ВИШ МИФИ ведёт активную работу по подготовке выпускников, которые получают соответствующие компетенции, и научно-исследовательскую деятельность для выбора технологий и стандартов, чтобы VR-проекты можно было создавать быстрее.

В Московском государственном строительном университете наша технология применяется для обучения студентов. Кроме того, вуз проводит различные хакатоны для абитуриентов, в рамках которых школьникам ставится задача спроектировать квартал, район, дом и провести презентацию. VR дают им необходимую обратную связь: они загружают в виртуальную среду свои модели и лучше понимают ошибки, связанные с масштабом, единицами измерения, удобством эксплуатации.

В технических университетах на основе VR проводят демонстрацию авиационных и космических изделий. В Томском политехническом университете инженеры и дизайнеры защищают курсовые, не делая макеты из бумаги, а презентуя их в виртуальной среде. В Московском Политехе в рамках инженерного центра на VR проектируют спортивные болиды, мотоциклы и другую технику. Чаще всего это штучные изделия, но они принимают участие в реальных соревнованиях. Тем не менее необходимо проводить прототипирование, подключать к этому процессу студентов, и для этого применяют VR.

В 2021 г. был запущен акселератор «Цифровизация обучения». На первом этапе состоялся 36-часовой образовательный курс, нацеленный на погружение в рынок VR, технологии и их применение в образовательном процессе. Успешно прошли обучение 96 преподавателей всех направлений. В итоге стартовал проект сетевого взаимодействия с центрами образовательных программ и кванториумами. В прошлом году в России появились 13 VR-площадок, куда могут прийти педагоги и оценить возможности технологий.

Новый проект — пилотное тестирование VR Concept для московской школы — реабилитационно-оздоровительного центра. Учителя там создали VR-уроки по

биологии, химии и физике. Сейчас собираем обратную связь и проводим аналитику. Первые выводы очевидны: технологии виртуальной реальности помогают преподавателям донести сложные темы наиболее простым и понятным способом.

Сегодня сложность и дороговизна внедрения инструментов VR уменьшились, однако при этом остаётся актуальным вопрос экономической целесообразности и бизнес-эффективности их использования в образовательном процессе вуза.



— Вопрос о том, дорого или дешево, контекстный, — полагает **Маргарита Стоянова**, директор Центра дополнительного образования МГТУ имени Н.Э. Баумана. — Если мы говорим, что использование VR позволяет не ломать оборудование или не применять дорогие реагенты для экспериментов, это несколько отличается от того, когда заявляют, что шлем и контент к нему стоят абстрактный миллион.

В такой развивающейся отрасли, как композиционные материалы, высококвалифицированных кадров катастрофически не хватает. Выпускники вузов получают базовые академические знания, но, когда дело доходит до практики, наблюдается существенный пробел. Проблема в том, что реальные практикумы проводить очень дорого. Один метр карбона стоит около 6 тыс. рублей, до 8 тыс. рублей уходит на изготовление одного изделия в рамках лабораторной работы. Композиты используются в разных отраслях промышленности, в том числе автомобильной, авиационной, и кейс университета связан с изготовлением крыла самолёта. Разработана виртуальная лаборатория с тремя рабочими участками, соответствующими технологическому циклу: от подготовки оснастки и материалов до изготовления изделия. Элементы геймификации позволяют более эффективно вовлечь студентов в образовательный процесс, повышаются их цифровая грамотность.

Преимущества внедрения VR очевидны. Увеличиваются темпы освоения знаний, улучшается качество подготовки, снижается нагрузка на преподавателей. Сокращаются издержки: ошибки студентов — это полезный опыт и материал для обсуждения, а не подсчёт убытков. Соответственно повышается продуктивность, поскольку расширяется спектр доступных работ и обеспечивается связь между теорией и практикой.

Безусловно, некоторым сложным темам имеет смысл обучать в VR. Но при этом очевидно, что виртуальная реальность не заменяет реального производства. Конкретный опыт необходим и ученику, и студенту, — подчеркнула эксперт.

«Безусловно, некоторым сложным темам имеет смысл обучать в VR. Но при этом очевидно, что виртуальная реальность не заменяет реального производства. Конкретный опыт необходим и ученику, и студенту»

ЧЕК-ЛИСТ

Учебное заведение или организация нуждается в виртуальной лаборатории, если:

- проводит обучение или курсы повышения квалификации для специалистов отрасли;
- быстро развивается и возникает необходимость в переподготовке кадров для внедрения новых технологий;
- работы проводит в среде с повышенной опасностью для здоровья человека;
- у организации недостаточно средств для обеспечения проведения реальных практикумов на регулярной основе;
- планирует внедрение автоматизации и контроля производства с помощью VR.

МГУ имени М.В. Ломоносова занимается системами виртуальной реальности несколько десятилетий, а в 2017 г. была открыта специальная программа подготовки разработчиков и архитекторов VR-систем. Центр «Технологии виртуальной реальности в науке и образовании» был основан в 2020 г. и объединил несколько связанных с VR факультетов. На механико-математическом факультете с 2014 г. внедрён практикум по VR. Об опыте вуза рассказал ответственный исполнитель межфакультетского центра «Математическое и программное обеспечение технологий виртуальной и смешанной реальности» **Виктор ЧЕРТОПОЛОХОВ**.



— В МГУ основная тематика исследований, связанных с VR, всегда соприкасалась с космосом. Одна из проблем, возникающих у космонавтов на орбите, — нарушение некоторых функций вестибулярного аппарата в связи со зрением. В нормальной ситуации человек поворачивает голову, а глаза вращаются в другую сторону. За счёт этого мы можем видеть вокруг себя, когда движемся. В космосе эта связка нарушается.

В определённый момент в рамках программы исследований, посвящённой механике управляемых систем, изучение этого эффекта внедрили в образовательную программу. Курс получил название «Биомехатроника». Основной проблемой было понять, что происходит в космосе, находясь на Земле, где вестибуло-окулярный рефлекс корректно работает. Изначально ситуацию пытались моделировать на плоском экране, но в 2013 г. в эксплуатацию была запущена панорамная система виртуальной реальности МГУ. Тем самым практикум полностью перевели в виртуальную среду. Он рассчитан на 12 академических часов в базовом варианте и на 72 часа — в расширенном, который внедрён в образовательную программу факультета космических исследований МГУ с 2017 г.

Внедрение виртуальной реальности позволило существенно улучшить понимание механики управляемых систем, появилась прямая связь между дифференциальными уравнениями и тем, как динамическая система перемещается в реальности.

Результатом пилотного проекта стали 450 обученных студентов за девять лет существования практикума. На этом кейсе была отработана методика применения систем VR, которые сейчас внедряются в университете по другим направлениям. Подготовлена аппаратно-программная платформа для создания образовательных курсов с использованием VR. Развиваются образовательные траектории по тематике VR и робототехнике для тех специалистов, которые должны внедрять системы виртуальной реальности.

Доказано, что при изучении химии активизируются способности наблюдать, анализировать, прогнозировать, делать выводы. Химия комплексно развивает мыслительные способности. Тем не менее это самый нелюбимый школьный предмет, и такое отношение к науке переходит из школы в вуз. Как правило, учащиеся осваивают химию на уровне символов: записывают реакции в виде формул, решают задачи. Успешность в изучении предмета связана с математическими способностями, которые не имеют отношения к конкретным объектам и концепциям. Научный сотрудник центра нейронаук в образовании Университета ИТМО **Илья КУЗЬМИНОВ** предложил альтернативный подход.



— Если переходить на уровень частиц, то здесь VR являются эффективным инструментом. Молекулы белков и нуклеиновых кислот наглядно представить очень сложно. VR применяются при изучении атомарной структуры физических объектов и молекулярной динамики. Один из популярных инструментов — программа Nagra. В ней студенты знакомятся с молекулярно-динамическими характеристиками: частицы представлены как «живые». Nagra не совсем VR-среда в привычном понимании, это фреймворк в открытом доступе. Инструмент позволяет работать с различными пакетами, библиотеками молекулярной динамики и визуализировать расчёты для пользователя, который находится в VR. Это позволяет междисциплинарным студенческим командам работать над сложными проектами, привлекая специалистов.

Ещё одна сфера применения VR в образовании — это оценивание. Такая технология, как eye tracking, позволяет анализировать когнитивную нагрузку, внимание учащихся и оценивать стратегию принятия решений по так называемым глазным событиям. Когда в группе 30 студентов в VR-шлемах, контролировать их в ручном режиме не представляется возможным. Eye tracking позволяет корректировать поведение учащихся в реальном времени.

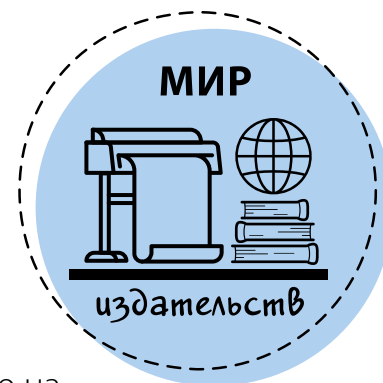
Таким образом, VR имеет смысл применять в образовательных и исследовательских целях в вузах при работе со сложно визуализируемыми концепциями, но это большой вызов для разработчиков технологий. В совокупности с другими инструментами VR позволяют вывести образовательный процесс на новый цифровой уровень, — отметил в завершение эксперт. ■

«НАУКА»: ВОЗВРАЩЕНИЕ

В последние годы ситуация вокруг старейшего действующего издательства «Наука» вызывала обоснованную тревогу. Снижение показателей финансово-хозяйственной деятельности, налоговая задолженность, рост арендных ставок и расходов на персонал, проблемы с интеллектуальными активами и пр. поставили организацию на грань банкротства. Тем не менее два года назад был предпринят ряд консолидированных мер, подписано мировое соглашение с Федеральной налоговой службой РФ, а в январе 2021 г. Правительство РФ приняло распоряжение о реорганизации предприятия в бюджетное, основной целью которого стало обеспечение научно-культурных потребностей общества по всем отраслям знаний.

Какие задачи требуют скорейшего решения? Как выстраиваются редакционная политика и ценообразование? Как обстоит дело с кадрами? Каковы приоритеты цифровой трансформации издательства?

Эти и другие вопросы мы задали генеральному директору издательства «Наука» **Николаю ФЕДОСЕЕНКОВУ**.



— Николай, что удалось сделать за эти два года, а что осталось на перспективу? Каковы приоритетные задачи?

— Говорить о двух годах, думаю, многовато. Само решение о реорганизации было принято 15 декабря 2021 г., т.е. прошло чуть менее полутора лет. 16 мая 2022-го формально издательство стало федеральным государственным бюджетным учреждением, хотя все процессы, связанные с реорганизацией, мы завершили только к началу осени 2022 г. Поскольку «Наука» — молодая бюджетная организация, несмотря на то что издательству 296 лет, пока она только обрастает бюрократическими бюджетными мышцами. Такая же история по срокам и с налоговой службой. Подписано мировое соглашение на три года. Когда я пришёл в издательство, общая сумма долгов была примерно 1 млрд рублей, из них львиную долю составляла налоговая задолженность. Эта проблема успешно решена, в том числе проведена реструктуризация налоговой задолженности. Мы вышли на финансовую дисциплину и на сегодняшний день сумма задолженности уже менее 440 млн рублей. То есть за 10–11 месяцев удалось более чем в два раза сократить долги. Впереди у нас ещё два года. Благодаря поддержке Минобрнауки России и лично В.Н. Фалькова надеюсь, что мы завершим раньше.

Что касается планов, то перед нами стоят две стратегические задачи. Первая — государственная поддержка научного книгоиздания. Это то, чем всегда занималась «Наука» и чем она должна заниматься. В стране сотни академических институтов, огромный объём университетской науки. Все исследователи должны иметь доступ к качественному научному редактированию и доведению книг до широкого читателя. При этом главное, что удалось, — сохранить уникальный издательский коллектив. Это действительно



Фото: РИА «Новости»

большая заслуга. Так, 13 лет назад Президент РФ поручил Институту российской истории написать новую историю страны. Все эти годы историки работали, для того чтобы выпустить сборник «История России». Это будет 29 книг, свыше 30 тыс. страниц. Представьте себе уровень и объём задач научных редакторов, чтобы в едином качестве, в общей стилистике подготовить цикл материалов об истории нашей страны. Этот проект мы будем реализовывать как флагманский в течение следующих трёх лет. Уже полностью прошёл редактирование второй том, в этом году ещё порядка шести-семи томов будут переданы Институтом российской истории в «Науку».

Не менее серьёзный вопрос — научные журналы Российской академии наук. Они должны вернуться в наше издательство. Эта задача находит поддержку, и думаю, что мы её решим, ведь «Наука» курировала выпуск этих журналов с момента возникновения каждого из них, а всего их 150.

— **Расскажите, что сегодня представляет собой издательство «Наука». Какие организации входят в холдинг?**

— Безусловно, произошла некоторая оптимизация. Напомню, издательство три сотни лет назад задумывалось как типография Академии наук. С.И. Вавилов, будучи Президентом Академии наук, сделал много для «Науки» как издательства полного цикла. «Наука» всегда обладала редакторскими и полиграфическими мощностями.

Сейчас у нас в Москве есть издательство: коллектив редакторов, корректоров, верстальщиков, бо льшая часть бэк-офиса, полиграфическое производство, ранее известное как Типография № 2 издательства «Наука», редакция в Санкт-Петербурге со своим бэк-офисом. Там же находится удостоенная ордена Трудового Красного Знамени Типография № 1. Это старейшая типография страны, мы располагаемся в одном и том же здании с 1826 г. В полном составе осталась новосибирская редакция, которая плотно взаимодействует с Сибирским отделением РАН. И конечно, сеть магазинов «Академкнига». Она сократилась, но, надеюсь,

временно. Сейчас открыты магазины при издательстве в Москве, на Васильевском острове в Санкт-Петербурге, в наукограде Пушкино. Удалось сохранить магазин на ул. Вавилова, в традиционном академическом районе. Сейчас он закрыт на ремонт, думаю, что летом или в начале осени откроется новый флагманский магазин «Академкниги».

В составе издательства шесть редакций: главная, редакция научно-популярной литературы, редакция восточной литературы, санкт-петербургская и новосибирская редакции, а также журнальная.

— **Как оцениваете итоги года? Что представляет собой ассортиментный портфель? Какие факторы оказали наибольшее влияние на издательский план? Какие тематические направления наиболее востребованны?**

— Отвечая на вопрос, следует принять во внимание два момента. 2021 год оказался кризисным для «Науки», 2022-й таким уже не был, но мы находились в стадии реорганизации. Тем не менее при вынужденном простоя на протяжении четырёх-пяти месяцев в 2022 г. нам удалось превзойти показатели 2021-го и выпустить порядка 150 новинок. Думаю, что в 2023 г. мы удвоим этот показатель. Но надо понимать, что подход «Науки» к редактированию уникальный: мы тратим много времени на то, чтобы переосмыслить информацию. Редактор «Науки» прежде всего профессионал в определённой области. Например, главный редактор серии «Научно-

«Подход "Науки" к редактированию уникальный: мы тратим много времени на то, чтобы переосмыслить информацию. Редактор "Науки" прежде всего профессионал в определённой области»



популярная литература» Ирина Опимах изначально физик-ядерщик и только потом редактор. Это иллюстрирует тот глубокий подход, которым «Наука» отличается от других издательств.

