



Экспертная сессия «Библиотека завтрашнего дня: прогнозы библиотекарей и навигаторов в мире информации» состоялась в Финансовом университете в рамках международной научно-методической конференции «Форсайт образования: университет будущего».

Эксперты обсудили актуальные для библиотек вопросы по трём направлениям: «Контент», «Технологии» и «Кадры». Эти же темы стали основными для проведённого организаторами опроса, в котором 212 респондентов обозначили приоритетные направления развития университетских библиотек.



Экспертная сессия «Библиотека завтрашнего дня: прогнозы библиотекарей и навигаторов в мире информации».

Организаторы: Библиотечно-информационный комплекс Финансового университета при Правительстве РФ и журнал «Университетская КНИГА».

БИБЛИОТЕКА БУДУЩЕГО. ФОРСАЙТ

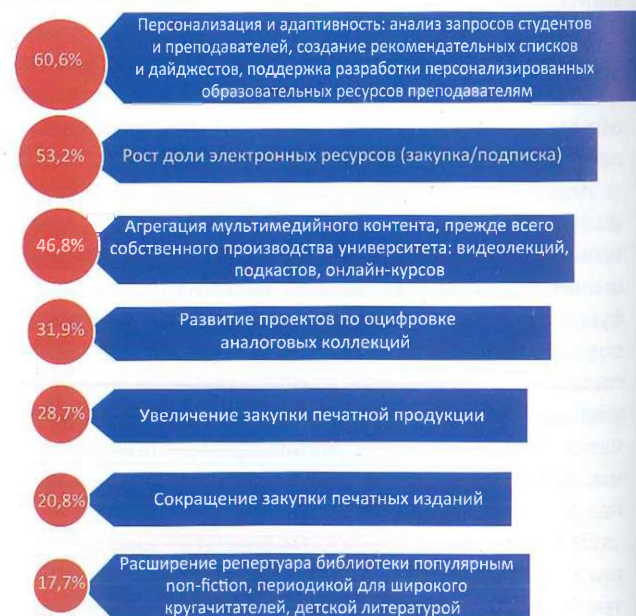
КОНТЕНТ: УПАКОВАТЬ И СТРУКТУРИРОВАТЬ

Потребление контента, в том числе в образовательных и научных целях, стремительно меняется. На смену печатному учебнику и даже электронной библиотеке приходят совершенно иные модели, связанные в том числе с применением искусственного интеллекта (ИИ), игровых механик, виртуальной и дополненной реальностей, персонализации и рекомендательных сервисов. Каким видят участники дискуссии контент библиотеки завтрашнего дня? Чем способны помочь партнёры? Что востребованно и как перераспределяется внимание аудитории?

Как отметил директор Научной библиотеки имени Н.И. Лобачевского Казанского федерального университета **Евгений СТРУКОВ**, естественный тренд — оцифровка архивов и организация доступа к свободно распространяемому контенту. Электронные коллекции востребованны, в отличие от печатного фонда:

— Мы до сих пор выдаём комплекты бумажных учебников первокурсникам, но зачастую они к книгам даже

Рис. 1
Тренды в области библиотечного контента (результаты опроса)





не притрагиваются. Для того чтобы подготовиться к занятиям, написать эссе, реферат и т.д., студенты сидят в читальном зале за компьютерами.

Серьёзную конкуренцию библиотечным фондам составляют нейросети.

— Новые поколения пользователей всё реже будут читать печатные книги, хуже работать с поисковыми системами, которые мы сейчас пытаемся встраивать везде. Все взаимодействуют с чат-ботами, и, вероятно, станет так: чего не говорит Perplexity, того не существует, как 20 лет назад было с Google. Тем не менее мы работаем по всем направлениям: оцифровываем коллекции, привлекаем ресурсы открытого доступа, пользуемся нацподпиской, агрегируем обязательный экземпляр. Печатная продукция по науке и технике нам поступает, и её читают. Но если говорить о соотношении пользователей, то у нас 237 тыс. физических посещений в год и 3,5 млн удалённых, — подчеркнул ведущий научный сотрудник Государственной публичной научно-технической библиотеки России **Михаил ГОНЧАРОВ**.

