Инновации в технической библиотеке предприятия – стратегия выживания?

Innovations in a Technical Library of an Enterprise – Are They a Survival Strategy?

Інновації в технічній бібліотеці підприємства – стратегія виживання?

О. Б. Ушакова
Красноярский центр научно-технической информации и библиотек Красноярской железной дороги – филиала ОАО «Российские железные дороги»,
Красноярск, Россия

Olga Ushakova
Center for Science and Technology Information and Libraries of Krasnoyarsk Region Railway Lines, Krasnoyarsk, Russia

О. Б. Ушакова
Красноярський центр науково-технічної інформації і бібліотек Красноярської залізниці – філії ВАТ «Російські залізниці»,
Красноярськ, Росія

Описан практический опыт внедрения инноваций в деятельность информационного центра Красноярской железной дороги – филиала ОАО «РЖД».

The paper describes practical experience of implementing innovations in the activities of the Information Center of Krasnoyarsk Region Railway Lines.

Описано практичний досвід впровадження інновацій у діяльність інформаційного центру Красноярської залізниці – філії ВАТ «Російські залізниці».

Залог выживания предприятий в современном мире – непрерывная адаптация к изменяющимся условиям. Кто не адаптировался – погибает. Кто адаптировался – продолжает существовать. Кто смог предвидеть изменения и создать на их основе новые продукты/услуги – преуспевает. Руководителю организации необходимо вовремя перенастраивать технологические процессы, обновлять оборудование, поддерживать оптимальную для существующих внешних условий организационную структуру, обучать и мотивировать персонал… Библиотеки же веками оставались «тихой гаванью», так как изменения происходили в конкурентной среде, а в эпоху закрепления информации на физических носителях конкурентов у библиотеки практически не было. Кроме того, во времена СССР существовала государственная поддержка библиотек.

Внедрение компьютерных технологий, появление цифровой формы закрепления информации стало базисной инновацией для современной цивилизации и привело в том числе к тому, что внешняя среда для библиотек стала конкурентной. Увидеть отдаленные последствия этого явления и вовремя перестроить свою деятельность смогли немногие. Но если для российских библиотек других типов это не имело катастрофических последствий, то для огромного количества библиотек предприятий (в сочетании с рыночными реформами 90-х гг. XX века), такие резкие изменения внешней среды стали фатальными, так как существование библиотек предприятий (в отсутствии государственной системы НТИ) целиком зависит от руководителя предприятия-патрона.

Сеть научно-технических библиотек российских железных дорог в эпоху рыночных преобразований была сохранена (и это положительный пример для других крупных компаний), но произошло существенное сокращение ее численности (с 672 библиотек в 1990 г. до 319 в 2011 г.). В настоящее время железнодорожная отрасль находится в стадии структурной реформы, которая затрагивает все уровни управления и все сферы деятельности компании.

В рамках реформы системы управления в 2010 году система информационного обслуживания холдинга также была преобразована (с целью повышения ее эффективности): ранее существовавшие отдельно Центральная научно-техническая библиотека (ЦНТБ) и Центр научно-технической

информации (ЦНТИ) ОАО «РЖД» были преобразованы в единый Центр научно-технической информации и библиотек (ЦНТИБ) ОАО «РЖД».

Дорожные центры научно-технической информации (ДЦНТИ) и Дорожные научно-технические библиотеки (ДНТБ) были объединены в региональные Центры научно-технической информации и библиотек. Важно, что в проекте Концепции постоянного улучшения инновационной деятельности ОАО «РЖД» отмечается, что ЦНТИБ должны произвести реинжиниринг своей деятельности в соответствии с требованиями инновационного процесса, стать частью единого процесса управления научно-техническим развитием корпорации. Предполагается, что ЦНТИБ, кроме классических функций информационно-аналитического, библиотечного и справочно-библиографического обслуживания руководителей и специалистов, будет выполнять дополнительные функции:

- обобщение передового отечественного и зарубежного опыта работы, результатов научных исследований и разработок;
- аудит проектов на стадиях инициирования инновационных процессов и реализации проектов;
- мониторинг процессов, контроль эффективности инициируемых, выполняемых и внедряемых проектов;
- поддержка принятия управленческих решений [1, С.30].