Мы гордимся тем, что можем редактировать книги по всем отраслям знания. У нас есть биологи, химики, физики, историки и т.п. Такие проекты, как журнал «Природа», станут более современными, яркими. Это издание мультидисциплинарное. Выпускать интересный научный многопрофильный журнал чрезвычайно сложно, потому что необходимо охватить широкий круг тем, иметь большую редакцию. «Природу» всегда возглавляли академики, в 1927 г. в журнале публиковался Эйнштейн. Для того чтобы администрировать такие уникальные проекты, необходимы редакторы по всем отраслям знания.

Пользуются спросом историческая тематика, научно-популярная литература. Но следует понимать, что делаем её сложнее, чем тот научпоп, к которому мы привыкли на полках магазинов. Мы стремимся соблюдать заложенные С.И. Вавиловым традиции, чтобы книги обладали серьёзным научным аппаратом. Актуальный ассортимент — десятки тысяч наименований книг.

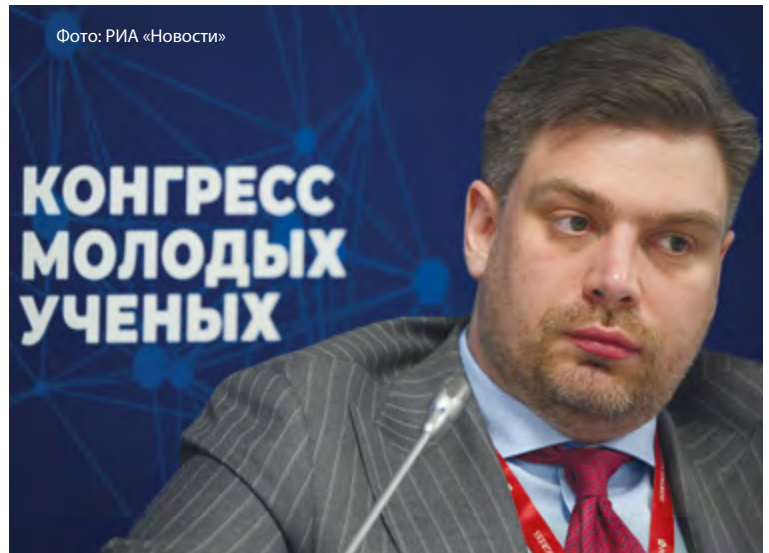
— Многие годы эксперты рынка говорят об отсутствии у авторов-исследователей мотивации создавать полноценные качественные научные и учебные книжные издания. В ситуации «учебник vs статья в рецензируемом журнале» предпочтение многие годы отдавалось последнему формату. Учитывая вызовы последнего периода, пересмотр к подходам в науке и образовании, есть ли, на Ваш взгляд, шансы на поддержку авторских коллективов по созданию книг? Какова политика вашего издательства по отношению к авторам в вопросе их стимулирования в подготовке научных изданий? Как выстроить систему воспитания нового поколения научных редакторов?

— Нельзя сказать, что учёные не пишут. У нас десятки обращений от директоров институтов с просьбой опубликовать труды их сотрудников. Необходимо понимать, что мы разделяем социогуманитарные науки и естественнонаучные дисциплины, которые развиваются быстрее. Для последних статья — возможность «застолбить» тему, показать себя экспертом и включиться в процесс обмена идеями и мнениями. Вопрос в том, что мы сознательно долгое время загоняли наших учёных в западные журналы и это ключевая ошибка. Мы не развиваем свои журналы и не создаём условия для публикации в них наших исследователей. Приведу пример. Созданная квартальность ВАК — ошибка, необходимо это решение отменить. Наша задача — привлечь учёных в российские журналы, вложить в них средства, чтобы они были интересными. Кроме того, огромную негативную роль сыграло издательство «Плеядис», которое хищническим образом выпускает англоязычные версии российских журналов. Это означает, что нас нет на зарубежном рынке. Когда издания будут зеркалами журналов РАН с теми же ISSN, мы получим цитируемость, станем чётко отслеживать все наши индексы: Хирша, импакт-фактор.

Безусловно, необходимо выстраивать наукометрическую систему совместно с Российским индексом научного цитирования. Но оценка результативности труда учёного должна производиться не только на основании западных публикаций. А мы говорим: опубликовался в журнале первого квартала — получишь финансирование. Эту систему надо в корне менять. Возврат журналов в «Науку» — первый шаг к трансформации. Тогда авторы окажутся заинтересованными приходиться к нам, соответственно контент начнёт нарастать. Учёные будут публиковаться не в Nature, а в «Природе».

Конечно, что касается редакторов, у нас немало людей в возрасте. Но есть и молодые. Их было больше, и наша задача — вернуть престиж работы научного редактора. Здесь

«Редактор де-факто выступает соавтором учёного, так же как и рецензент, работа которого недооценена. К сожалению, пока у нас всё рецензирование основано на личных связях: сегодня ты мне, а завтра я тебе. Это надо коренным образом менять. Работа рецензента и оплачиваться должна как труд научного редактора, потому что он проводит серьёзный анализ, даёт рекомендации. Это продвигает качество науки и позволяет её популяризировать»



всё взаимосвязано. В советское время специалист начинал считаться учёным только после того, как его опубликовала «Наука». Фильмами выступали как раз редакторы издательства, и опубликоваться у нас было очень почётно. Когда мы начинаем системно заниматься всеми вопросами, роль редактора существенно возрастает. Редактор де-факто выступает соавтором учёного, так же как и рецензент, работа которого недооценена. К сожалению, пока у нас всё рецензирование основано на личных связях: сегодня ты мне, а завтра я тебе. Это надо коренным образом менять. Работа рецензента и оплачиваться должна как труд научного редактора, потому что он проводит серьёзный анализ, даёт рекомендации. Это продвигает качество науки и позволяет её популяризировать. Когда мы издадим не 200 книг, а 2 тыс., рынок поймёт, что появился огромный пласт высококачественной научной литературы.

Что касается мотивации авторских коллективов. Безусловно, необходима система господдержки. «Наука» будет её лидирующей составной частью. Работа ведётся, но она небыстрая. Есть ряд шагов, которые делаются постоянно. Небольшой пример — молодые историки. На встрече с министром поднимался вопрос о том, что молодому специалисту сложно пробиться, выпустить монографию. В этом году «Наука» совместно с Российским историческим обществом организует конкурс на печать монографий молодых историков. Это первая отрасль, но с чего-то надо начинать. Работа ведётся, просто те шаги, которые предпринимаются внутри ведомства, извне будут видны немного позже.

— **За последние годы существенно изменилась структура распространения изданий научной литературы. Какие каналы реализации наиболее эффективны для вашего издательства?**

— Темы традиционного ритейла уже коснулись, а ещё мы открыли интернет-магазин. Очевидно, что в период развития маркетплейсов это не основной канал, и в ближайшее время планируем появиться на Wildberries, на Ozon.ru. Здесь многое связано со спецификой бюджетного учреждения. Наша задача — сделать так, чтобы механизм работал как часы.

Мы уже есть в «Лабиринте», в ближайшее время появимся на «ЛитРес», в крупнейших сетях и книжных магазинах.

Отдельное направление — вузы и библиотеки.

— **В 2017 г. была создана ЭБС издательства «Наука». Каковы каталог и функционал платформы?**

— Ресурс функционирует и насчитывает несколько сотен тысяч единиц контента. Но он, конечно, нуждается в апгрейде и развитии, для того чтобы стать удобным для современного пользователя. Предстоит большая работа. Отдельно хочу сказать, что в начале 2023 г. министр анонсировал Национальную электронную библиотеку по истории, которая будет создана издательством «Наука» при поддержке Российского исторического общества. Это универсальная система, которая объединит всех историков страны, даст им возможность помогать студентам, профессорско-преподавательскому составу, учёным. Это будет всеобъемлющая национальная библиотека, которая включит не только известные книги, но и документы. Исследователи, конечно, должны иметь доступ к первоисточникам.

Важная составляющая — история России в комфортном электронном формате. Ещё один аспект — диссертации. Сейчас широкого доступа к диссертациям нет.

— **Есть ли какое-либо взаимодействие с Национальной электронной библиотекой (НЭБ) РГБ?**

— Безусловно, НЭБ — важный проект и он должен развиваться, фонд «Ленинки» надо оцифровывать. Мы же говорим о том, что необходимо создать ЭБС с проверенным, понятным контентом, который пройдёт утверждение научного совета, созданного на базе Российского исторического общества. История — очень сложная тема. Много говорят о фальсификации, о спекуляциях, о различных, иногда очень спорных, подходах, об изменяющихся понятиях в историографии. (Например, сейчас появилось такое понятие, как «русская революция»:

«У нас большие планы в отношении "Истории России": не просто разместить её в электронной библиотеке, но разложить на аналитические слои, исследовательские онтологии, это может стать форматом книги 3.0»



февральская плюс октябрьская.) Задача этой системы — дать лучшие, проверенные, максимально широкие инструменты для изучения истории всей страны. Когда вы заходите в НЭБ РГБ, проваливаетесь в бездну информации, никем не отредактированной, не прошедшей фильтр. Это важно, чтобы не ограничивать людей в потреблении информации, в её исследовании. Но есть разные задачи. У НЭБ она одна, у нашей библиотеки — другая. И конечно, мы будем сотрудничать с НЭБ РГБ: мы же не из воздуха возьмём необходимый контент.

У нас большие планы в отношении «Истории России»: не просто разместить её в электронной библиотеке, но разложить на аналитические слои, исследовательские онтологии, это может стать форматом книги 3.0. Реально мы эту книгу будущего выпустим только к концу 2025 г. Сейчас необходимо работать с таким погружением в массив контента, чтобы сегодняшние школьники в дальнейшем смогли использовать его в удобном им формате и эффективно изучать историю. Очень важно анализировать, каким будет пользователь вашего продукта через пять — семь лет.

— С кем из агрегаторов электронного контента сотрудничает издательство «Наука»?

— Мы только подошли к этому вопросу. Реорганизация — это не только документы, но и технологические возможности. Понятно, что есть немало разных игроков по распространению информации. Но сейчас мы ещё в начале этого пути.

— Как выстраивается ценообразование на э-книги и коллекции?

— Цены на э-книги напрямую зависят от цен на бумажные издания. Мы практикуем разные форматы продаж: доступ к тематическим коллекциям, покнижный

доступ, покупку pdf-файла книги как для физических лиц, так и для юридических. Наши издания сгруппированы в несколько коллекций: «Литературные памятники и литературоведение», «Научно-популярная литература», «История, культурология», «Страноведение, этнография, социология», «Технические науки», «Естественные науки, медицина» и «Восточная литература». Цены на коллекции для юридических лиц (в основном библиотек) зависят от количества книг в них и стоимости бумажного аналога. В пересчёте на книгу покупать коллекции значительно выгоднее, чем отдельные э-издания. Для физических лиц скачать книгу, например на «ЛитРес», можно будет за 450–500 рублей.

— Каков средний тираж научной книги?

— Он составляет от 700 до 1 тыс. экз. Грантовые издания выпускаются тиражом в 300 экз., и это большая гуманитарная проблема. «Наука» долгие годы издаёт академические собрания сочинений всех русских классиков. Последние тиражи Достоевского, Блока, Толстого, Андреева и многих других авторов — 300–400 экз. Направление остро нуждается в поддержке. И она начинает появляться. Один из примеров — монографии историков. Есть целевые субсидии, и мы их получаем.

— Как выстраивается сегодня взаимодействие с библиотеками и вузами?

— Мы создали специальный отдел, и к нам пришли профессионалы, которые раньше работали в этом сегменте. Этот канал для нас новый, он функционирует первые два месяца, но мы уже видим результаты, есть заказы.

— Немало информации находится в свободном доступе, активно продвигаются сервисы Open Access Publishing. Как отражается появление таких сервисов на ваших проектах?

«Open Access необходим для оперативного, открытого обмена идеями. Если руководитель журнала ставит задачу быстро двигать науку, это решение оправданно. Если журнал рассказывает об открытиях российской науки, которые уже свершились, то особого смысла в этом нет. Если мы сейчас предоставим доступ к своему контенту, это окажется популярно, но недолго»

— В основном проблема заключается в недофинансированности отечественных научных журналов. Кроме того, огромное количество средств, которые российские учёные зарабатывают на своём контенте, уходит на Запад. Когда мы эту ситуацию переломим, журналы смогут себя финансировать, сумеют зарабатывать и мы получим другие издания: они станут мотивировать авторов, рецензентов, смогут делать контент более интересным, выходить в веб. Тогда мы сможем оценить, сколько приносит подписка и что даст открытый доступ. В каждой тематике это важная задача главного редактора.

Open Access необходим для оперативного, открытого обмена идеями. Если руководитель журнала ставит задачу быстро двигать науку, это решение оправданно. Если журнал рассказывает об открытиях российской науки, которые уже свершились, то особого смысла в этом нет. Если мы сейчас предоставим доступ к своему контенту, это окажется популярно, но недолго. Денег на это нет, и люди перестанут писать, потому что администрировать процессы будет некому. Надо подходить к теме иначе. Сейчас мы с Минобрнауки России планируем запустить журнал для молодых учёных: мультидисциплинарный и современный. Это один из тех шагов, которые делаются каждый день, но «выстрелят» не сразу. Возможно, Open Access решит вопрос пиратства. Есть SciHub, это такой либеральный подход к мировой науке. Но в конкретной отрасли, в том или ином журнале эти вопросы надо решать отдельно. Есть уникальные технологии, оборонные разработки, смежные отрасли, и там это невозможно. Думаю, что через два-три года мы получим точные ответы.

— **Как изменилось взаимодействие с зарубежными партнёрами по реализации совместных проектов, учитывая общую политическую и экономическую ситуацию?**

— Я бы сказал, что практически никак. В связи с тем что издательство находилось в очень сложном положении, оно перестало взаимодействовать с зарубежными партнёрами. Хотя недавно я получил письмо от профессора Женевского университета относительно прав на нашу книгу, польские коллеги тоже интересовались этим вопросом. Это не касается редакции восточной литературы, здесь, безусловно, мы сотрудничаем с Китаем и в целом с Азией. Недавно вышел восьмитомник японской поэзии,



это труд всей жизни японоведа Александра Долина, который на протяжении 15 лет преподавал японскую литературу японцам. Профинансировано издание было меценатами.

— **Последние годы были очень непростыми для полиграфической отрасли страны, многим предприятиям пришлось серьёзно оптимизировать свои процессы. В ваш холдинг входят три полиграфических комплекса. Какова стратегия их развития сегодня?**

— Мы чувствуем себя достаточно уверенно, поскольку обладаем парком не самого современного оборудования. Это плюс, потому что у нас меньше электроники, ограничено взаимодействие с западными партнёрами. Оборудование более «всеядное», ремонтируется руками механиков. В наличии и более современные машины, и очевидно, что европейские расходники купить сложно. Тем не менее существуют китайские аналоги, которые хорошо себя зарекомендовали. У нас есть план развития с точки зрения технологического обновления. Везти оборудование из Европы сложно, либо это параллельный импорт с увеличением цены и усложнением логистики. Кроме того, мы бюджетники и у нас есть определённые обязательства, в том числе делать закупки по ФЗ-44. С бумагой сейчас проблем нет. Аналогично с переплётным материалом: находили российскую альтернативу итальянской. Мы смотрим в сторону Азии, другого выхода нет. ■

— **Спасибо и удачи в реализации всех инициатив!**

Беседовала Е. Бейлина

Фото предоставлены издательством «Наука».