В НИЯУ МИФИ пошли по пути сокращения экзemplарности печатных учебников, исключают из фонда невостребованные издания. Конкретная ситуация зависит от преподавателя, дисциплины, изменения учебного плана.

— Списываем книги аккуратно, с привлечением экспертов. Ядро фонда, включающее научные издания, единственные экземпляры, бережно сохраняем и продолжаем с ним работать. Статистика чтения печатных книг снижается, но ни один факультет не отказался от комплектов литературы. При этом широко используем репозиторий, дискавери-сервисы и ИИ. Пользователи не сразу приходят в библиотеку: они начинают искать информацию в доступных сервисах, в браузерах. Лучшая для нас награда — когда запросы приводят в наш репозиторий, — сказала начальник центра информационно-библиотечного обеспечения учебно-научной деятельности НИЯУ МИФИ **Татьяна СТУКАЛОВА**.

Директор Центральной научной библиотеки имени Н.И. Железнова Российского государственного аграрного университета имени К.А. Тимирязева **Пётр БЕРБЕРОВ** считает, что библиотеке недостаточно предоставлять доступ и осуществлять навигацию — она должна формировать и упаковывать контент:

— К нам приходят профессиональные читатели: преподаватели, исследователи, представители администрации. У них много информационных запросов и им неважно, как мы найдём контент: в каталоге, с помощью дискавери или ИИ. Но мы отвечаем за качество. Обязательно структурировать контент, указывать источники, т.е. это не просто информация, но переработанная. ИИ для нас эффективный инструмент, который помогает обработать большие данные.

По мнению **Людмилы БАТОВОЙ**, директора информационного комплекса «Научная библиотека» Российского государственного гуманитарного университета, главная задача — предоставлять студентам и исследователям объективную информацию, что особенно актуально для гуманитарного направления. Научная и учебная литература в виде книг — средство верификации информации, которая есть в Сети. Эксперт также отметила роль ресурсов собственной генерации университета:

— Каждый вуз имеет базу трудов преподавателей, но далеко не у всех есть открытый репозиторий, контентом из которого могли бы воспользоваться коллеги. К сожалению, сокращается подписка на базу полнотекстовых журналов JSTOR. Поэтому учёным нужно активнее работать, создавать контент в тех областях науки, которые становятся менее доступными.

Как отметила директор Научной библиотеки имени М. Горького Санкт-Петербургского государственного университета **Марина КАРПОВА**, в национальные, федеральные и партнёрские проекты оцифровки не всегда возможно включиться: часто требования довольно жёсткие. Внутренние проекты оцифровки точечные, по заявкам исследователей и преподавателей.



— Никто не ставит задачу перевести в электронный вид все коллекции. Наш приоритет — восточный рукописный фонд. Мировой интерес к этому контенту свидетельствует о важности такой работы. Я выступаю за внимательное отношение к историческим коллекциям университета, — сказала М. Карпова.

Агрегаторам становится сложнее, потому что постоянно приходится подтверждать востребованность их ресурсов и поддерживать интерес к ним на высоком уровне. В компании «Директ-Медиа» (ЭБС «Университетская библиотека онлайн») для этого переформатируют редакционный контент с помощью ИИ.

— Мы предлагаем вузам концепцию «умного» интерактивного учебника. Студентам такой формат интересен, он их дополнительно мотивирует. Ещё одно направление — робоозвучка учебников по гуманитарным дисциплинам. Мы создали собственный сервис интонационной озвучки — с расстановкой ударений, соблюдением всех правил русского языка, — сообщил заместитель генерального директора компании **Олег МОЛОДЕЦКИЙ**.

ЭБС как агрегатор и электронная библиотека уже не вполне удовлетворяет запросам пользователей, считает эксперт. В ней должны присутствовать сервисы, которые повышали бы комфортность работы с цифровыми ресурсами. В «Университетской библиотеке онлайн» запустили сервис книгообеспеченности. Стандартный процесс формирования рабочей программы дисциплины (РПД) автоматизирован, так что руководитель библиотеки может видеть всю картину наполнения из всех внешних подписных ресурсов.

Как отметила коммерческий директор издательской группы «КНОРУС» **Светлана ЛАГУТКО**, у издателей в приоритете развитие электронного контента.