В ОАО «РЖД» сформирована система инновационного менеджмента, обеспечивающая полный цикл внедрения инновационных проектов – от определения стратегических направлений и целевых параметров развития до получения новых продуктов и оценки их результативности. Цель инновационного развития компании – достижение эффективности результатов при постоянном росте качества предоставляемых услуг, высоком уровне инноваций и безопасности перевозок [2]. Необходимость участия в инновационном процессе Центров научно-технической информации и библиотек отмечена на схеме управления инновационной деятельностью ОАО «РЖД» (рис. 1) [3].

Рис. 1.

Красноярский центр научно-технической информации и библиотек (КрЦНТИБ) существует как объединенная структура (ДНТБ+ДЦНТИ) с 1997 года. С момента создания ОАО «Российские

железные дороги» (2003 г.) и начала структурной реформы железнодорожного транспорта, КрЦНТИБ вынужден постоянно внедрять инновации в свою деятельность, чтобы соответствовать изменяющимся и усложняющимся потребностям пользователей – сотрудников Красноярской железной дороги – филиала ОАО «РЖД».

Процесс изменений, происходивших в информационном центре (за период с 1997 по 2011 гг.), можно разбить на этапы, соответствующие циклу адаптации предприятия к изменениям внешней среды [4, С.23] (рис. 2).

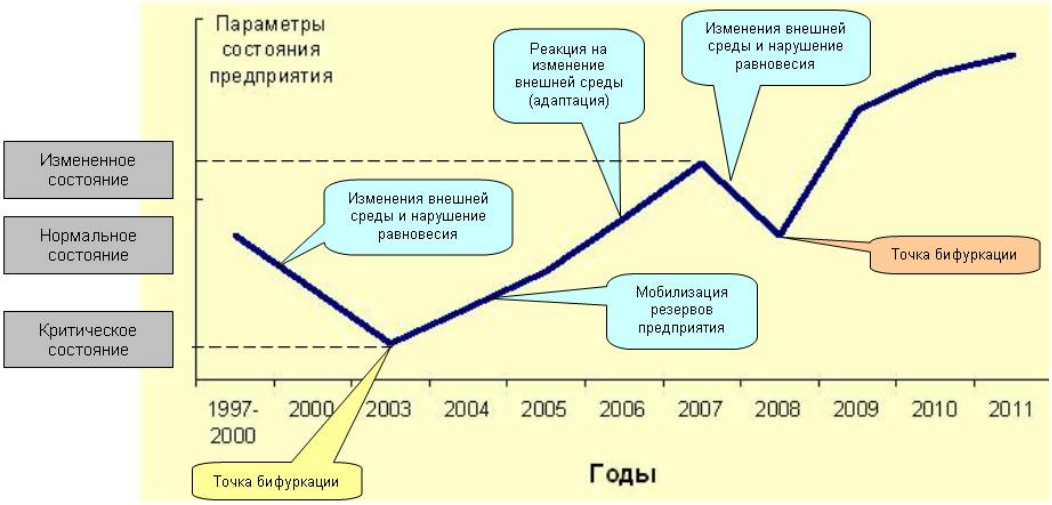

Рис.2. Цикл адаптации КрЦНТИБ к изменениям внешней среды

Нараставшие с 1997 года изменения внешней среды и отсутствие адаптации Центра к этим изменениям во многом привели к тому, что во второй половине 2003 г. было практически прекращено финансирование организации. Это стало «точкой бифуркации[1]«, после которой руководство и коллектив были сосредоточены создании нового имиджа Центра. Руководство дороги должно было поверить в то, что Центр может измениться, стать современным и полезным для Красноярской железной дороги. Целью преобразований являлось сохранение организации, получение финансирования на развитие проектов. Поставленные задачи были решены, Центр остался в структуре дороги, был произведен капитальный ремонт помещений, выделялись средства для дальнейшего развития. Это пример классического «реактивного управления изменениями»[2].