РЫНОК ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ: ВНЕ ПОЛИТИКИ НА БЛАГО ЭКОНОМИКИ



Как изменился ландшафт рынка интеллектуальной собственности (ИС) в России в 2022 г.? Какие основные инициативы по линии евразийской интеграции в данной сфере были реализованы? Как трансформировалось законодательное регулирование в части поддержки и развития инновационного предпринимательства, совершенствования патентной охраны? Какие проекты по поддержке отечественных компаний в замещении иностранных продуктов и технологий удалось реализовать? Как выстраивается профильное образование?

На площадке МИА «Россия сегодня» состоялась пресс-конференция с участием руководителей Роспатента и Евразийского патентного ведомства.

Повлияла ли текущая геополитическая ситуация на стабильность работы российской системы ИС?

Как отметил руководитель Федеральной службы по интеллектуальной собственности (Роспатента) **Юрий ЗУБОВ**, кардинально ничего не изменилось:

— Наши компании продолжают обеспечивать защиту своих технологий, они регистрируют объекты ИС, отстаивают интересы в судах и работают не только на внутренний рынок, но и на экспортный потенциал. За прошедший год в Роспатент подано почти 27 тыс. заявок на изобретения, из них 70% российские. Число иностранных заявок не увеличилось, но находится в стабильном состоянии. Для иностранцев российский рынок по-прежнему интересен с точки зрения защиты своих разработок, однако некоторые крупные компании из-за санкционных требований поставили свою деятельность на паузу.

Вместе с тем, по словам эксперта, в российском сегменте наметился положительный тренд: 45%-ный рост

«За прошедший год в Роспатент подано почти 27 тыс. заявок на изобретения, из них 70% российские. Число иностранных заявок не увеличилось, но находится в стабильном состоянии. Для иностранцев российский рынок по-прежнему интересен с точки зрения защиты своих разработок, однако некоторые крупные компании из-за санкционных требований поставили свою деятельность на паузу»



числа заявок по хирургии, 35%-ный — по инструментальной диагностике заболеваний. Незначительно, на 2%, увеличилось количество заявок в области производства летательных аппаратов. 6%-ный рост — в области производства железа, чугуна и стали.

— В России серьёзный технологический потенциал, он накоплен в университетах и научных центрах. Не случайно почти половина всех заявок на изобретения в Роспатент подаёт эта группа организаций. В 2022 г. прирост числа заявок от вузов составил более 6%. В числе лидеров Уральский федеральный университет, Кубанский государственный



аграрный университет, Томский национальный исследовательский медицинский центр РАН, Пермский национальный исследовательский университет. Из промышленных предприятий — госкорпорация «Росатом», компании «Татнефть» и «Северсталь», — прокомментировал Ю. Зубов.

Ещё один объект патентного права — полезные модели. В 2022 г. Роспатент зафиксировал 8,5 тыс. поданных заявок, при этом число выдаваемых патентов выросло на 3%, т.е. качество решений неуклонно повышается.

По словам главы Роспатента, лидер патентования — ИТ. В 2022 г. число заявок выросло на 20%.

— Около двух лет назад мы запустили на портале Роспатента онлайн-сервис, который позволяет зарегистрировать программу для ЭВМ в один момент, не дожидаясь проверки. Этот сервис набирает популярность: через него было подано более 4,5 тыс. заявок. В ближайшее время планируем представить данную опцию на портале «Госуслуг», это расширит аудиторию и привлечёт больше ИТ-специалистов, которые станут регистрировать свои объекты ИС. Есть весьма интересные кейсы. Например, компания «Цера-маркетинг» запатентовала систему компьютерного зрения, которая анализирует поведение покупателей, кассиров, отслеживает необходимость обновления выкладки продукции, исследует периоды максимальной загрузки касс и обеспечивает поддержку в регулировании потоков покупателей. Такая система установлена в ряде розничных сетей, в частности в «М-Видео».

Главный показатель развития экономики — регистрация товарных знаков и брендов. Ежегодно их число растёт, второй год подряд оно превышает 100 тыс. Ключевые области — фармацевтика, бытовая химия, одежда, обувь, электроника и хлебо-

«Главный показатель развития экономики — регистрация товарных знаков и брендов. Ежегодно их число растёт, второй год подряд оно превышает 100 тыс. Ключевые области — фармацевтика, бытовая химия, одежда, обувь, электроника и хлебоулочные изделия»

булочные изделия. В июне 2023 г. вступит в силу законодательство, которое позволит регистрировать товарные знаки физическим лицам. Сегодня в стране более 6 млн самозанятых, и для них это серьёзнейший инструмент продвижения товаров и услуг на торговых онлайн-площадках.

Важный элемент, который отслеживает Роспатент, — коммерциализация разработок. Совокупно по товарным знакам и ПО число договоров на распоряжение интеллектуальными правами выросло на 19%.

В течение года мы получали новости о нарушении западными странами международных норм, ущемлении прав российских граждан. В каких областях это наблюдалось и в какой точке мы оказались по итогам 2022 г?

Ю. Зубов продолжил:

— Мы очень уверенно себя чувствуем, несмотря на санкционное давление. Россия занимает своё место в международном пространстве. На площадке Всемирной



организации интеллектуальной собственности (ВОИС) на протяжении прошлого года, конечно, были высказывания, которые ущемляли интересы России. Мы совместно с Евразийским патентным ведомством очень жёстко их пресекали и говорили о недопустимости односторонних нелегитимных мер, в принципе о недопустимости политизации сферы ИС, особенно на такой площадке, где должны обсуждаться новые перспективные направления и происходить развитие. Несмотря на риторику о необходимости запретить продвижение русского языка в международных регистрационных системах, нам удалось отстоять свои интересы и выстроить дискуссию в профессиональном ключе.

Действительно, Патентное ведомство США прекратило с нами взаимодействовать, но лишь на техническом уровне. С точки зрения работы с заявителями, предпринимателями эта работа не прекращена, осуществляется оплата пошлин. Наши компании и инноваторы могут, как и раньше, подавать заявки и получать охранные документы в зарубежных странах.

Есть и дружественные страны, прежде всего в Арабском мире. Мы ведём конструктивный диалог с Саудовской Аравией, с Ираном, с Алжиром и с Организацией исламского сотрудничества. Сохраняются тесные отношения с Индией и Китаем в двустороннем формате и на базе БРИКС. Взаимодействие в сфере ИС не остановилось, Россия остаётся полноправным членом ВОИС и продолжает развивать сотрудничество с дружественными странами.

Для реализации задачи оперативного внедрения отечественных разработок в экономику необходимо создать сбалансированную регуляторную среду. В 2022 г. шла активная работа в профильном комитете Совета Федерации. К дискуссии подключилась председатель Комитета по науке, образованию и культуре **Лилия ГУМЕРОВА:**

— Вопросы развития ИС являются одним из ключевых направлений не только в работе нашего Комитета, но и в работе Совета Федерации в целом. Именно по инициативе председателя Совета Федерации был создан Совет по развитию ИС, в рамках которого определены ключевые шаги по совершенствованию законодательства в данном направлении.

15 ноября прошлого года состоялось заседание Совета на тему использования ИС для обеспечения технологического суверенитета в критически важных отраслях. Практически восемь лет шла работа над долгожданными изменениями в ГК РФ, которые позволили найти правовой инструмент для коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности и диверсификации экономики не в ущерб обороне и безопасности страны. Теперь, когда закон действует уже год, необходимо проанализировать, насколько эффективно работают эти правовые механизмы. Принято решение провести мониторинг правоприменения ФЗ-456 с привлечением всех заинтересованных сторон: профильных ведомств, промышленных предприятий, Суда по интеллектуальным правам, Генеральной прокуратуры РФ. Создана рабочая группа; если мы выявим проблемы, то оперативноотреагируем, в том числе и путём изменения действующего законодательства.

Тесно взаимодействуем по данному направлению с Правительством РФ. Целый ряд предложений вошли в дорожную карту «Трансформация делового климата» по направлению ИС.

Очевидно, что для эффективного функционирования ИС необходимо формировать правовую культуру и повышать правовую грамотность в данной сфере. Мы совместно с профильным ведомством и Минэкономразвития России много сделали, для того чтобы в регионах понимали эту тему как важнейший инструмент пополнения

бюджета, развития экономики, коммерциализации ИС. В декабре 2022 г. вступил в силу закон о патентных поверенных. Очевидно, что институт патентных поверенных — точка входа в тему ИС и от того, насколько он будет развит, зависит успех в целом. По нашей аналитике, в некоторых регионах нет ни одного патентного поверенного, где-то их один-два, и говорить о том, что этот институт помогает развивать экономику территорий, не приходится. Мы разработали рекомендации и постарались сделать так, чтобы в каждом субъекте РФ был заместитель губернатора, отвечающий за это направление. Сейчас есть поручение, чтобы в каждом регионе появился куратор науки, мы считаем необходимым скооперировать эти две позиции, потому что наука, ИС и промышленность не могут развиваться отдельно. Сейчас во многих регионах в едином лице представлен заместитель по экономике, промышленности и науке: это звено одной цепи.

По итогам 2022 г. стала актуальной ещё одна тема — развитие региональных брендов. Каждому сенатору было дано поручение зарегистрировать хотя бы по одному такому бренду. Нам удалось объяснить, для чего это требуется, причём не только с точки зрения повышения туристической привлекательности региона, но и с позиции пополнения бюджета. Изучали опыт других стран: везде, где институт региональных брендов развивается, местные товары получают добавочную стоимость. На сегодняшний день в России зарегистрировано 255 региональных брендов, из них около 100 — в рамках нашей совместной работы с Роспатентом. Планируем продолжить эту работу.

Сделаны значительные шаги в совершенствовании законодательства, для того чтобы интегрировать новые субъекты РФ в систему охраны интеллектуальных прав. Этот вопрос у нас на контроле.

Для развития ИС, продвижения этой темы 2022 год был весьма успешным, и у нас большие планы на 2023-й, — подчеркнула в завершение сенатор.

Как выстраивается взаимодействие со странами — участницами Евразийской патентной организации? Какие инициативы по линии евразийской интеграции в сфере ИС будут реализованы в 2023 г.?

— Евразийское патентное ведомство объединяет восемь государств Евразии, такая интеграция не подвержена политической конъюнктуре. Россия остаётся её лидером, причём в самых важных направлениях: технологический суверенитет, формирование общей инновационной промышленной базы, развитие научных, технических и образовательных контактов, — отметил руководитель ведомства **Григорий ИВЛИЕВ**.

По словам эксперта, в настоящее время стоит задача сформировать единое евразийское пространство в области информационных технологий и патентной экспертизы. Уже сейчас Федеральный институт промышленной собственности (ФИПС, учреждение, подведомственное Роспатенту) проводит несколько сотен информационных поисков и экспертиз для Евразийского патентного ведомства. Взаимосвязь экспертов и научных кадров обеспечит высокое качество рассмотрения заявок и принятия решений.

Как отметил Г. Ивлиев, пандемийные и политические трудности замедляют рост сферы ИС на территории всех государств, однако в 2022 г. зафиксированы самые



высокие результаты по подаче заявок на изобретения за последние 10 лет. 3731 заявка — результат, который доказывает, что необходимость патентования на евразийском пространстве существует. Наибольшее число заявок подано на изобретения, относящиеся к органической химии, лекарствам и медикаментам. По словам эксперта, эта тенденция совершенно естественна: ИС, связанная с медициной и фармацевтикой, успешно развивается везде. Проведены работы по патентованию вакцин и лекарств от страшных болезней, эти вакцины уже выходят на территорию Евразии и всего мира. Большой рост наблюдается по заявкам на промышленные образцы.

— С июля прошлого года наше ведомство стало международным поисковым органом. Взаимодействие с Советом Федерации позволило нам сформулировать и представить повестку на расширение евразийского сотрудничества в направлении ИС, причём параметры этого расширения уже одобрены рядом евразийских стран. Они поддерживают единый товарный знак, единую полезную модель. У нас существует большая потребность в общей судебной юрисдикции для всей экономики. Формирование единого информационного экспертного пространства происходит на территории всей Евразии, мы финансируем этот процесс и будем продолжать продвигать опыт Роспатента.

Сейчас мы предложили в национальном рейтинге субъектов РФ по оценке инвестиционной привлекательности регионов учитывать заявки в евразийское патентное ведомство. Россия подаёт более 400 заявок ежегодно, но надо дойти до тех субъектов РФ, которые в это не вовлечены, — подчеркнул эксперт.

Создаются ли инструменты стимулирующего расширения рынка ИС, а также развития оборота прав на разработки? Есть ли оценки относительно потенциала ИС нашей страны? Евразийского пространства?

Как отметил Ю. Зубов, в целом серьёзного снижения активности на рынке нет, есть некоторая стагнация по



оценки, чтобы банки и инвесторы могли определить, почему тот или иной объект ИС стоит именно столько. В системе Роспатента уже создан центр оценки ИС, разработана методика, в прошлом году был принят федеральный стандарт оценки, что обеспечит пространство доверия для всех участников рынка. Надеюсь, в этом году мы сможем реализовать несколько крупных проектов, — сообщил Ю. Зубов.

В прошлом году Роспатент дал старт ещё одному проекту, который называется «Экспертно-аналитическое сопровождение».

— За шесть лет, начиная с 2016-го, мы накопили огромный опыт по созданию патентных

изобретениям. Тем не менее для развития процесса действительно необходимы серьёзные меры. Они в инициативном порядке реализуются Правительством РФ.

— Важно, чтобы производители, изобретатели и университеты ощущали, что объекты ИС — это экономический актив, который может быть использован для зарабатывания денег и направления их на дальнейшее развитие. Существенным элементом является налоговое стимулирование. Правительство РФ реализовало ряд мер по внесению изменений в Налоговый кодекс РФ, в частности связанных со снижением ставок по налогу на прибыль от лицензирования прав на результаты интеллектуальной деятельности (РИД). Субъекты РФ могут снизить его почти до нуля, тем самым стимулируя развитие региональных компаний, оборот местных продуктов. В ряде регионов такие решения уже приняты. Уверены, что данная мера будет развиваться, и планируем с Минэкономразвития России запустить пилотный проект, который покажет регионам, как правильно принимать подобные законодательные акты, доводить их до компаний, проведём ряд семинаров для предприятий, чтобы они могли воспользоваться данной мерой поддержки.

Конечно, патент должен быть поставлен на баланс, на бухгалтерский учёт. Есть важная инициатива по обнулению налоговой ставки на инвентаризацию, в случае когда компания выявляет активы, РИД, обеспечивает их правовой охраной и ставит на баланс. Для компаний малого и среднего бизнеса такой режим действует до конца 2026 г., для всех остальных — до конца 2024-го.