— Уже сейчас ЭБС — это не цифровые шкафы с книгами, а динамичная образовательная среда, в которой каждый из её участников находит эффективные инструменты. Наша основная задача как производителя контента — создать такие технологии, чтобы пользователю было просто и комфортно читать книгу, а библиотекарю — управлять этим процессом.

При сокращении закупки печатных книг надо удовлетворять потребности вуза через другие форматы. Мы тщательно отбираем контент, но здесь есть серьёзная опасность: если печатная книга не будет продаваться, а станет лишь одной из составляющих

ЭБС, это контрпродуктивно. Авторы не будут работать бесплатно, а издательство не готово нести редакционные расходы, — подчеркнула выступающая.

В научной и образовательной среде востребована информация, которая помогает получить профессию или создать что-то новое. Однако рядом с контентом всегда есть человек, его создающий: преподаватель и автор. От того, насколько хорош авторский стиль, как он понимает методологию дисциплины, по которой пишет учебник, зависит успешность материала, полагает генеральный директор издательского холдинга «Инфра-М» **Альбина НЕСТЕРОВА**.

— Если спросить человека, какой предмет ему нравился, то он, скорее всего, вспомнит преподавателя, который влюбил в свою дисциплину. Педагог — это проводник, он ведёт студента к знаниям. Много говорят о технологиях, о том, что онлайн-курсы заменят преподавателей. Но из года в год студенты читают тексты в формате pdf. Статистика не снижается, потому что преподаватели помогают освоить этот контент, — добавила эксперт.

— Основная задача, которая стоит перед издателями и агрегаторами, — чтобы контент был качественным и проверенным и обеспечивал основные потребности пользователей: распечатать, скопировать, переслать по электронной почте. Все дополнительные сервисы, в том числе связанные с ИИ, будут приходиться извне, от новых компаний, потому что издатели и агрегаторы достаточно консервативны: они опасаются ошибок, репутационных издержек, да и бюджеты на технологические инструменты нередко отсутствуют. Но мы всегда готовы сотрудничать с такими вендорами, — отметил директор по продажам и маркетингу ООО «ИВИС» **Дмитрий УШАНОВ**.

ТЕХНОЛОГИИ: НЕОБХОДИМЫ КОЛЛАБОРАЦИИ

Технологии в библиотеке — это и автоматизация операционных процессов, и чат-боты, и развитие дистанционных и мобильных сервисов. Библиотека должна становиться интеллектуальным центром, способным осмысливать научные фронтиры и обеспечивать навигацию учёных и организаций в сложном научно-технологическом ландшафте. В силах ли она справиться собственными силами?

Марина Карпова подчеркнула, что вузовские библиотеки зависят от своих университетов. Поэтому любые прорывные направления — всегда внутривузовские коллаборации:

— Невозможно быть подкованным в каждом новом направлении. Задача библиотекаря — не знать всё, а понимать, где можно взять. Вуз должен помогать собственной библиотеке. Моя позиция — брать лучшее. Нет смысла что-либо создавать своими руками, это кустарный способ. Мы бы хотели, чтобы партнёры предлагали нам сервисы, знать, что нового появляется, как используется. Например, вопрос кибербезопасности самой библиотеке не решить.

Тему продолжила Людмила Батова:

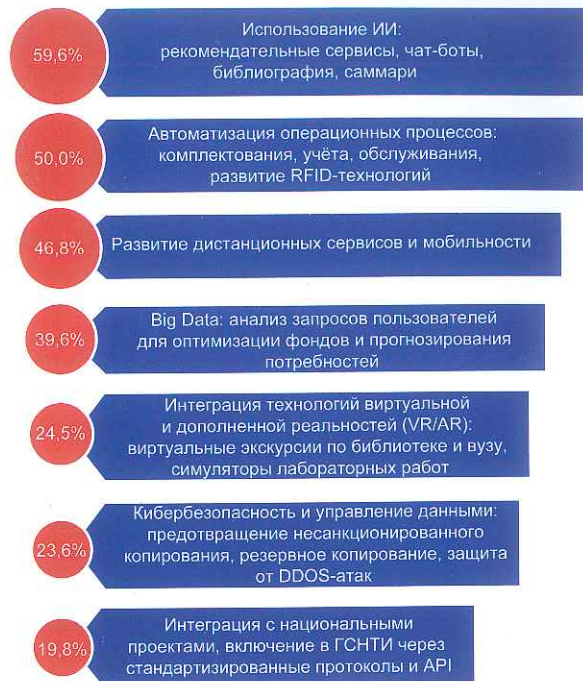
— Нельзя решать проблемы внутри замкнутого пространства. Выходя за его пределы, можно оценивать тренды и вызовы. Библиотеки сейчас впервые столкнулись с тем, что используемые технологии не библиотечные как таковые. Проблемы автоматизации, индексации контента до сих пор решались с учётом наработанного библиотеками опыта. Сейчас технологии приходят извне, мы должны их принимать и уметь эффективно адаптировать.

