

## Сокращение затрат на информационные технологии в библиотеках

*Карауш А. С.*

Муниципальная информационная библиотечная система, Томск, Россия

Во времена нестабильности и отсутствия финансирования на хозяйственные и текущие потребности библиотек, возникает нормальное желание экономить. В качестве одного из затратных направлений выступают информационные технологии и управление ими, создание новых технологических процессов и поддержание их функционирования. В публикации даются рекомендации руководителям библиотек как можно сэкономить, на что не стоит сокращать финансирование, чтобы потом не пришлось восстанавливать технологии заново.

Ситуация в мире вносит свои коррективы в, казалось бы, начавшуюся «почти беззаботную» жизнь библиотек. Задержки или отсутствие финансирования на приобретение новых технических средств заставили внимательнее взглянуть в сторону уменьшения затрат, в том числе на самое необходимое оборудование. Уменьшение количества задач для безудержного освоения бюджета и написания отчетов за «добытые» средства позволяют библиотекам сегодня думать над конструктивными и перспективными предложениями, а также переосмысливать некоторые аспекты собственной деятельности.

Далее необходимо сформулировать точки отсчета для определения текущего состояния, «условно положительные» и «условно отрицательные» моменты, характеризующие сложившуюся ситуацию в области управления и информационных технологий (ИТ).

«Условно отрицательные» последствия финансового кризиса для ИТ в библиотеках:

1. Уменьшение или отсутствие финансирования начатых крупных проектов в области автоматизации. Это явление повсеместное и самое распространенное. Причем, неясно, зачем сворачивать на 90% сделанный проект, если многие из таких проектов через 2-3 года придется начинать заново. Однако, учитывая стоимость ИТ проектов последнего времени и «размах» потребностей библиотек в желаемых технологиях, не нужно удивляться, что у библиотек нет запаса финансовой прочности, чтобы завершить самостоятельно даже 1% проекта. Эти завершения финансирования говорят лишь о том, что эффективность от таких проектов и раньше была близка к нулю, а сейчас просто это ещё и осознали [1].
2. Изменение устоявшихся производственных связей и целей. «Друг познается в беде». Если раньше поставщики проявляли так много дополнительного внимания, а сейчас слушать ничего не хотят о наших проблемах, значит всё было ради денег и на взаимопонимание рассчитывать не приходится.
3. Уменьшение почти всех «традиционных» показателей работы библиотек. В кризис люди не всегда идут в библиотеки, хоть и принято говорить об обратном.
4. Уменьшение вероятности участия в новых дорогостоящих проектах и программах. На новые проекты никто не выделяет средств, а если и выделяет, то там больше «писанины» и «финансовых условностей», чем реальных результатов.
5. Усложнение технологических процессов для возможности остаться конкурентоспособным на рынке информационных услуг. На информационный пользовательский рынок, где господствовали библиотеки, выходят «исхудавшие и злые» другие организации. Библиотекам же с их ресурсами стоит ещё больше усложнить процессы, чтобы не остаться без платежеспособных клиентов.
6. Уменьшение централизации управления, перераспределение влияния на подразделения в библиотеках в зависимости от возможности привлечения ими внебюджетных средств. В структуре библиотеки всё чаще возникают разговоры о перераспределении полученных внебюджетных средств, поскольку не все текущие расходы имеется возможность оплатить из бюджетных источников. В

этом случае некоторые подразделения получают дополнительную финансовую самостоятельность.

7. Смена руководящих и профессиональных кадров, которые не смогли работать в изменившихся условиях, потребует дополнительных затрат на обучение персонала. При уменьшении финансирования останавливаются работа по многим направлениям, требующим высококвалифицированных кадров. Переход этих кадров в другие организации нанесёт непоправимый урон технологиям библиотек. Сегодня стоит переобучить таких сотрудников и определить им задания, которые давно нужно было сделать, но «руки не доходили».

«Условно положительные» последствия финансового кризиса для ИТ в библиотеках:

1. Возможность пристального осмысления планов и задач инфраструктурных проектов. Для дальнейшего функционирования библиотеки сегодня самое подходящее время сменить приоритеты и переопределить понятие «эффективная работа» [2].
2. Возможность обновить персонал для привлечения новых сил и опыта работы из других отраслей. Не стоит «зацикливаться» на социальных вопросах заурядных сотрудников. Нужно их менять на других, оказавшихся без работы из других отраслей. Они более динамичны, чем имеющиеся «засидевшиеся» и «обнаглевшие» от социальных льгот и возможностей.
3. Возврат к нормативным моделям работы и оценке краткосрочной эффективности. Сегодня работы в ИТ должны быть краткосрочными, с максимальной отдачей.
4. Увеличение доли внешнего обслуживания (аутсорсинг) технических и программных средств. При уменьшении затрат всё чаще объемов финансирования на ИТ не хватает для содержания персонала в штате библиотеки. Иногда стоит согласиться, чтобы один работник обслуживал несколько библиотек. При этом ему будет и зарплата больше, а библиотека не потеряет лояльного и профессионального сотрудника.
5. Увеличение взаимной лояльности с поставщиками программного обеспечения и оборудования. Поставщики, которые в тяжелые времена остались верны клиентам, будут востребованы библиотеками и в более «денежные» времена.
6. Более внимательное отношение руководства к автоматизированным процессам с учетом реальной отдачи. Если процесс не несет отдачи или чрезвычайно затратный, то он будет остановлен. Таким образом, библиотека автоматически «очистится» от неэффективных процессов.
7. Увеличение объема услуг консультирования по внедрению для других библиотек, где отдел автоматизации оказался не столь успешен. При появлении в некоторых библиотеках «точек роста», они становятся «локомотивами», которые позволят тиражировать удачные решения и выводить из кризиса другие библиотеки.
8. Появление и использование в библиотеках программ для контроля процессов и расходов. Чем больше нужно контролировать, тем вероятнее, что потребуется программное обеспечение (ПО) для оперативного контроля всех процессов деятельности. Причем не использование разных форм квартальных и годовых отчетов, а именно ПО для контроля в реальном времени. Хорошо, если такой реальный контроль будут позволять имеющиеся автоматизированные библиотечные системы.
9. Дополнительные стимулы для объединения ресурсов и технологий библиотек. При наличии средств нет желания рассматривать вопросы совместного использования ресурсов. При неполной загруженности персонала и отсутствии средств на приобретение новых и пополнение имеющихся ресурсов только