В феврале 2008 года была внедрена технология автоматизированной книговыдачи на абонементе технической библиотеки Центра. Вопреки ожиданиям, пользователи восприняли это изменение нейтрально, сохранилась тенденция к снижению посещаемости, наблюдавшаяся уже несколько лет. Это снова могло заставить руководство дороги задуматься о необходимости существования КрЦНТИБ. Учитывая опыт 2003 года, заблаговременно был проведен анализ сложившейся ситуации и сделаны выводы о том, что необходимо начать новый этап изменений (пример «активного управления изменениями»[3]). Направление, обеспечившее развитие предприятия в 2004 году, уже не гарантировало движение вперед, так как пользователи, их возможности и требования существенно изменились. Необходимо было вновь активизировать инновационную деятельность. Согласно определению [5], инновация в библиотечной сфере – это результат процесса по поддержанию устойчивости организации в непрерывно изменяющейся внешней и неустойчивой внутренней среде.

---

[1] Бифуркация – это процесс возникновения нового качества системы при некотором критическом значении того или иного управляющего параметра этой системы [4]

[2] Алексеев Н.С. Изменения для стабильности // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. № 2. URL: http://www.cfin.ru/press/management/1999-2/02.shtml (дата обращения: 25.04.2011)

[3] Там же.

Стандарт ОАО «РЖД» так определяет инновации – это новые или значительно усовершенствованные продукты, новые или значительно усовершенствованные услуги или методы их производства (передачи), новые или значительно усовершенствованные производственные процессы, новые или значительно улучшенные методы маркетинга, организационные и управленческие методы [6].

В перечне основных инноваций, внедренных в деятельность КрЦНТИБ (табл.1), выделены два хронологических периода. Они соответствуют двум разным стратегиям развития: первая основывалась на внедрении информационных технологий для автоматизации технологических процессов (в основном технологические и организационные инновации), вторая основывается на сервисном подходе, поэтому наряду с технологическими активно внедряются маркетинговые инновации (рис. 3). Данные в таблице 1 дополнительно группируют внедренные инновации по степени новизны (оценка применима только к сети библиотек ОАО «РЖД»), что подтверждает основные тенденции развития Центра: в период с 2003 по 2008 г. только 25% инноваций имели новизну в рамках сети, что можно назвать «догоняющим» типом развития, а за период с 2008 по 2011 гг. таких инноваций было уже 66%. Это отражает «лидерские» позиции Центра среди коллег по сети РЖД. Очевидно, что инновации 2003-2008 гг. уже превратились в обыденность, «рутинизировались».

Перечень основных инноваций, внедренных в деятельность КрЦНТИБ за период с 2003 по 2011 гг.

Таблица 1

Перечень инноваций	**«Заметность» инновации для пользователя**	**Новое для сети библиотек РЖД**
2003–2008 гг.		
1. создание электронного каталога, полнотекстовых баз данных	нет	нет
2. комплектование технических кабинетов	нет	да
3. справочно-информационное обслуживание с использованием ЭК и СПС	да	нет
4. создание сайта с доступом к ЭК	да	нет
5. издание полнотекстовых тематических подборок на компакт дисках	да	да
6. полиграфические услуги	да	нет
7. создание отдела художественного конструирования (мини-типография)	нет	нет
8. разработка технологии взаимодействия технической библиотеки и ОНТИ	нет	нет
2008–2001 гг.		
9. тематические рассылки	да	нет
10. комплексное информационное сопровождение сетевых и дорожных мероприятий	да	нет

Перечень инноваций	«Заметность» инновации для пользователя	Новое для сети библиотек РЖД
11. выездные книжные выставки	да	нет
12. мобильный пункт книговыдачи	да	да
13. автоматизированная книговыдача	да	нет
14. учет информационных материалов (ИЛ, ИК[4]) в БД ОНТИ[5] (САБ «Ирбис»)	нет	да
15. изменение технологии проведения тематических выставок	да	да
16. изменение семантического раскрытия фонда в ЭК	да	да
17. ведение картотеки абонентов ИРИ в формате БД	нет	да
18. сегментирование пользователей, директ-мейл[6], формирование адресных предложений на основе БД	да	да
19. создание фирменного стиля КрЦНТИБ	да	нет
20. использование сервисного подхода и маркетинга взаимоотношений как стратегии развития	да	да
21. обновление web-сайта с использованием J-Ирбис, введение новых сервисов	да	да