К сожалению, в основном библиотеки решают технологические проблемы индивидуально, вместо того чтобы иметь поддержку в виде технологического зонтика или набора готовых решений, таких как DSpace или открытый API.

— Мы должны идти по пути персонализации обслуживания, развития и расширения сервисов. Автоматизировать библиотечные процессы нередко сложнее, чем банковскую деятельность. У нас ресурсы в разных форматах, из различных источников. И несмотря на то что ресурсов много, остаются ситуации, в которых найти книгу невозможно. Иногда она становится библиографической редкостью, не успев выйти из печати. Монографии издаются по грантам, они печатаются минимальным тиражом, делается обязательная рассылка. Хорошо, если наши амбассадоры принесут книгу в библиотеку.

Рис. 2

Технологические тренды (результаты опроса)



Мы всегда будем охотниками за контентом. Надо обсуждать интеграцию в рамках федерального проекта «Развитие научно-технических библиотек» и такую услугу, как электронная выдача печатной книги, — отметила Татьяна Стукалова.

— Технологии, связанные с контентом и его генерацией, стремительно ворвались в нашу жизнь. И если дать волю разработчикам и программистам, они снесут все законы: об авторском праве, об иноагентах и т.д. Можно создать саммари по всему фонду ЭБС Znanium, но законно мы вправе это сделать только по собственному фонду, по произведениям, где есть договор отчуждения. Это лишь частный случай, который иллюстрирует реальность, в которой мы будем жить. Если говорить об издательстве, то возникает проблема остановить неизбежное. Авторы и преподаватели хотят оптимизировать рутину, и следует учить их грамотно обращаться с ИИ-инструментами, верифицировать источники. Роль издателя — в обуздании технологий и направлении их в мирное русло, чтобы не нарушать авторское право, — считает Альбина Нестерова.

В начале 2026 г. китайские разработчики представили GPT-модель, которая превзошла DeepSeek и все остальные. Конечно, о реальном интеллекте здесь говорить не приходится, но в любом случае вызов серьёзный, отметил Михаил Гончаров.

— Эксперты нередко называют профессии, находящиеся на грани исчезновения под влиянием технологий, среди них переводчик, бухгалтер и биб-

лиотекарь. К этому надо относиться с долей скепсиса. Но с другой стороны, библиотекам следует меняться, чтобы оставаться востребованными и быть в тренде. Хватает ли нам бюджетов для развития новых сервисов? Конечно же, нет, как и компетенций. Кадров тоже недостаточно. И со всем этим необходимо работать. Иного выхода, кроме как обращаться к крупным технологическим партнёрам, мы сейчас не видим. Это и «Яндекс», и «Сбер», и Т-банк, и «Норникель», который представил модель, обученную на научно-технической информации. Кроме того, необходима тесная кооперация, корпоративное взаимодействие на уровне библиотек, — считает эксперт.

— Говорить о развитии ИИ в библиотеке, о высоких технологиях только за счёт ресурсов библиотек не приходится. Без промышленного партнёра не обойтись. Другое дело — кто к нам пойдёт? Индустриям нужна отдача, может найтись спонсор, но системно это проблему не решает, — добавил Евгений Струков.

Пётр Берберов считает, что в профессиональном сообществе возможности ИИ переоценены.