Создаются также финансовые инструменты. Совместно с Минэкономразвития России, с Правительством Москвы, Центральным банком РФ продвигаем тему кредитования под залог ИС, для того чтобы этот рынок формировался и объекты ИС становились ликвидным активом. Сейчас Роспатент фиксирует около 30 таких договоров, это ничтожно мало. В развитых странах цифры на порядок выше. Есть поручение Президента РФ и премьер-министра, в соответствии с которым мы создаём необходимую инфраструктуру, потому что для банков это рискованный бизнес. Следует разработать стимулирующие меры, которые позволяют им быть увереннее. Очень важно в связи с этим создать справедливую систему

«За шесть лет, начиная с 2016-го, мы накопили огромный опыт по созданию патентных ландшафтов: мониторинг, анализ и прогноз развития технологий, оценка их инвестиционной привлекательности. Пилотный проект мы запускаем с тремя научно-образовательными центрами Перми, Самары и Нижегородской области. Смысл этой работы — в ручном режиме провести изобретателей по всем этапам: от идеи до её правовой охраны и постановки на учёт, коммерциализации, поиска партнёров и инвесторов»

ландшафтов: мониторинг, анализ и прогноз развития технологий, оценка их инвестиционной привлекательности. Пилотный проект мы запускаем с тремя научно-образовательными центрами Перми, Самары и Нижегородской области. Смысл этой работы — в ручном режиме провести изобретателей по всем этапам: от идеи до её правовой охраны и постановки на учёт, коммерциализации, поиска партнёров и инвесторов. Все эти этапы в коллаборации с техноброкерами, патентными поверенными и производственными компаниями мы рассчитываем реализовать за год. Уверен, что результаты окажутся полезными и интересными.

Сейчас ведётся большая работа по созданию стратегии технологического развития до 2030 г. Уверен, что вопросы коммерциализации разработок, создания рынка оборота прав, стимулирующих мер будут решаться более активно. Вся эта работа ведётся в системе дорожной карты «Трансформация делового климата», которая выступает драйвером изменений, — проинформировал слушателей Ю. Зубов.



Г. Ивлиев добавил:

— В большинстве стран Евразии наблюдается рост числа заявок на изобретения, оборот патентов тоже находится на высоком уровне. Для нас важно, чтобы этот процесс стал более осмысленным. Научно-технологический потенциал евразийских стран выше, чем их заявительная активность. Совместно с Роспатентом и ВОИС мы реализуем проект «Управление ИС в технопарках». Мы выбрали по два технопарка в каждой стране и системно с ними работаем: выстраиваем политику, экспертное сопровождение. Важно, чтобы прорывные технологии и активные учреждения работали в сфере ИС более продуктивно. Мы уже создали стипендиальную программу по подготовке экспертов из евразийских стран, готовы оплачивать их стажировку, обучение. У нас есть совместные программы в области биотехнологий, и рассчитываем, что специалисты ФИПС проведут такое обучение для коллег из стран Евразии, БРИКС и из других регионов.

Есть ли аналитика по ситуации, когда ИС выступает как залоговая масса или как взнос в уставный капитал?

Ю. Зубов пояснил, что такую статистику Роспатент не ведёт, хотя это очень важная экономическая категория.

— Сегодня в принципе необходимо развивать систему учёта тех прав, которые ставятся на баланс предприятий, и тогда можно будет принять правительственные решения по выработке мер поддержки компаний, которые умеют использовать ИС для собственной капитализации и развития бизнеса. В западных компаниях доля ИС в уставном капитале достигает 90%. Стоит ли к этому стремиться, непонятно, но развитие высокотехнологичного бизнеса очень важно.

В советский период существовала практика регистрации открытий. Их было немного, но они были знаковыми, поскольку повышали престиж и значение науки. Если ли такая практика в России?

С точки зрения Ю. Зубова, сегодня мы имеем гармонизированный и исчерпывающий набор объектов ИС и возможностей для регистрации разработок.

— Для существенных разработок есть изобретения, для малых изобретений, улучшающих технологические параметры, — полезные модели. Было бы замечательно, если бы эпоха открытий снова началась, но даже для таких открытий, как вакцина от ковида или оспы обезьян, комплексное патентование позволило полностью защитить права их авторов. Сегодня нет смысла гнаться за цифрами и соревноваться по количеству заявок. Важно добиться качества, чтобы все разработки внедрялись в производство, а авторы получали достойное вознаграждение за свой интеллектуальный труд.

Как выстраивается образование в сфере ИС и есть ли какие-то интересные кейсы взаимодействия работодателей с вузами?

Ю. Зубов:

— У нас есть свой подведомственный вуз — Российская академия интеллектуальной собственности (РГАИС). Она выпускает не так много специалистов, как хотелось бы, в стране огромный дефицит по всем направлениям: юристы, экономисты, патентные поверенные. Тем не менее весь спектр уровней: от бакалавриата до аспирантуры — в академии представлен. Большую работу Роспатент проводит по дополнительному образованию и переподготовке специалистов в сфере ИС. За несколько лет эти программы прошли около 20 тыс. специалистов. Фундаментальное образование в сфере интеллектуальных прав и дополнительный апгрейд знаний для специалистов, имеющих техническое или экономическое образование, позволяют войти в эту сферу. Мы свою задачу видим в том, чтобы расширить сообщество патентных поверенных и помочь компаниям в создании центров ИС.

Направления профильной подготовки по магистратуре реализует ещё ряд университетов. Четыре вуза ведут программы, связанные с юриспруденцией. МГТУ имени Н.Э. Баумана работает по технологической повестке, в Университете ИТМО есть кафедра, которая готовит ИТ-специалистов с бэкграундом по ИС. Конечно, дефицит сохраняется: сегодня рынку необходимо до 300 тыс. специалистов. Стремимся заполнить пробелы, работая с Минобрнауки России, многие наши инициативы поддерживаются. Ряд проектов рассчитываем реализовать уже в этом году.

Г. Ивлиев:

— Очень важно, что сейчас открылись направления подготовки в нашей сфере в Великом Новгороде и в Томске. Но мы отмечаем недостаточное количество бюджетных мест, выделяемых на ИС в целом по стране. В РГАИС несколько увеличился набор, но этого недостаточно. В прошлом году мы обучили 20 экспертов-биотехнологов, 17 специалистов по промышленным образцам. Эти профессионалы рассматривают тысячи заявок и делают это очень качественно. Но это не те цифры, которые были научно обоснованы для обеспечения системного профессионального образования. Сейчас Роспатент оплачивает обучение своих сотрудников в РГАИС, а наше ведомство — подготовку сотрудников из всех евразийских ведомств. Предпринимателям вкладываться в это сложно. Необходимо системно выстраивать образование с бюджетным наполнением. ■

РОЖДЕНИЕ И ЖИЗНЬ КНИГИ В МИРЕ ГИБРИДНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ



VI Всероссийский фестиваль «Книжный маяк Петербурга» объединил 146 мероприятий, 162 спикера, более 50 встреч с авторами и экспертами, восемь спектаклей, семь концертов и шесть мероприятий деловой программы. В фестивале приняли участие 25 библиотек из 16 районов города, мероприятиями фестиваля было охвачено 11 регионов России. Общее количество просмотров записей онлайн-трансляций мероприятий превысило 1 млн.

В содержательно насыщенной и интересной программе фестиваля внимание издателей и других специалистов книжной отрасли привлёк перспективный форум новой книжной индустрии «Рождение и жизнь книги в мире гибридных технологий», который состоялся в главном корпусе Санкт-Петербургского университета промышленных технологий и дизайна (СПбГУПТД). На дискуссионной площадке были подняты острые темы, посвящённые трансформации книжной отрасли и судьбе печатной книги в меняющемся мире медиаиндустрии.



СПбГУПТД — одно из наиболее продвинутых в области подготовки специалистов полного цикла для медиаиндустрии и издательского дела учебных заведений. Его структурное подразделение — Высшая школа печати и медиатехнологий (ВШПМ) формирует весь спектр компетенций и профессий для книжной и медийной сфер: редакторов, издателей, полиграфистов, художников-оформителей и других. Почти 80 лет ВШПМ готовит специалистов книжной отрасли. Сегодня это традиционные и цифровые направления и профили подготовки для обеспечения всех стадий изготовления книги и её распространения на современном рынке.

Открыл форум ректор университета, председатель Совета ректоров Санкт-Петербурга и Ленинградской области, профессор **Алексей ДЕМИДОВ**. В своём обращении к участникам он обратил внимание присутствующих на то, что мы давно воспринимаем информацию не только с печатной страницы, но и с экрана, поэтому споры о преимуществах того или другого формата уже неактуальны: всё зависит от времени, места и цели чтения того или иного текста.

Наталья ЛЕЗУНОВА, директор ВШПМ, заведующая кафедрой книгоиздания и книжной торговли, напомнила собравшимся, что печатные и электронные книги до сих пор часто противопоставляют друг другу. При этом также обозначают схожие по контексту события: кино не стало заменой театру, а фотография — живописи. Все эти примеры внушают оптимизм, но важно помнить: в культуре правило прецедентов не действует, а значит, и строить прогнозы по аналогии не слишком дальновидно. «Целиком от прогнозов отказываться тоже не хочется, да и трудно признать, что мы плохо представляем себе образ будущего книги. В то же время это самый честный ответ: мы видим, как новые технологии находят подчас самое необычное отражение в книгоиздании. Уже сейчас библиографический указатель может составить машина, российский писатель в соавторстве с искусственным интеллектом (ИИ) создаёт новый текст, а мы даже не понимаем, где его конструирует человек, а где — нейросеть», — подчеркнула Н. Лезунова.

«Мне кажется, отношения Сети и бумажной книги — это и суровое состязание, и танец влюблённых. Тема нашего разговора имеет много оттенков, но главное, чтобы



то, что появляется на полке или в электронном виде, было талантливо», — отметил писатель, председатель Ассоциации союзов писателей и издателей России **Сергей ШАРГУНОВ**.

Неужели тому, что предлагает нам массовый книжный рынок, надо обучать, ведь многие из этих текстов может написать и уже пишет ИИ? — такой вопрос модераторы задали писателю, ректору Литературного института имени А.М. Горького **Алексею ВАРЛАМОВУ.**

— Я читал книги, написанные нейросетью. Но не думаю, что это будет интересно читателю, разве что в виде какого-то эксперимента. То, что текст, созданный ИИ, может встать в один ряд с произведением, написанным талантливым человеком, пока мне представляется совершенно невозможным. Идея нашего института состоит в создании литературной, писательской среды, в которую сегодня никак не включается ИИ. О предпочтении электронного формата или бумажного говорить не стоит, потому что без разницы, на каком носителе читать. Я в своей практике ещё не сталкивался с вмешательством ИИ в творчество, поэтому ничего об этом сказать не могу, кроме высказанных предположений. Важны творец, стиль текста, авторская позиция. Писатель — посредник между высшими духовными сферами и читателем, в этом его предназначение. В творчестве метафора важнее прямо высказанной мысли, художественное осмысление жизни способен произвести и выразить в письменной форме только человек. ИИ может быть использован как вспомогательный инструмент в каких-то технических операциях при создании литературного произведения, это вполне допустимо. Но написать историю, которая нашла бы душевный отклик у читателей, он не в состоянии, — считает эксперт.

Для С. Шаргунова модераторы подготовили каверзный вопрос: растворяет ли Интернет личность и имя писателя, вспомнив Средневековье с его анонимными авторами и не очень далёкие 1930-е гг., когда анонимки были очень распространены, а также спросили его о роли бумажной книги и технологий в творчестве писателя.

Эксперт ответил, что можно обращаться к разным эпохам: и к Средневековью, и к эпохе Возрождения, и к анонимным текстам разных жанров в Новое время (памфлетам, сатирическим стихам), и к современности. Но сейчас автор не может раствориться, если того не захочет, в Интернете имя талантливого автора тоже не пропадёт, если он не скроет его сознательно.

— Я бы хотел обратиться к недавней истории, а именно к спору о бумажной книге и электронной. Я верю в бумагу, в крепкий переплёт и в типографский запах. Мне кажется, что книга в России до сих пор — важный факт материальной культуры и человеку надо прикасаться к ней, загибать уголки, чувствовать её вес на руке. Книга важна тем, что она бросает вызов движущимся картинкам, миру зрелища. В книге картинки статичные, а это пробуждает фантазию. И ограниченность, некоторая скудность красок как раз и углубляет богатство впечатлений от книги. Несмотря на высокие цены, люди идут в книжные магазины, на книжных ярмарках не протолкнуться. Во всём мире возвращается интерес к печатному формату. Я рад, что только недавно по нашей инициативе приняли закон, защищающий книжные магазины как социальные предприятия (Федеральный закон от 28 декабря 2022 г. № 554-ФЗ «О внесении изменения в статью 2 Федерального закона "О внесении изменения в статью 24¹ Федерального закона "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации"»). — *Примеч. ред.*) Для меня неважно, как читать, в электронном



«ИИ может быть использован как вспомогательный инструмент в каких-то технических операциях при создании литературного произведения, это вполне допустимо. Но написать историю, которая нашла бы душевный отклик у читателей, он не в состоянии»

формате или в бумажном, на восприятие это не влияет, но отдельный уют, конечно, создаёт бумажная книга.

Без Интернета невозможно было бы выявить и собрать талантливых молодых писателей, проводить творческие мастерские по всей стране, конкурсы. Сеть помогает писателю. Например, В. Солоухин, писатель доинтернетной эпохи, свою книгу «Третья охота», про то, как грибы собирать и что с ними делать, постоянно дописывал, обращаясь к читателям, чтобы помогли определить гриб, рассказали, как его солить или жарить. Книга полна такими дополнениями, она невероятно популярна. Я представляю Солоухина современным блогером: как разрастаются у него ветки комментариев, как читатели дописывают главы его книги...

Инстанция вкуса имеет уж точно бумажный аналог. Да, есть исключения, но толстые журналы для меня немыслимы без бумажного «довеска». Очень важно, чтобы бумага жила. Потому что её присутствие — это некое символическое и фактическое подтверждение того, что писательство — серьёзное, настоящее дело.

О роли гибридных технологий в творчестве писателя модераторы спросили журналиста и блогера [Егора АППОЛОНОВА](#).

Эксперт полагает, что гибридные технологии создают положительную динамику. Многие начинающие авторы для продвижения своего творчества используют разные интернет-ресурсы, это позволяет им и найти свою аудиторию, и обратить на себя внимание издателей. Все знают,

что издательства следят за успехом текстов, публикуемых на площадках самиздата, читают популярные блоги писателей и это часто становится решающим фактором для публикации текста в издательстве. «Без сомнения, издательства, сетуя на нехватку хороших текстов российских авторов, получили возможность принимать решения с меньшим риском, ориентируясь не только на свою экспертизу, но и на обратную связь читающей аудитории: если текст востребован в Сети, это становится определённым сигналом к тому, что он может быть хорошо воспринят и в бумажном формате. Кроме того, развитие цифровых технологий и увеличение спроса на электронные книги позволяют издателям снижать расходы, тестируя определённые тексты, выпуская их сначала в цифровом формате. Наконец, сами авторы получили возможность вести рекламные кампании, т.е. заявлять о себе на самых разных интернет-ресурсах, и это, конечно, помогает им в продвижении текста», — уверен Е. Апполонов.

Как современные технологии влияют на издательскую деятельность и на творчество писателей?