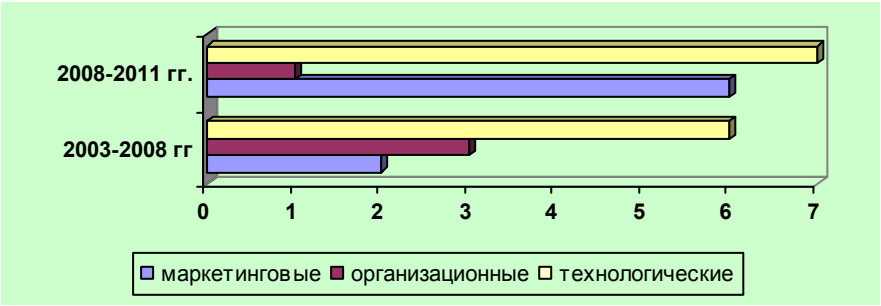

Рис. 3. Уровень инновационной активности КрЦНТИБ по типам инноваций

Как видно из рис. 2, мобилизация резервов предприятия на втором этапе преобразований произошла гораздо быстрее (по сравнению с 2003 г.), но адаптация к требованиям внешней среды еще не закончена, так как существенные ограничения для внедрения изменений еще не сняты. К их числу относится, в том числе, сопротивление коллектива, так как инновации, основанные на сервисном подходе, требуют не только новых знаний, но изменения стереотипов поведения, способа мышления. Существенным фактором является «усталость от изменений» – большое

4 ИЛ – информационный листок, ИК – информационная карта
5 ОНТИ – отдел научно-технической информации
6 Директ-мейл – это рекламное или информационное персонализированное (direct) сообщение (письмо – mail) рассылаемое по почте.

количество инноваций было внедрено за короткий срок. В этих условиях возрастает роль руководителя, снимающего различными способами организационное сопротивление.

Важным объективным показателем успешности проведенных преобразований служит увеличение количества лояльных пользователей, произошедшее в 2010 году, что подтверждает правильность выбранной стратегии.

Таким образом, опыт Красноярского центра научно-технической информации и библиотек показывает, что для информационного центра современного предприятия инновации действительно являются стратегией выживания. Необходимо постоянно отслеживать лучший опыт высококонкурентных рынков, практики управления изменениями, использовать передовые методы маркетинга взаимоотношений, управления знаниями, сервисного подхода как стратегии развития организации. Сокращать издержки, постоянно повышать уровень квалификации персонала. Перефразируя Торнтона С. [7], «чтобы защитить себя завтра, инновации нужны сегодня. Спустя полгода после того, как ваша библиотека будет закрыта, станет слишком поздно».

Литература

1. Митрохин, Ю.В. Концепция постоянного улучшения инновационной деятельности ОАО «РЖД»: проект/ Ю.В. Митрохин, И.К. Лакин, Д.В. Катцын.- М.: ОАО «РЖД», 2010. – 44с.
2. Стратегические направления научно-технического развития ОАО «Российские железные дороги» на период до 2015 г. (Белая книга ОАО «РЖД»)// URL: http://doc.rzd.ru/isvp/public/doc?STRUCTURE_ID=5158 (дата обращения: 24.04.2011)
3. Официальный сайт ОАО «Российские железные дороги» [Электронный ресурс]: раздел Деятельность. Инновации. Управление инновационной деятельностью. URL: http://rzd.ru/isvp/public/rzd?STRUCTURE_ID=5117 (дата обращения: 24.04.2011)
4. Немцев, В.Н. Методологические аспекты оценки устойчивости предприятий в условиях инновационного развития/ В.Н. Немцев // Управление риском. – 2011. – №1. – С. 18–25
5. Гусева, Е.Н. Управление инновациями в библиотеке с учетом их специфики [Электронный ресурс] / Е.Н. Гусева // Библиотеки и информационные ресурсы в современном мире науки, культуры, образования и бизнеса: материалы конф. Электрон. дан. М.: ГПНТБ России, 2010. 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: IBM PC, Windows 2000 или выше. – Загл. с этикетки диска. – ISBN 978-5-85638-139-8. – № гос. регистрации 0321000673.
6. Инновационная деятельность. Стадии жизненного цикла и паспортизация инновационного проекта: СТО РЖД 1.08.003-2008. – Введ. 2009-01-01. – М., 2008. – 20с.
7. Торнтон, С. Сможете ли вы защитить библиотеку от упразднения? / С. Торнтон // Научные и технические библиотеки. – 2005. – № 10. – С.26–30.