— Слово «интеллект» предполагает развитие, а не повторение. Если мы неверно оцениваем возможности новых программных продуктов, то и используем их неправильно. Наши пользователи постоянно слышат о том, что происходит ИИ-революция, но мы пока наблюдаем интересный алгоритм, который позволяет сделать вариативным старый контент.

В 2010 г., когда появились ЭБС, они пользовались серьёзной нормативной поддержкой. Тогда это никому не нравилось. Но мы никакого прогресса не получили бы без определённых условий. Сейчас мы находимся в разных условиях. Общих требований нет, и мы используем зоопарк решений: от Сбера, от «Яндекса», от ChatGPT. В такой парадигме нельзя системно оценивать использование ресурсов, — подчеркнул эксперт.

КАДРЫ: ДЕФИЦИТ КОМПЕТЕНЦИЙ ПРИ ОТСУТСТВИИ СТАНДАРТОВ

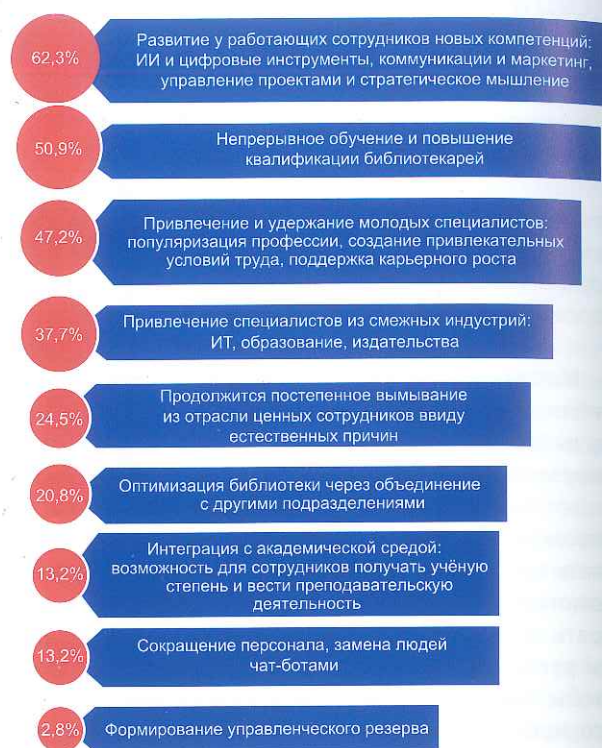
Люди и их компетенции — самая острая проблема. Чьими силами будут реализованы проекты библиотечной трансформации? Способна ли система оплаты труда и карьерных перспектив в библиотеках и у издателей привлечь и удержать специалистов, конкурируя с ИТ-сектором и аналитическими центрами?

Кадры — одна из самых дорогих проблем, считает Олег Молодецкий:

— На рынке труда действительно есть компетентные специалисты, но по уровню зарплат мы не мо-

Рис. 3

Кадровые тенденции (результаты опроса)



жем конкурировать с крупными технологическими компаниями. Поэтому приходится решать проблему на своём уровне, выращивать специалистов. К нам приходят умные и мотивированные, мы им создаём комфортную среду, они нарабатывают определённый опыт, зачастую уходят, но другого пути нет.

Пётр Берберов обратил внимание на проблему отсутствия штатных нормативов.

— Сколько сотрудников должно приходиться на 1 млн книг? Такой нормы нет, а это означает, что нет понимания того, каким должен быть штат. Во многих библиотеках не ведётся учёт научно-технической информации. Но и требований таких нет. Если нет правил и методик, что нужно вести, то можно этого и не делать. Где должны готовить кадры, какие к ним предъявляются требования? Эти вопросы не решены. Не существует утверждённого на государственном уровне набора компетенций. Чаще всего штат библиотеки комплектуется непрофессионалами, и уже потом происходит перекалфикация. В работе с кадрами необходим системный подход, — подчеркнул эксперт.

Отсутствие чётких регламентов стало одной из причин ситуации, сложившейся в Казанском федеральном университете. К библиотеке решили применить технологии бережливого производства, предложив на четверть уменьшить количество ставок и сократить 20 человек. При этом люди на бессрочном

контракте, не имеют никаких взысканий, работают хорошо. Структура библиотеки сохранилась, ничего не объединяется, не сокращается. Как можно уволить человека из действующего подразделения без угрозы его карьере? Получается, что руководство ставит задачу не удерживать и мотивировать специалистов, а решить, на каком основании увольнять.