По мнению генерального директора издательства «ЭКСМО» [Евгения КАПЬЁВА](#), книжная отрасль находится в авангарде технологических изменений, в неё внедряются такие инновации, которые пока мало где можно увидеть. Однако любые драйверы несут и потенциальные угрозы. Технологии создают полезные сервисы, помогают успешно продвигать и издавать качественные тексты большими тиражами, но, с другой стороны, они сужают творческое поле. «Производство текстов превращается в конвейер. Технологии работают на "усреднение" продукции. Это полезно для бизнеса, но может оказаться вредно для литературы, книги и читателя?», — отметил эксперт. Е. Капьев также подчеркнул, что книга мультиформатна и это выгодно отличает её от других видов контента. Книга подстраивается под возможности и запросы современного читателя, который существует в дефиците времени и обширном информационном поле. При этом мы наблюдаем позитивный тренд: цифровая книга не убивает бумажную, а расширяет её аудиторию: форматы черновики и саммари способствуют



продвижению оригинала. Если социальные платформы увеличивают желание людей писать, это позитивная тенденция. Самиздат привлёк к писательскому мастерству десятки тысяч молодых авторов. Роль традиционного издателя — произвести отбор, выбрать лучших. «Есть и другой аспект — воспитание вкуса у читательской аудитории. Здесь важно, как построено преподавание литературы в школе, ведь уровень читательских компетенций формируется и закладывается именно там. Не секрет, что уровень управления фокусом внимания снижается от поколения к поколению: школьникам и в целом молодёжной аудитории нельзя сразу предлагать сложные тексты, важно заинтересовать, вовлечь в чтение. Мы знаем, что авторы Young Adult помогают молодёжи обратиться к чтению как к досугу. Потом эта аудитория начинает втягиваться в чтение и выбирать тексты посложнее, в том числе классику, и извлекать из них смыслы, понимать образный язык», — подчеркнул Е. Капъёв.

Как сохранить качество текста при использовании гибридных технологий?

Главный редактор издательства «Альпина Паблишер» **Сергей ТУРКО** считает предназначением современной книги её главную сущность: «Книга должна остаться основным источником знаний и сегодня, и в будущем. Информационные технологии должны способствовать тому, чтобы книга стала более доступной в любом регионе мира, но они не должны снижать планку качества. Чтение — это не только развлечение, но и работа».

Основатель книжной сети «Читай-город — Буквоед», создатель «Книжного маяка Петербурга» **Денис КОТОВ** заявил, что торжество гибридных технологий, да и вообще жизни в гибридном формате, неизбежно. Так, нынешний «Книжный маяк» стал гибридным фестивалем, он проходит в разных городах страны, за три дня — 146 мероприятий. И сама книга, даже печатная, — продукт гибридных технологий, это касается и её роли как «лекарства», когда книга помогает в трудных ситуациях или выравнивает настроение и душевное состояние, и создания её обложки и дизайна с помощью ИИ, и других аспектов. Библиотеки становятся источниками смысловых сигналов, люди, которые собираются вокруг библиотеки, «пропитываются»

этим смыслом, изменяются сами и трансформируют окружающее пространство. Гибридные технологии позволяют сохранять книги в «цифре», чтобы воссоздавать их в бумажном виде по мере необходимости.

Помогает ли цифровая трансформация библиотекам, или они превратились в нечто иное? — задали модераторы вопрос Елене АВРАМОВОЙ, заведующей сектором управления библиографическими информационными службами Центральной городской публичной библиотеки имени В.В. Маяковского.

Превращение библиотек в досуговые центры я могла бы назвать большой ошибкой: политической, экономической и культурной. Библиотека не может стать развлекательным центром, потому что потеряет свою суть. Возвращаясь к вопросу, скажу, что мы стали частью гибридной информационной среды. Например, выдача книг из «ЛитРес» за три года выросла в несколько раз. Но наша миссия в этом гибридном мире — обеспечение цифрового равенства. В Интернете есть далеко не всё, например новая научная информация является сугубо платной и представлена не так широко, как бы хотелось исследователям. Библиотека — та институция, которая должна предоставить доступ к подобным дорогостоящим ресурсам любому читателю. У библиотек есть знания и возможности. Важным и для нас, и для издателей является вопрос авторского права. Именно библиотека обеспечивает его соблюдение при работе с электронным документом. Наши читатели берут электронные книги для чтения и не используют пиратский контент. А благодаря современным технологиям читателем библиотеки может стать любой человек мира, — отметила Е. Аврамова.

Итак, наблюдая панораму разных событий, мы не знаем, какое из них решительно изменит наше будущее и будущее книги. Мы живём в новых форматах и не можем не осмысливать их. А значит, разговор о рождении и жизни книги в мире гибридных технологий будет продолжен. ■

Видеозапись на сайте:

https://www.youtube.com/watch?v=_hKBqFwE9wg.

Фото предоставлены организаторами форума.

Мы продолжаем нашу постоянную рубрику, посвящённую развитию креативных индустрий и проекту по созданию творческих лабораторий «Гений места» на базе библиотек России. В предыдущих статьях мы рассказывали о том, как устроена креативная экономика, какие наиболее важные и перспективные направления в ней выделяются, обращали внимание на фонды и самые интересные проекты, реализованные нашими коллегами в библиотеках и партнёрами. В этом выпуске поговорим о самых востребованных направлениях креативных индустрий в библиотеках: искусстве и дизайне, обсудим их отличительные особенности, а также оценим результаты работы библиотек в этих аспектах.



ВЕДУЩАЯ РУБРИКИ

Мария ШТАЙН,

руководитель Центра развития библиотечной деятельности Департамента модельных библиотек Российской государственной библиотеки (РГБ).

Окончила факультет журналистики МГУ имени М.В. Ломоносова, с 2019 г. по 2022-й работала во Всероссийской государственной библиотеке иностранной литературы имени М.И. Рудомино. С 2021 г. занимала должность руководителя Центра культур англоязычных стран, отвечала за организацию деятельности отдела от выдачи литературы читателям библиотеки до организации и проведения культурно-массовых мероприятий с участием отечественных и зарубежных партнёров.

ИСКУССТВО И ДИЗАЙН: ГЛАВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ТВОРЧЕСКИХ ЛАБОРАТОРИЙ «ГЕНИЙ МЕСТА»

ПРОЕКТ «ГЕНИЙ МЕСТА» — ДВИГАТЕЛЬ КРЕАТИВА В БИБЛИОТЕКАХ СТРАНЫ

Работа с творческими направлениями на протяжении полутора лет дала понять, что за каждым событием, акцией, фестивалем, мастерской стоят конкретные специалисты, обладающие навыками и опытом, но нуждающиеся в профессиональной поддержке и дальнейшем росте. «Гений места» — по-настоящему глобальный проект с человеческим лицом, заинтересованный в работе с энергичными профессионалами библиотечной отрасли, которые стремятся повысить свои компетенции в сфере создания интеллектуальных продуктов.



«Проект “Гений места” способствует развитию креативных индустрий на базе библиотек в городах России, формированию творческих сообществ, продвижению территориального и языкового многообразия. Это настоящий центр притяжения для посетителей разных возрастов <...>. Здесь каждый желающий может пройти путь от знакомства с творческими индустриями до создания собственного проекта. Это уникальная возможность внести вклад в процветание своего региона в масштабах всей страны», — рассказывает о проекте Министр культуры РФ **Ольга ЛЮБИМОВА**. [URL: <https://новаябиблиотека.рф/assets/files/documents/godovoi-otchet-genii-mesta-digital-versiya.pdf>]

Не стоит забывать, что работа с креативными индустриями в библиотеках — не новшество, а попытка оригинально взглянуть на искусство, локальное и универсальное для всей страны, с той целью, чтобы подобрать либо усовершенствовать форматы его бытования в современном, динамичном мире. Регионы России уже обладают неисчерпаемым креативным потенциалом, который транслируется через сеть библиотек как универсальных культурных площадок.

Задача творческих лабораторий «Гений места» — находясь в постоянном взаимодействии с библиотеками-участницами и отвечая их потребностям, работать с локальным потенциалом, обеспечивать специалистов необходимой информацией и помогать им реализовать свои возможности, довести даже самую смелую и непростую идею до реализации.

Поэтому нам особенно важно прислушиваться к участникам проекта «Гений места» и, опираясь на полученную обратную связь, развивать инициативу в том или ином направлении. На этот раз мы расскажем о наиболее популярных креативных отраслях, в рамках которых движутся учреждения-участники. Мы проанализировали проекты, реализованные библиотеками в течение прошлого года, и обратили внимание на то, что основная их часть опирается на искусство и дизайн.

ПОЧЕМУ ИСКУССТВО И ДИЗАЙН?

Выбор этих направлений в проекте «Гений места» не удивителен. Искусство, пожалуй, одно из основных направлений креативной экономики, одновременно апеллирующее к классике и к авангарду, т.е. само по себе позволяющее выстроить диалог между традицией и современностью. При этом вопреки расхожему заблуждению традиция может быть совсем не консервативной, а современность не всегда стремится к разрыву с историей.

Искусство даёт возможность эстетически переосмыслить идейный канон, лежащий в основе культурного кода отдельной территории и нации в целом. Искусство — довольно широкое и универсальное понятие, способное носить прикладной характер либо, наоборот, не укладываться в рамки бытовой жизни. Дизайн, напрямую связанный с искусством, даже являющийся его частью, выполняет прежде всего именно прикладные функции.

Скажем, предметы обихода, которые окружают нас каждый день, разрабатывались дизайнерами исходя из эстетики и пользы. Представители Баухауса, советские конструктивисты, скандинавские дизайнеры мебели или французские сюрреалисты — все стремились сделать предмет дизайна удобным и вместе с тем оригинальным, красивым, впечатляющим (взять хотя бы телефон-лобстер Сальвадора Дали).





Если искусство предлагает глобальную идейную почву для развития потенциально креативной среды, то дизайн ставит перед творческой командой задачу по внедрению идей в повседневность, по переосмыслению эстетики с точки зрения прикладной пользы.

Например, известнейшая картина «Утро в сосновом лесу» Ивана Шишкина и Константина Савицкого (который и нарисовал знаменитых мишек) была переработана советским художником Мануилом Андреевым для обёртки конфет «Мишка косолапый». Таким образом, классический образец отечественной живописи со временем стал образцом выдающегося дизайна, знакомого каждому из нас.

Мы далеко не всегда осознаём, что элементы дизайна окружают нас повсюду. Шрифт, которым набрана вывеска магазина, цвет стен в кафе, элементы брендинга на каком-нибудь сайте и сам сайт, видеографика и реклама — всё, что встречается нам по пути на работу или на учёбу, проникнуто им. И вместе с тем постоянно развиваются и возникают новые тренды и направления дизайна, всегда так или иначе взаимодействующего с искусством.

«Безусловный прорыв, влияющий на дизайн в этом году, — всё, что связано с NFT, — рассказывает о последних тенденциях основатель и дизайн-директор агентства CreativePeople **Александр КОВАЛЬСКИЙ**. — Если какое-то время CGI artist и иллюстратор были в тени дизайн-профессии, проигрывая в популярности UX/UI-специалисту, то сейчас их работы на грани искусства и дизайна переживают новый виток популярности и востребованности. И вы снова оказываетесь в ситуации, когда ничего не понимаете и надо разбираться, учиться, пробовать». [URL: <https://skillbox.ru/media/design/itogigoda-designers/?ysclid=lg22eecx95736045810>]

На ещё большее погружение дизайна в повседневную жизнь указывает промышленный дизайнер, арт-директор **Ярослав РАССАДИН**: «Главным трендом я мог бы назвать, скорее всего, постепенную глубокую конверсию дизайн-практик в обыденную жизнь. <...> Не только бренды и компании нуждаются в качественном дизайне, но теперь и библиотеки, кофейни, клубы, музыкальные группы и буквально кто угодно используют дизайн как важнейшую часть себя. Если в каком-то месте нет дизайнера, который приведёт всё в порядок, сделает всё точным и осмысленным высказыванием, то это скорее парадокс или отсталость». [URL: <https://skillbox.ru/media/design/itogigoda-designers/?ysclid=lg22eecx95736045810>]

ИСКУССТВО И ДИЗАЙН СРЕДИ ЛУЧШИХ ПРАКТИК ПРОЕКТА «ГЕНИЙ МЕСТА»

Основными инструментами, которыми мы пользуемся для анализа актуальной ситуации в проекте «Гений места», традиционно являются отчётные материалы и конкурсные мероприятия, призванные стимулировать интерес к проекту среди библиотек. Скажем, несомненный интерес к искусству и дизайну как ключевым направлениям креативной экономики заметен на примере проведённого в 2022 г. награждения проектов, реализованных творческими лабораториями.

Всего по итогам года была награждена 21 библиотека, осуществлявшая активную деятельность и достигшая особых успехов в своей работе с креативными индустриями. Интересно, что преимущественно это не проекты по тому или иному отдельному направлению, но такие, которые рассматривают дизайн и искусство как смежные, взаимопроницающие области, стремящиеся к их синтезу.

Так, ЦБС Мариинско-Посадского района Чувашской Республики открыла у себя студию МедиаLAB, где можно научиться создавать оригинальную анимацию, получить навыки графического дизайна. Библиотека подходит к просветительской деятельности комплексно и успешно привлекает к работе студии локальное сообщество, постепенно выстраивая настоящую экосистему профессионалов, и тем самым развивает креативный потенциал региона, нащупывая его новые перспективные области.

С юными дизайнерами также активно взаимодействует Библиотека № 18 имени Л. Куликова в Курганской области в рамках проекта «Город и молодёжь: встречное движение»: прорабатывая ключевые, узнаваемые образы, связанные с локальной идентичностью города Кургана, местные художники делают открытки с изображением современных городских локаций.

Муниципальная молодёжная библиотека имени А.П. Чехова г. Благовещенска (Амурская область) развивает новые медиа на стыке с маркетингом и с дизайном. Библиотека разбирает каждое явление отдельно и в интересных, современных форматах знакомит аудиторию с наиболее важными аспектами. Особенно популярным оказался их курс «Дизайн в современной России», наглядно демонстрирующий основные тенденции отечественного графического дизайна и позволяющий сделать прогнозы о будущих трендах российской креативной экономики.

Многие другие проекты, реализованные библиотеками-участницами в 2022 г., играют важнейшую роль в развитии региона и включении его в креативную экономику страны. Драйверами этих проектов вновь становятся дизайн и искусство. Такие проекты преобладают в публичном годовом отчёте, который мы подготовили [URL: <https://новаябиблиотека.пф/assets/files/documents/godovoi-otchet-genii-mesta-digital-versiya.pdf>].

Например, Эртильская межпоселенческая библиотека (Воронежская область) реализует проект «МультЛаб», поддержанный Президентским фондом культурных инициатив. В рамках него работает мультипликационная студия «МультФилька». На занятиях дети сами выбирают книги, читают и изучают литературные произведения, обсуждают сюжет, персонажей, затем пишут сценарий, изготавливают декорации и кукол, а далее озвучивают и подбирают музыку. Так ребёнок с участием креативного наставника самостоятельно готовит целостный продукт.

При Городской детской библиотеке в Кемерово действует клуб «ФотоРго», обучающий искусству фотографии начинающих специалистов. Участники проекта осваивают навыки создавать композицию, правильно настраивать свет и тень, черпают много полезной информации из истории. Одна из главных задач фотоклуба — вовлечь население в креативную работу с фотоматериалом. Проект реализуется в тесном взаимодействии с локальными профильными сообществами.