профессиональные и тематические объединения библиотек позволят получить новые возможности для работы.

У отдела автоматизации появляется возможность показать реальные достижения, в которые вкладывались средства в последние годы. Для этого стоит научиться «выходить на руководство» с последними данными об эффективности использования ИТ и активно участвовать в оптимизации затрат. Зачастую же происходит уход отдела ИТ «в себя», когда специалисты «впадают в спячку» до нового вливания денег в оборудование.

Затраты на информационные технологии делятся на две большие группы: общие и специфические. Общие затраты организация несёт всегда, когда у неё имеется возможность использовать ИТ и они почти не зависят от объёма потребляемых услуг. К общим затратам относятся: затраты на прокладку кабелей, установку систем пожаротушения, сигнализации, видеонаблюдения, т.е. капитальные затраты.

Что касается специфических затрат, то они значительно сокращаются при их уменьшении или перераспределении, так как зависят от объёма потребляемых ИТ услуг. Причем их стоит сокращать во всех случаях, кроме затрат на поддержание безопасности данных, коммуникации и на жизнеобеспечение зданий и оборудования.

Специфические затраты на ИТ, которые можно уменьшить:

1. Уменьшением затрат на обслуживание печатного оборудования (принтеры, копировальные аппараты), поскольку нагрузка падает в связи с введением режима экономии расходных материалов, то и техника требует меньше «внимания к себе».
2. Уменьшение затрат на переобучение новым технологиям связано с отсутствием возможностей приобретения обновлений для ПО, оборудования.
3. Увеличение затрат на связь при увеличении объема задач виртуализации и увеличения пропускной способности каналов связи. Эти мероприятия позволят экономить затраты на поездки и перемещение.

Кроме этого, высвобождающиеся работники из других подразделений, которым там «нечем заняться» могут быть направлены на решение давно имеющихся профессиональных проблем автоматизации, тем самым, подтвердив необходимость полной автоматизации их подразделений или опровергнув это.

Стоит также остановиться на психологических особенностях преобразований.

Для успешного построения списка новых приоритетов для ИТ специалистов и руководителей необходимо пройти следующую последовательность состояний [3]:

1. Состояние осознания собственного несовершенства (или несовершенства используемых технологий), иначе библиотека процветала бы на фоне кризиса других. Стоит определить вопросы, которые заставили потерять вектор развития. И даже, если ответ очевиден, его всё равно стоит записать, расписать составляющие (не просто отсутствие финансирования, но и другие менее значимые), переопределить их ценность на данном этапе.
2. Составление новой иерархии приоритетов развития ИТ, причем не может быть задачей «выход библиотеки из кризиса». ИТ останутся технологиями, которые необходимо применять для:
  - a. изменения законов работы с ИТ-специалистами, оборудованием, программным обеспечением, процессами, поставщиками и пр.;
  - b. перехода на нематериальные (валовые) критерии оценки эффективности, затрат пр.;
  - c. изменения основных направлений для приложения усилий по автоматизации процессов при концентрации только на самых эффективных технологиях.
3. Соблюдение «верности» выбранной новой иерархии приоритетов и жёсткое (даже жёсткое) личное следование и требование следовать от подчиненных для уменьшения затрат на обоснование новых задач и направлений развития.

### **Выводы**

Для удобства итогов прочтения публикации стоит, основываясь на полученных эмоциях и данных, ответить на вопросы по работе вашей конкретной библиотеки, когда кризис закончится:

1. Что представляет собой оборудование и коммуникации библиотеки?
2. Как всё это работает?
3. Кто работает на этом оборудовании?
4. Вы в библиотеке продолжаете работать? Как? Что при этом делаете?

### **Литература**

1. **Мякишева Марина** ИТ-рынок выйдет из кризиса повзрослевшим // GMcS: М. – 2009. – Режим доступа: <http://www.gmcs.ru/press/publications/3650/>, свободный. – Загл. с экрана.
2. **Зырянов Михаил** Время сменить приоритеты // Директор информационной службы. – 2008. – №11.
3. **Харский Константин** Кризис и смена приоритетов // ИА «Клерк.Ру»: М. – 2009. – Режим доступа: <http://www.klerk.ru/columnists/harsky/?129295>, свободный. – Загл. с экрана.