Одна из существенных проблем — текучка кадров при сложностях с подбором персонала.

Фонд библиотеки НИЯУ МИФИ насчитывает около 700 тыс. экз., читателей порядка 12 тыс. В 2011 г. в библиотеке работало почти 50 сотрудников, сейчас 22 ставки и 33 человека. Многие трудоустроены сотрудниками научных журналов. Непосредственно в библиотеке — 20 человек.

— С учётом новых технологий этого количества нам достаточно. Но уход каждого сотрудника — катастрофа. В прошлом году мы всё лето потратили на то, чтобы подобрать специалиста в библиографический отдел на понятную работу — взаимодействие с РИНЦ, индексация материалов. Однако ежегодно с этой должности уходят: рутинная, большой объём информации, мало разнообразия. Мы стараемся мотивировать своих работников, у нас настоящая команда. Действует профсоюзная поддержка, «Росатом» оказывает содействие. Мы ездим на экскурсии, посещаем выставки, у нас есть Клуб любителей театра, проводим собственные мероприятия. Но работы много, а мы неконкурентоспособны с точки зрения зарплат. Стараемся дать каждому возможность участвовать в проектах, но в целом это проблему не решает, — отметила Татьяна Стукалова.

— Вероятно, скоро нам придётся принимать на работу сотрудников в возрасте 75+, которые знают слово «библиография», потому что других уже вообще не будет. С профильным образованием тоже не очень хорошо. Пока ситуация держится на Санкт-Петербургском институте культуры, остальные вузы информационно-библиотечное направление сокращают, — добавил Михаил Гончаров.

Отвечая на дополнительный вопрос модератора о том, каковы сегодня ключевые качества библиотекаря, все эксперты пришли к общему выводу: это мотивация к самообучению, работоспособность, адаптивность, умение работать в команде и готовность к взаимодействию на разных уровнях. Но есть нюансы.

— Для меня современный библиотекарь — это аналитик, человек, который работает с информацией, а не просто создаёт библиографическое описание или выдаёт книги. Для себя я решил, что в приоритете — ориентация на результат. Второе важное качество — гибкость в принятии решений,



когда есть способность на задачу смотреть по-разному. Если сотрудник не готов адаптироваться, нам он не интересен, — отметил Пётр Берберов.

— Библиотечное дело нешаблонно, оно зависит от инициативы конкретных сотрудников, от запросов руководства. Сегодня говорят о библиографии без библиографов, об исчезновении профессии. Когда реализовывалась программа «5–100», нужны были данные о публикационной активности, и все привыкли к тому, что они автоматически появляются в личных кабинетах. Да, их генерируют издательства, а мы их забираем по API, DOI, из РИНЦ. Но рядом всегда человек, модератор, куратор, — подчеркнула Татьяна Стукалова.

— В первую очередь необходима увлечённость. Во вторую — критическое мышление. А ещё немаловажное качество — желание делиться накопленными знаниями с коллегами, для того чтобы повышать общий уровень. Всё это позволяет создавать универсальных сотрудников, способных конкурировать с ИИ. ИИ-сервисы пока ещё не доросли до уровня даже хороших учеников в школе, и поэтому человеческий фактор очень важен. Хотя некоторые нейросети уже вполне успешно решают математические задачи из учебника Демидовича. Но это дорогие решения, и нужно ещё найти специалистов, которые с ними будут работать. Таким образом, специалисты в области генерации знаний очень востребованы, — сказал Дмитрий Ушанов.

— Библиотека для меня — это большая семья. Никто не лишит нас рутины. Работа с бумажной документацией молодым сотрудникам неинтересна, они скорее будут заниматься цифровыми проектами. Значит, надо её перераспределять и поручать коллегам старшего возраста. Коллектив должен быть многообразен. Невозможно, чтобы все осуществляли прорыв. Но создание среды заложит основу для этого, — отметила Марина Карпова. ■

Фото предоставлены Финуниверситетом при Правительстве РФ.