Интересный креативный проект с амбициозным названием «Этому городу нужен герой» реализовала в прошлом году Центральная городская библиотека г. Мурманска. Выбрав местом действия Заполярье и внимательно изучив локальные климатические особенности региона, участники проекта вместе создали комикс «Инженер Клыч». «Благодаря проекту “Гений места” наша библиотека смогла заявить о себе как о территории самообразования, дружелюбной среде для реализации смелых проектов и источнике вдохновения», — сообщает заведующая библиотекой **Юлия РОЗАНОВА**.

Модельная центральная городская специализированная библиотека имени И.А. Гончарова в г. Ульяновске, соединив креативные направления искусства и дизайна и вместе с тем учитывая локальную культурную специфику, разработала качественный креативный продукт — настольную игру «Фрегат тур». В её основу положено кругосветное путешествие писателя Ивана Гончарова на фрегате «Паллада» и интереснейший путеводитель, который он написал в дороге.

Подобные проекты, сосредоточенные на искусстве и дизайне, реализуются в самых разных уголках страны. Главными героями здесь, несомненно, становятся кураторы и разработчики проектов, специалисты, обладающие невероятной творческой энергией.

«Личность в креативных индустриях первична, — справедливо утверждает директор Российской креативной недели **Марина АБРАМОВА**. — Креативная экономика и соответственно Креативная неделя сфокусированы на значимости каждого конкретного человека, на ценности его интеллектуальной и творческой деятельности. Именно люди в креативных индустриях переосмысливают и проектируют новую среду, территорию, продукты, создают смыслы и образы будущего, в котором мы станем жить». [URL: <https://creativityweek.ru/#partners>] С этим трудно поспорить, поскольку каждый проект — это творческие команды, которые его задумали, гении места, на поддержку которых направлена наша деятельность.



«Проект "Гений места" преследует очень важную цель — поиск одарённых людей в регионах России. Задача библиотеки — вовлечь пользователя в креативный диалог и рассказать читателю о том, что каждая его идея имеет значение, она весома и ценна для региона»

«Инициатива раскрывает новое направление деятельности библиотек как точек входа в креативные индустрии для тысяч жителей нашей страны. Каждый посетитель может проникнуться загадочным *genius loci*, “духом места”, стать частью динамично развивающихся творческих направлений... — подчёркивает генеральный директор РГБ **Вадим ДУДА**. — Проект "Гений места" преследует очень важную цель — поиск одарённых людей в регионах России. <...> Задача библиотеки — вовлечь пользователя в креативный диалог и рассказать читателю о том, что каждая его идея имеет значение, она весома и ценна для региона». [URL: <https://новаябиблиотека.пф/assets/files/documents/godovoi-otchet-genii-mesta-digital-versiya.pdf>]

Диапазон тем, представленных в проектах, реализуемых талантливыми специалистами по всей стране, велик и всегда отражает особенности того или иного локального творческого сообщества. То есть, познакомившись с опытом реализации подобных проектов в рамках творческих лабораторий «Гений места», можно составить образ богатой и разнообразной российской культуры, внутри которой уживаются уникальные языковые и национальные идентичности.



Муниципальная молодежная библиотека им. А.П. Чехова (г. Благовещенск, Амурская область). Курс «Дизайн в современной России»



Рязанская областная универсальная научная библиотека имени Горького, ярмарка локальных брендов «Смыслы»

ТЕНДЕНЦИИ БУДУЩЕГО КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ

Ориентация на направления искусства и дизайна наблюдается и в трендах 2023 г.: многие библиотеки — участницы проекта «Гений места» отдают предпочтение этим сферам.

Например, Рязанская областная универсальная научная библиотека имени Горького провела в марте ярмарку локальных брендов «Смыслы», где представила оригинальную продукцию отечественных мастеров с особым акцентом на местную творческую продукцию. На ярмарке можно было приобрести предметы обихода, украшения, органическую косметику, сладости ручной работы и каждый продукт представлял определённый «смысл», бренд, позиционирующий локальную идентичность как по-настоящему уникальное и многоликое явление.

Библиотека № 4 Нерюнгринской ЦБС Республики Саха (Якутия) открыла на базе творческой лаборатории «Гений места» виртуальную выставочную галерею APOLLO. Она задумана как площадка для креативного старта, где молодые, талантливые художники могут не только представлять готовые

работы, но и организовывать просветительские мероприятия, мастерские, обмениваться опытом и новыми идеями. Таким образом закладывается основа будущего креативного кластера, который также предполагает монетизацию: работы молодых художников в скором будущем можно будет приобрести.

О работе с формой и цветом в рамках деятельности творческой лаборатории «Гений места» Центральной городской библиотеки имени Н.А. Некрасова (Краснодарский край) рассказывает заведующая кафедрой декоративно-прикладного искусства и дизайна Художественно-графического факультета Кубанского

государственного университета **Елена МОРОЗКИНА**. На своих лекциях специалист знакомит участников лаборатории с психологией цвета, его акцентами и формой, разбирает основные ошибки, которые чаще всего возникают при работе с визуальным материалом, рассказывает об основных инструментах современного дизайна.

Это лишь некоторые проекты текущего года, в основе которых лежат направления искусства и дизайна. Они так или иначе присутствуют почти во всех проектах творческих лабораторий «Гений места», запланированных на текущий год, и, очевидно, станут основными для нашего креативного будущего.

КАК С ИСКУССТВОМ И ДИЗАЙНОМ РАБОТАТЬ В БИБЛИОТЕКЕ

На примере проектов, которые реализуются в творческих лабораториях «Гений места», видно, каким образом библиотеки используют направления искусства и дизайна в условиях современных реалий. Многие из коллег берут эти направления в чистом виде и, например, работают с классическим прочтением направления искусства, развивая его общепринятые виды. Кто-то использует инновационный метод и стремится попробовать новые форматы, примерить на себя современные тенденции в искусстве и дизайне. И те, и другие способы имеют право на существование, однако перед началом работы федеральный проектный офис «Гений места» в РГБ рекомендует провести универсальную предварительную подготовку, уделив время аналитике.

1. Анализ аудитории

Чтобы выявить цели и задачи любого проекта, необходимо опросить целевую аудиторию. Если конечный потребитель проекта или продукта — это широкая публика, то важно её разделить и понять запросы каждого отдельного сегмента.

К примеру, вы запланировали провести фестиваль семейного чтения для родителей и детей разного возраста. Перед подготовкой такого проекта мы рекомендуем опросить соответствующую аудиторию, которая уже ходит в





библиотеку, и уточнить у них, что они хотели бы видеть в программе события. Здесь стоит сегментировать семейную аудиторию по возрасту и предложить в программе фестиваля мероприятия, адресованные разным возрастным группам.

Искусство и дизайн — самые обширные направления креативных индустрий, которые часто пересекаются друг с другом и создают новые поднаправления. Вот почему так важно заранее продумать, что именно в вашем проекте по одному из заглавных направлений статьи может быть интересно вашей аудитории. Не нужно пытаться охватить всё везде и сразу. Главное в вашем проекте — это предложить аудитории уникальный сервис, товар или услугу, за которыми придут именно к вам и, возможно, станут постоянными пользователями, если ваш проект будет повторяться или рассчитан на долгий срок.

2. Анализ партнёров

Ни один проект не обходится без партнёров. Они источник новых идей и ресурсов, в том числе финансовых. Перед началом работы важно познакомиться с их деятельностью и запросами, чтобы понимать, в чём их интерес и где находятся возможные точки соприкосновения с вашим проектом. Таким образом можно составить список потенциальных партнёров.

Каждый из них, так же как и вы, находится в поисках новых коллег и соратников для выполнения целей и задач. Вам нужно найти того, с кем вы сможете ответить на запросы друг друга. Здесь мы советуем начинать со смежных сфер. Например, вы работаете над созданием онлайн-ресурса, посвящённого изделиям народного промысла, изготовленным жителями региона. В таком случае начинать поиск партнёров стоит с организаций, которые работают, также как и вы, в сфере культуры и искусства. Это могут быть другие библиотеки, краеведческие музеи и креативные кластеры вашей территории. В этом случае у всех вас будет единая цель — рассказать о потенциале вашего региона и привлечь новую аудиторию. Работать вместе над этой целью гораздо проще, ведь чем больше партнёров, тем больше ресурсов для продвижения продукта.

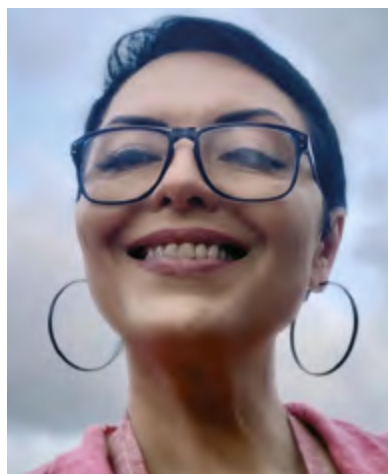
Искусство как основополагающая креативная идея, связывающая эпохи друг с другом, и дизайн как соединение эстетики и прикладного содержания крайне важны для развития глобальной креативной экономики. Поэтому искусство и дизайн стали главными сегментами отечественной творческой экосистемы, и именно эти направления особенно популярны у наших коллег и партнёров проекта «Гений места».

«Искусство и дизайн стали главными сегментами отечественной творческой экосистемы, и именно эти направления особенно популярны у наших коллег и партнёров проекта "Гений места"»

Обращаясь к искусству, человек стремится понять и почувствовать окружающий мир, выслушать мудрые советы писателей, художников, композиторов прошлого и попытаться ответить им что-то на современном художественном языке. Разрабатывая дизайн-концепции, мы выстраиваем новые креативные смыслы, делаем мир ярче, разнообразнее, интереснее, изобретаем уникальные подходы, помогаем людям увидеть мир иначе.

Творческие лаборатории «Гений места» предлагают именно такой оригинальный взгляд на окружающий мир, дают возможность для воображения и развития. Не случайно кураторы и специалисты, работающие со сферой креативных индустрий по всей России, столь активно стремятся осваивать именно сферы искусства и дизайна, создавая принципиально новые, оригинальные подходы и продукты. И тем самым постепенно меняя восприятие креативной экономики. ■

Фото предоставлены библиотеками и проектными офисами регионов.



ВЕДУЩАЯ РУБРИКИ

Светлана ГОРОХОВА,
учёный секретарь Центральной
городской публичной библиотеки
им. В.В. Маяковского; советник
генерального директора
Всероссийской государственной
библиотеки иностранной
литературы имени М.И. Рудомино;
председатель секции Российской
библиотечной ассоциации (РБА) по
международному сотрудничеству

**Наталья Ивановна
Диска** — директор
Челябинской областной
универсальной научной
библиотеки (ЧОУНБ). В её руках
не только хлопотное хозяйство
крупнейшей библиотеки
региона, но и впечатляющее
количество общественно значимых
проектов регионального и федерального уровней.

Каким образом Наталье Ивановне удаётся не просто находить время на выполнение всех поставленных задач, но и делать это с неизменной благожелательной энергией, увлекая за собой коллектив и партнёров, расскажет очередная материал рубрики «Персональный подход».



Наталья ДИСКАЯ:

«ДЕЛАЙ ТО, ЧТО ЗАВИСИТ СЕЙЧАС ОТ ТЕБЯ»

— Наталья Ивановна, библиотека и её коллектив вступили в юбилейный год — 125-летие со дня основания. Назовите основные вехи развития организации, самые важные моменты, определившие её характер и судьбу. Какой библиотека подошла к этой дате? И чей (или для кого) этот юбилей?

— ЧОУНБ начала свой путь с библиотеки-читальни, а сейчас стала главной библиотекой региона, современным информационно-просветительским учреждением.

День рождения библиотеки — 16 июля 1898 г. Именно в этот день в городской управе состоялся молебен по поводу её торжественного открытия.

В деятельности библиотеки нашли отражение все вехи развития нашей страны. В период Октябрьской революции и Гражданской войны она несколько раз закрывалась и возобновила свою работу в 1919 г., когда её заведующей стала Лидия Николаевна Сейфуллина, впоследствии известная советская писательница.

История меняла и статус библиотеки. Когда в 1934 г. была образована Челябинская область, наша библиотека стала областной и начала выполнять функции методического центра библиотечного дела в регионе.

В период Великой Отечественной войны сотрудники активно работали с книгой на предприятиях и в госпиталях. Десять работников были награждены медалью «За доблестный труд в Великой Отечественной войне



1941–1945 гг.». Признанием заслуг коллектива и вклада в оборонную работу стало решение Совета народных комиссаров РСФСР о преобразовании областной библиотеки в республиканскую Государственную публичную библиотеку.

С середины 1950-х гг., когда начинается бурное техническое перевооружение промышленности региона, деятельность библиотеки направляется на обслуживание

инженерно-технических работников. За достигнутые успехи в 1968 г. на Всесоюзном смотре библиотек страны Челябинская областная публичная библиотека названа в числе лучших и передовых.

В период перестройки, с 1985 г. по 1991-й, когда не хватало финансирования на комплектование фондов и развитие материальной базы, библиотека сумела не только сохранить высокий уровень своей работы, но и сделать серьёзный прорыв, заняв видное место в информационно-культурном пространстве региона.

В начале 2000-х гг. одним из главных направлений в развитии ЧОУНБ стала информатизация библиотечных процессов. В автоматизированном режиме начали осуществляться комплектование, учёт и обработка новых поступлений, а также запись читателей. Кардинально изменились процессы формирования и использования библиотечного фонда документов, сохранности и доступности редких и ценных изданий, создания и продвижения информационных ресурсов, характер библиотечно-информационного обслуживания и формы проведения культурно-просветительских и досуговых мероприятий.

На протяжении всех 125 лет коллектив ЧОУНБ стремится выполнять главную цель своей деятельности — постоянно совершенствовать библиотечно-информационное обслуживание населения Челябинской области.

Кроме этого, центральная библиотека региона остаётся ведущим научным центром для муниципальных библиотек Челябинской области, так как она инициатор проведения научно-исследовательских работ по сохранению библиотечных фондов, изучению редких книжных изданий, справочно-поисковому аппарату, организации и работе модельных библиотек. Наша работа нацелена на выполнение задач, поставленных в Стратегии развития библиотечного дела на период до 2030 года.

На протяжении всех лет работы библиотеки в ней трудились высококвалифицированные кадры — профессионалы высокого уровня, нацеленные на развитие библиотечной отрасли. В разные годы сотрудниками библиотеки были выдающиеся деятели, внёсшие существенный вклад в развитие культуры и науки: Л.Н. Сейфуллина, В.П. Бирюков, А.В. Котельников, К.Г. Мавричева, А.В. Блюм, Б.Т. Уткин, М.А. Лебедев и многие другие. Заложенные ими традиции продолжают и передаются новым поколениям библиотечных специалистов.

В числе работников учреждения — кандидаты наук, заслуженные работники культуры РФ, лауреаты премий губернатора и Законодательного собрания Челябинской области.

Многогранная деятельность библиотеки отмечена дипломами Министерства культуры РФ и РБА за участие в различных всероссийских конкурсах: по библиотековедению, библиографии и книговедению, по реализации Национальной программы поддержки и развития чтения, на лучшее региональное периодическое издание, по библиотечной аналитике и военно-патриотическому воспитанию и т.п.

Перечисленные достижения ЧОУНБ наглядно показывают, что она успешно развивается, активно используя традиционные и инновационные формы работы по всему спектру библиотечно-информационной деятельности. Рейтинг главной библиотеки Челябинской области остаётся стабильно высоким благодаря эффективной и слаженной работе всего коллектива.



Наталья Ивановна ДИСКАЯ,
директор Челябинской
областной универсальной
научной библиотеки
(ЧОУНБ).

Наталья Ивановна Диска с 2014 г. возглавляет ЧОУНБ. Сегодня библиотека является одной из крупных региональных библиотек России, входит в число лидеров библиотечной отрасли страны.

Наталья Ивановна — член Коллегии Министерства культуры Челябинской области. В 2022 г. избрана членом Правления РБА. Входит в состав Общественного совета федерального проекта «Культура малой Родины» партии «Единая Россия».

В 2019 г. успешно защитила диссертацию на соискание учёной степени кандидата культурологии на тему «Библиотека как субъект культурной политики и модератор разнообразия в информационно-культурном пространстве региона».

Наталья Ивановна является руководителем проектного офиса по реализации национального проекта «Культура». Благодаря успешной и эффективной работе область входит в число лидеров по модернизации библиотечной сети.

ЧОУНБ успешно реализует проект «Цифровая среда». Из фонда библиотеки оцифровано более 680 книжных памятников. Из них 200 документов — в 2022 г., в том числе за счёт средств федерального бюджета.

Одним из значимых и масштабных проектов, реализуемых по инициативе и при поддержке Натальи Ивановны, является межрегиональная выставка «Южноуральская книжная ярмарка / Рыжий Фест». Под руководством Н.И. Диска успешно осуществляется научная деятельность библиотеки, включающая областные исследования по библиотечной работе, проведение на её базе ряда всероссийских и региональных научно-практических конференций и семинаров по библиотечным вопросам.

Н.И. Диска — участница всероссийских и международных библиотечных форумов, она регулярно выступает с интересным опытом работы библиотеки по проектной и маркетинговой деятельности, современным методам продвижения информационных ресурсов. По её инициативе прилегающая к библиотеке территория усилиями всех сотрудников учреждения и общественных деятелей города и области превращена в Литературный сквер, который стал популярным культурным местом отдыха горожан и гостей города.



Юбилей — это праздник для всех нас. Для всего коллектива, в том числе и для наших ветеранов, которые сейчас находятся на заслуженном отдыхе. Это праздник для наших читателей, тех, кто приходит в библиотеку за книгами, за советом и за общением, а также для наших партнёров, с которыми мы с большим желанием и удовольствием сотрудничаем не один год.

— **Пожалуйста, поделитесь ближайшими планами развития библиотеки. Что такое Центр межкультурных коммуникаций и когда ждать открытия?**

— Наша библиотека очень активно развивается. В ближайшей перспективе — реализация проекта «Открытые книги», модернизация Центра культурно-просветительских программ. У нас большие планы по развитию электронных ресурсов собственной генерации. Речь идёт прежде всего об Уральской электронной библиотеке, проекте «Наследие Южного Урала в цифре». Мы активно работаем по оцифровке редких книг и архивов региональной периодики, развиваем информационно-ресурсную базу проекта «Кабинет учёного».

Но долгожданным событием, конечно, станет открытие Центра межкультурных коммуникаций (его прежнее название — отдел литературы на иностранных языках). В этом помещении (расположенном в другом здании, по адресу: ул. Цвиллинга, 61) давно не было ремонта, не обновлялась мебель. Мы, конечно, старались поддерживать в нём порядок, но создать современные и комфортные условия для наших пользователей было невозможно. Поэтому приняли решение модернизировать отдел.

Была разработана концепция, подготовлен дизайн-проект, получено финансирование. Мы прошли непростой, тернистый путь, знакомый теперь многим муниципальным библиотекам, участвующим в нацпроекте «Культура».

Весь прошедший год там буквально кипела работа. Сейчас всем уже не терпится увидеть результат. Но пока ещё завершаются последние ремонтные работы и устанавливается оборудование. Позднее будем размещать книжный фонд. Надеюсь, что долгожданное событие произойдёт в ближайшие месяцы.

— **Как меняются стратегии влияния на читателя в цифровую эпоху, на основании чего выбираются инструменты влияния? Как в вашей библиотеке выстраиваются современные рекомендательные сервисы?**

— В цифровую эпоху изменилось всё: и читатели, и библиотеки, и стратегии влияния на читателей. Ежегодно в электронном и печатном видах появляется больше и больше книг. В связи с этим нашим читателям просто необходима помощь в выборе литературы и поиске информации.

ЧОУНБ активно использует преимущества Интернета, размещая виртуальные рекомендательные сервисы на различных площадках (на сайте, в социальных сетях, теле- и радиоэфире и т.д.).

Например, на портале нашей библиотеки большой популярностью пользуется раздел «Книги & чтение». Там сотрудники библиотеки знакомят читателей с художественной литературой из фонда, помогают им вспомнить классику и не потеряться в круговороте книжных новинок.

Так, читатель может ознакомиться с Литературным календарём (обзорные статьи об известных наставниках, а также о писателях, книгах-юбилеях и о многом другом), выбрать понравившиеся издания в нашем электронном каталоге, просмотреть книжные подборки в онлайн-проекте «ДатаLab 2.0» (путеводитель по цифровым библиотекам из подписки ЧОУНБ), познакомиться с уникальными краеведческими проектами (например, с Уральской электронной библиотекой) и посмотреть различные медиапроекты на YouTube-канале библиотеки.

Мы ведём активную работу в социальных сетях «ВКонтакте» и Telegram: помимо освещения мероприятий, событий и рекламы услуг там публикуются рекомендации новинок электронных и печатных книг, рейтинги и топы самых популярных авторов, а также тематические подборки к различным датам и событиям.

В прошлом году в библиотеке с успехом прошёл челлендж для сотрудников #КнигоcheI, главная задача которого — прочитать и написать максимальное количество отзывов на книги. Челлендж длился весь год, в нём участвовали все отделы библиотеки, а отзывы на книги были доступны пользователям социальной сети «ВКонтакте». Можно сказать, что получился такой масштабный рекомендательный список литературы от профессионального библиотекаря.

— **Каковы основные тенденции формирования фондов вашей библиотеки в части электронных ресурсов?**

— В этом году в подписке ЧОУНБ представлены 30 электронных ресурсов, из них 16 — с удалённым доступом. В подписку входят электронные библиотечные системы (ЭБС), базы периодики, справочно-правовые и



нормативно-технические базы, электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки и контент Президентской библиотеки.

Основной тенденцией формирования фондов является анализ статистических показателей. Мы отказались от части коллекций, к которым было меньше всего обращений, а также дополнили подписку новыми ресурсами. Например, был приобретён доступ к цифровой историко-патриотической электронной библиотеке «Несториана» (которую мы уже начали активно рекомендовать читателям и использовать в наших мероприятиях, в частности к 80-летию Сталинградской битвы).

Тестовый доступ — это ещё один инструмент, существенно влияющий на выбор ресурсов. Активно изучаются читательские потребности в ходе встреч и мероприятий (работая с партнёрами, например с вузами и колледжами, мы учитываем их подписку и выявляем уникальные ресурсы, которых нет у учебных заведений).

Формируя Уральскую электронную библиотеку — ресурс собственной генерации, выбираем книжные памятники, редкие и ценные книги, краеведческие издания и коллекции уральской периодической печати.

— Однажды Вы упомянули, что у ваших пользователей возник большой интерес к ЭБС (учебной и научной литературе). Был это временный всплеск в период пандемии или всё-таки наблюдается устойчивый спрос со стороны постоянных читателей?

— В период пандемии читатели наиболее активно стали работать с ресурсами удалённого доступа, и эта тенденция сохраняется. Несомненным удобством является комфортная работа, например из дома. Важно отметить, что библиотека предоставляет удалённый доступ к лицензионным базам данных, к достоверной научной информации, которую в открытом доступе в сети Интернет не найти, а для учебной и научной деятельности она необходима.

В пандемию часть времени библиотека была закрыта для читателей, но продолжала свою работу, и в это время активно был востребован сервис электронной доставки документа (ЭДД). Это отличная возможность заказать, получить и оплатить услугу удалённо. В настоящее время интерес сохранился.

Так что можно смело сказать, что есть устойчивый спрос к ЭБС с научным и учебным контентом у наших постоянных читателей, а также у новых, в том числе виртуальных, количество которых постоянно растёт.

— Как выстраивается политика библиотеки в отношении исследовательской деятельности?

— В основе научно-исследовательской работы библиотеки два документа: Устав и Концепция развития до 2025 года, в которых эта деятельность отнесена к основным направлениям с конкретизацией главных векторов развития. Это проведение региональных исследований по проблемам чтения и библиотечного дела в Челябинской области, научно-практических конференций и семинаров, в том числе всероссийских, подготовка научных публикаций в профессиональных изданиях.

Из всего спектра научной деятельности выделю два направления, имеющих значительные результаты. Первое: по данным Российского индекса научного цитирования, на конец 2022 г. ЧОУНБ занимает второе место по публикационной активности среди всех центральных библиотек субъектов РФ.

Второе: осенью прошлого года при проведении всероссийской научно-практической конференции «Моргенштерновские чтения — 2022. Цифровая трансформация современной библиографии: вызовы, возможности и события» президент РБА М.Д. Афанасьев отметил Челябинск как библиографическую столицу и это небезосновательно: конференция собрала лучших специалистов библиотечного дела со всей России, в ней участвовали теоретики и практики. География участников форума широка: от Болгарии до Владивостока.

Кроме этого, наша библиотека была и остаётся ведущим научным центром для муниципальных библиотек Челябинской области, так как она инициатор проведения многих научно-исследовательских работ по организации и работе модельных библиотек, сохранению библиотечных фондов и изучению книжных редкостей.

— Какова, по Вашему мнению, роль библиотеки в образовании? Изменилась ли она в последнее время и как?

— Библиотекам по-прежнему принадлежит важная роль в реализации задач образования и саморазвития. Как основные хранилища и источники накопленной человечеством информации они выступают в качестве составного звена всей образовательной системы.

Современные библиотеки можно рассматривать не только как хранилища, но и как информационную базу для интеллектуального развития, как место доступа к многочисленным ресурсам: печатным и электронным.



В ноябре 2021 г. ЧОУНБ получила лицензию на образовательную деятельность. В 2022-м на базе библиотеки открылся Центр профессионального развития и издательской деятельности, который предлагает программы повышения квалификации, посвящённые новым компетенциям и подходам, необходимым сотрудникам библиотек и отрасли культуры в целом в современном цифровом обществе.

Сейчас специалистам доступны пять образовательных программ, посвящённых различным видам библиотечной деятельности: консервации библиотечных фондов, работе с редкими книгами, каталогизации различных типов и видов изданий, применению в своей работе мультимедийных технологий и многому другому. Занятия для слушателей проводят ведущие специалисты ЧОУНБ и вузов региона.

Образовательная программа «Актуальные компетенции специалистов современных библиотек» получила множество положительных отзывов от слушателей и запросов от тех, кто ещё только собирается получить новые знания, умения и навыки, поэтому набор на неё возобновился сразу после завершения обучения предыдущей группы. Образовательный процесс стартовал в конце февраля.

— Не секрет, что обучение в течение всей жизни, постоянное повышение квалификации сотрудников не просто тенденция, но необходимое условие развития любой библиотеки. Как обеспечить/стимулировать данный процесс со стороны работодателя и со стороны сотрудников?

— В 2017 г. нашим коллективом была разработана и сейчас активно воплощается Концепция развития библиотеки. Для достижения поставленных целей последовательно и системно реализуются перемены в структуре учреждения, в организации работы. Как известно, любые изменения в деятельности организации влекут за собой решение проблемы обучения кадров, сохранения в штате высококвалифицированных сотрудников и привлечения компетентной молодёжи.

Работа по повышению квалификации библиотечных кадров в ЧОУНБ носит системный характер.

Серьёзный отбор кандидатов идёт уже при приёме на работу. Предпочтение мы отдаём тем, кто приходит со своими идеями, проектами, кто готов учиться, повышать квалификацию и не боится ответственности. Для каждого новичка (независимо от возраста) устанавливается испытательный срок — до трёх месяцев. По его истечении сотрудник представляет результаты своей работы.



Процесс обучения идёт непрерывно. Это происходит как непосредственно на рабочем месте (инструктаж, наставничество, стажировки в разных отделах для освоения новых, смежных, компетенций), так и вне его (лекции, семинары, деловые игры).

Среди наиболее успешных форм повышения квалификации в ЧОУНБ можно выделить:

- научно-практическую конференцию для молодых сотрудников, где они представляют свои авторские проекты. Победители получают возможность пройти стажировку в федеральных библиотеках, внеплановое обучение по специализированным программам, принять участие в отраслевых конференциях;

- проект «Школа кадров». Эта идея родилась в 2019 г. Несмотря на всё многообразие форм повышения компетенций, нам требовался проект, который был бы эффективным не только для профессионального роста, но и для обеспечения преемственности в управлении, повышения уровня готовности сотрудников к изменениям в библиотеке, способствовал бы повышению их внутренней мотивации. Необходимо было создать базу кадрового резерва, при ограниченных финансовых и временных условиях обучить и адаптировать ключевых сотрудников. Цель «Школы кадров» — создать систему дополнительной профессиональной подготовки перспективных специалистов ЧОУНБ, развивать их лидерские качества и управленческие компетенции.

Обучающиеся в течение года проходят через целую систему образовательных мероприятий: семинаров, тренингов, мастер-классов, конференций, вебинаров, «диалогов профессионалов» с коллегами из других регионов и ближнего зарубежья, занимаются самообразованием. Большое внимание уделяем менеджменту, проектной деятельности, креативному мышлению.

Стать участником «Школы» престижно. Это лучший способ мотивации для наших коллег.

— Модельные библиотеки. Несколько слов о том, как этот проект изменил библиотечное поле региона. Назовите положительные стороны участия вашей библиотеки в нацпроекте и, если можно, определите какие-то аспекты проекта, которые Вы хотели бы изменить или расширить.

— Мы активно включились в реализацию национального проекта «Культура» с самого первого года его работы. И за всё это время многое было достигнуто.



«Самое главное в работе нацпроекта, на мой взгляд, — это изменение отношения власти к библиотекам. Нас активно поддерживают министерство культуры региона и муниципальные власти, выделяются большие средства на модернизацию библиотек и изменение пространств учреждений»

Ежегодно наш проектный офис отправляет большой объём заявок: за четыре года их было 59. 22 из них одобрены и стали победителями конкурсного отбора на создание модельных муниципальных библиотек (2019–2023). Сегодня в области открыты уже 19 библиотек, модернизация которых произошла благодаря федеральному гранту. В 2023 г. откроются ещё три модельные библиотеки. Также в рамках нацпроекта «Культура» на областные средства было реформатировано пространство и информационное наполнение 15 библиотек.

Всего за время реализации нацпроекта будут открыты 37 библиотек нового поколения.

Самое главное в работе нацпроекта, на мой взгляд, — это изменение отношения власти к библиотекам. Нас активно поддерживают министерство культуры региона и муниципальные власти, выделяются большие средства на модернизацию библиотек и изменение пространств учреждений.

Это одна из важнейших причин, почему Челябинская область является одним из лидеров по реализации национального проекта «Культура».

Помимо этого, нацпроект позволил перезагрузить деятельность библиотек с учётом новых требований населения к качеству предоставляемых услуг. С помощью дизайнерских решений в интерьере в полном объёме реализуются основные принципы современной библиотеки: открытая планировка, доступность, многофункциональность.

Это можно увидеть по основным показателям модельных библиотек, которые увеличились в несколько раз: посещаемости, документовыдаче, количеству проведённых мероприятий и числу зарегистрированных новых читателей. Если сравнить 2021 г. и 2022-й, то посещение модельных библиотек выросло более чем на 200 тыс. пользователей (+222 643).



Документовыдача у некоторых библиотек также увеличилась в несколько раз. Например, в Центральной городской библиотеке имени А.М. Горького г. Челябинска в 2020 г. было выдано 38 552 экз. документов, а в 2022-м — 127 227. В Центральной городской библиотеке г. Усть-Катава этот показатель за три года увеличился на 143 тыс. документов.

Что бы я хотела изменить или расширить? Наверное, мой ответ совпадёт с мнением большинства руководителей: хотелось бы продлить сроки реализации национального проекта и увеличить финансирование библиотек.

— Книжное фестивально-выставочное движение развивается. В Челябинске уже есть мероприятие, фактически ставшее брендом региона. Каковы факторы этого успеха? Как Вы привлекаете партнёров, издателей, авторов, читателей? Как оцениваете эффективность?

— Традиция организации книжных ярмарок челябинских издательств на площадке нашей библиотеки зародилась в 1999 г. А с 2015-го проект получил новое развитие (благодаря финансовой поддержке министерства культуры и правительства области). С тех пор Южно-Уральская книжная ярмарка (ЮУКЯ) вышла за рамки библиотеки, приобрела статус межрегиональной выставки и стала узнаваемым ежегодным крупным литературным событием с участием приглашённых гостей. Более того, в 2020–2021 гг. проект был дополнен литературным форумом #РыжийФест, поддержанным Фондом президентских грантов (партнёр — Союз журналистов Челябинской области). Мероприятия форума стали проходить не только в Челябинске, но и на территории области.

Динамика развития проекта последних лет позволяет смело позиционировать ЮУКЯ и #РыжийФест как литературный бренд не только региона, но и всего Уральского федерального округа. В прошлом году на разных площадках ярмарки прошло 79 событий, которые посетили более 4 тыс. южноуральцев, свою книжную продукцию представили 98 местных и крупных российских издательств.

ЮУКЯ активно зарекомендовала себя. Ежегодно растёт количество желающих участвовать в этом событии. Но и сами жители нашего региона — те, для кого мы ежегодно проводим ярмарку, — очень ждут её начала и активно в ней участвуют. И мы это очень ценим.

Мероприятие получается таким ярким благодаря работе с партнёрами: крупнейшим сервисом электронных книг «ЛитРес», издательством «Редакция Елены Шубиной»,

Информационным центром по атомной энергии, акцией «Тотальный диктант», издательством АСТ, Ассоциацией союзов писателей и издателей. Содействие в приглашении известных современных авторов и гостей ярмарки — заслуга наших ключевых партнёров. В разные годы участие в литературном празднике приняли Анна Матвеева, Марина Москвина, Алексей Варламов, Алексей Сальников, Дмитрий Данилов, Вадим Панов, Денис Драгунский, Марина Степнова, Дмитрий Емец и многие другие известные авторы.

Подготовку к форуму мы начинаем с разработки концепции проекта, в соответствии с которой выстраивается программа событий: «Человеческий капитал: инвестируй в лучшего себя» (2020), «Открытые коммуникации» (2021), «Культура молодая» (2022). Залог успеха форума и в умении привлечь максимально возможное количество журналистов и редакторов СМИ не только для продвижения, но и в качестве модераторов творческих встреч и других мероприятий, что обеспечивает высокий уровень диалога с гостями и аудиторией.

Не могу не сказать и о профессионализме команды проекта, которая интенсивно трудится и в подготовительный период, и на самом форуме. Работа над таким крупным проектом демонстрирует сплочённость коллег, умение оперативно и креативно решать поставленные задачи.



«ЮУКЯ и литературный форум #РыжийФест — это пространство активного диалога, где устанавливаются контакты, появляются идеи новых проектов, проходят интересные встречи и формируется общая платформа для дальнейшего развития книжной индустрии на Южном Урале»

ЮУКЯ и литературный форум #РыжийФест — это пространство активного диалога, где устанавливаются контакты, появляются идеи новых проектов, проходят интересные встречи и формируется общая платформа для дальнейшего развития книжной индустрии на Южном Урале. И как я уже говорила ранее, это зарекомендовавший себя бренд, поэтому к нему всегда испытывают большой интерес.

— Как формируется политика проектной деятельности библиотеки? Поделитесь наиболее яркими реализованными инициативами.

— Вся проектная деятельность даёт южноуральцам возможность творчески проявить себя, используя ресурсы библиотеки. Например, наши флагманские проекты (ЮУКЯ и #РыжийФест, Всероссийская акция «Библионочь») — это масштабные мультиформатные события, в которые вовлечены сотни людей. Они становятся героями творческих встреч, выступают с лекциями, участвуют в дискуссиях и модерировать их, презентуют собственные книги, формируют программу выступлений в самых разных жанрах: от театра и танца до этнической музыки и перформанса.

Политика проектной деятельности ЧОУНБ на региональном уровне определяется Министерством культуры Челябинской области на конкурсной основе. Ежегодную финансовую поддержку получают следующие инициативы: книжная ярмарка, «Библионочь», «Областная библиотека — мир новых возможностей (КИБО)», «Литературная карта Челябинской области», «Нескучные путешествия по Уралу» (мобильное приложение для смартфонов на базе Android), «Южный Урал в цифре», «Встречное движение». Большинство проектов направлено на оцифровку и продвижение краеведческих ресурсов, а также баз данных собственной генерации и подписных электронных изданий, на формирование туристической привлекательности региона.

Наиболее яркой инициативой, реализованной к 75-летию Победы, считаю народный волонтерский проект «Полевая почта — Южный Урал» (письма с фронта 1941—1945 гг.). Проект способствовал созданию уникального краеведческого ресурса: оцифрованной коллекции писем земляков — участников Великой Отечественной войны.

По материалам проекта библиотекой подготовлено одноимённое издание. Электронная книга объёмом 2 тыс. страниц представлена на платформе «ЛитРес:Самиздат» в виде 13 отдельных частей, вошедших в коллекцию «Библиотека памяти Победы» на сайте «ЛитРес». Самостоятельные книги подготовили и загрузили в «ЛитРес» библиотеки Карталинского и Еткульского муниципальных



районов Челябинской области. При поддержке партнёров библиотеки удалось издать печатный вариант книги в трёх томах тиражом 50 экз.

У нас есть успешный опыт получения грантов местного уровня на реализацию проектов библиотеки. Мы получили два гранта конкурса «Эко-Проектор» и реализовали проект по благоустройству Литературного сквера библиотеки (организатор конкурса — АНО «Зелёный город» при поддержке ПАО «Челябинский металлургический комбинат»). А Фонд гражданских инициатив Южного Урала поддержал проект «Игры нашего двора», который был успешно реализован в 2022 г.

Эта инициатива оказалась своевременной, она решала важную социальную задачу — отвлечь современных детей от гаджетов и возродить традицию командных дворовых игр, ведь именно они всегда выступали настоящей школой общения и коллективизма.

За пять месяцев команда проекта проделала огромную работу по организации и проведению подвижных дворовых игр, а также спортивных мастер-классов. Если перевести выполненное в цифры, то за три месяца (с мая по август) в мероприятиях приняли участие 378 детей и 20 волонтеров.

Ещё один интересный пример — этнокультурный гастрономический проект «Блюда от верблюда: каков на вкус Южный Урал?». Его придумала наша библиотечная команда к Году культурного наследия народов России. В течение прошлого года мы собрали более 30 рецептов 17 народностей. По мотивам путешествий Центр межкультурных коммуникаций запустил подкаст об истории кушаний, о народах и их языковых особенностях, выпустил серию обучающих кулинарных видеороликов с рецептами местной кухни. Гастрономическую экскурсию по региону «Вкусная карта» можно скачать в мобильном приложении «Нескучные путешествия по Уралу». Ещё одним итогом проекта станет кулинарная книга рецептов народов, проживающих в Челябинской области.

Я не могу не упомянуть, конечно, наш красочный фестиваль «ЭтНочь», прошедший в прошлом году и посвящённый многообразию культур и народов региона и всей страны. Его посетили около 2 тыс. человек и посмотрели онлайн 400 зрителей. Фестиваль получился и содержательным, и колоритным, в чём немалая заслуга наших партнёров.

— Как выстраивается Ваша работа в рамках РБА?

— В Правлении РБА сейчас два представителя центральных библиотек регионов: директор Белгородской областной универсальной научной библиотеки Надежда Петровна Рожкова и я. Работа в качестве члена Правления даёт большие возможности, например выступать с инициативами, касающимися развития государственных библиотек.

Считаю, что с каждым днём становится острее и актуальнее проблема повышения квалификации и переподготовки руководящего корпуса — директоров государственных библиотек (областных, краевых, республиканских детских, юношеских библиотек и библиотек для слепых). Этому способствует целый ряд причин: действующее законодательство Российской Федерации постоянно изменяется и дополняется; скорость социальных изменений увеличивается, сложность профессиональных задач растёт; многие директора пришли в библиотечную отрасль из других областей практики.

Поэтому нами совместно с Евгенией Николаевной Гусевой, председателем Секции по научно-исследовательской работе РБА, было подготовлено обращение в Министерство культуры РФ с просьбой поддержать инициативу по формированию и реализации программы повышения квалификации для руководителей центральных библиотек субъектов РФ.

— Как и когда Вы попали в библиотеку?

— Я пришла в библиотеку в 2014 г., после завершения работы в Министерстве культуры Челябинской области. Мой прежний профессиональный опыт и помощь коллег помогли мне достаточно быстро войти в библиотечную тему. Работая в Управлении культуры Администрации города Челябинска и в министерстве, я курировала библиотеки, поэтому была в курсе многих отраслевых проблем. Но курировать — это одно, а работать непосредственно в библиотеке — всё-таки другое. Поэтому пришлось много учиться, изучать теорию и практику библиотечного дела одновременно. Очень помогла учёба в аспирантуре Челябинского государственного института культуры, а также подготовка и защита диссертации.

— Что лично Вас больше всего вдохновляет в Вашей работе, а что бы Вы хотели изменить?

— Я уверена, что библиотека — лучшее место работы. Для меня Публичка — второй дом, где тепло и уютно. Здесь всегда царит особая, книжная, атмосфера. А читатели —



это на самом деле наши единомышленники. Всё, что происходит в библиотеке, мы делаем именно для них: комплектуем фонды, модернизируем пространства, проводим мероприятия и многое другое.

Источник моего вдохновения — это мои коллеги, сотрудники Публички.

Главная опора — профессионалы, специалисты с большим стажем. Некоторые из них проработали в библиотеке не один десяток лет. Они настоящие патриоты библиотечного дела.

Я очень благодарна своим коллегам — директорам центральных библиотек за профессиональное и личное общение, за бесценный опыт, которым они щедро делятся. Помню один из моих первых конгрессов РБА, когда я познакомилась с Валентиной Аврамовной Малышевой. Разговор с ней был долгим. Говорила в основном Валентина Аврамовна, а я жадно слушала и запоминала. Многие из того, что услышала тогда, использую в своей работе. Для меня абсолютные авторитеты — Наталья Николаевна Гришина, директор Рязанской областной универсальной научной библиотеки, Надежда Петровна Рожкова, директор Белгородской областной универсальной научной библиотеки. Огромное удовольствие с ними общаться! Их успешный опыт для меня — мощный источник профессионального вдохновения.

Что хотела бы изменить? Наверное, финансирование. Например, сегодня требует ремонта наша крыша, необходимо установить новую систему видеонаблюдения. Не всё в порядке с системой кондиционирования. Конечно, хотелось бы сделать это, как говорится, здесь и сейчас, но приходится решать задачи поэтапно.

Удивляет отношение к библиотекам со стороны некоторых руководителей... Как ни странно, но некоторые до сих пор задают вопрос: зачем нужны библиотеки? Но с этим мы встречаемся всё реже и реже. У нас хорошая поддержка в министерстве культуры, большое количество

партнёров. Буквально на днях мы получили письмо поддержки наших юбилейных проектов от одного из крупнейших предприятий области. Позволю себе процитировать: «Следует отметить, что сегодня много изменилось в жизни Публички, она рушит стереотипы об анахронизме библиотечной сферы. Мы с интересом участвуем в ваших проектах, потому что это всегда ярко, интересно, познавательно, нестандартно».

— Как Вам удаётся соблюдать баланс «семья/отдых/работа»?

— Честно скажу, что это невероятно сложно. Работа всё-таки забирает много времени. Поэтому чаще всего только выходные посвящены моей семье. У меня взрослые дети, подрастают внуки. Нам хорошо вместе. Я очень люблю проводить с ними время и вместе отдыхать. Иногда даже получается организовать совместный отпуск.

— Ваши интересы/хобби.

— Пожалуй, самое любимое занятие — путешествовать. С большим интересом побывала на Алтае, посмотрела республики Северного Кавказа. А после всех путешествий люблю возвращаться к себе на родину. У нас изумительная природа: леса, озёра, горы.

Пользуясь случаем, приглашаю всех к нам в гости на Южный Урал!

— Ваша любимая цитата или девиз.

— Одна из моих самых любимых цитат — «Делай, что должен, и свершится, чему суждено». Некоторые исследователи считают, что первым эту фразу произнёс древнеримский император Марк Аврелий. Он был выдающимся философом и, как говорят историки, последним из пяти хороших императоров. Но пожалуй, главное, что эти слова вот уже почти две тысячи лет помогают людям жить.

«Одна из моих самых любимых цитат — "Делай, что должен, и свершится, чему суждено". Некоторые исследователи считают, что первым эту фразу произнёс древнеримский император Марк Аврелий. Он был выдающимся философом и, как говорят историки, последним из пяти хороших императоров. Но пожалуй, главное, что эти слова вот уже почти две тысячи лет помогают людям жить»

В любой, даже самой сложной, ситуации я говорю себе: «Делай то, что зависит сейчас от тебя». Время обязательно расставит всё на свои места. Только делать своё дело надо честно, по совести. И обязательно будет всё, как должно быть.

— Спасибо и успехов! ■

Фото из личного архива Н.И. Дисклой.



Межрегиональное сетевое библиотечно-издательское фестивальное движение

«Книжные маяки России» 1–20 АВГУСТА 2023



Книжная экспедиция на поезде и других средствах передвижения — это большое путешествие писателей, книжников (библиотекарей, издателей и др.), деятелей культуры, блогеров и других участников по маршруту Санкт-Петербург — Москва — Владивосток 3–18 августа

Первый гибридный региональный фестиваль «Книжный маяк Владивостока» 18–20 августа 2023

Событийно-коммуникационная программа

«ЧИТАЮЩИЙ АВГУСТ»

1 АВГУСТА

3 АВГУСТА

4 АВГУСТА

18 АВГУСТА

20 АВГУСТА

МУРМАНСК

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ МОСКВА

ВЛАДИВОСТОК



mayak.piterbook.com

присоединяйтесь!

подача заявок: info@piterbook.com

Главные книжные новости



Для принятия решений