

## Проектное управление в информационно-просветительских учреждениях

*В условиях дефицита бюджетных средств грантовая система финансовой поддержки позволяет активизировать развитие информационной, образовательной и досуговой среды библиотек. Обоснована роль и целесообразность проектного подхода в поиске дополнительных источников финансирования информационно-просветительских учреждений.*

**Ключевые слова:** грантовая поддержка, благотворительные фонды, финансирование, библиотека, общество, проектный подход

**DOI:** 10.36535/0548-0019-2021-04-3

### ВВЕДЕНИЕ

В современном мире рыночные условия диктуют новые требования не только бизнес-структурам, предприятиям, но и организациям культурного-просветительского сектора. Библиотеки не стали исключением – перед ними возникают новые вызовы, обусловленные текущими запросами общества и изменениями общей социально-экономической ситуации в мире.

Несмотря на то, что роль библиотек в XXI в. переживает серьезную трансформацию, ее нельзя недооценивать. Глобальная информатизация и цифровизация общества, влияющая на все сферы деятельности государства, приводят к изменению в управлении библиотечной системой. Библиотеки играют основополагающую роль в становлении информационного общества и вносят весомый вклад в устойчивое развитие субъектов Российской Федерации. И хотя, с одной стороны, в мировой практике библиотечного дела отмечается невысокий уровень престижности профессии библиотекаря, недостаток финансирования библиотечной системы, с другой стороны – появляются новые вызовы и поиск инновационных эффективных форм реализации информационно-библиотечных проектов. При условии эффективного проектного управления библиотеки превращаются в современные информационно-цифровые центры, предоставляя населению широкий спектр услуг просветительского характера. В настоящее время меняются и модернизируются не только внешний дизайн библиотечных интерьеров и материально-техническая база, но и пересматриваются принципы управления современной библиотекой.

Одна из актуальных проблем современных библиотек – их недостаточное финансирование. Стоит отметить, что это общемировая тенденция, на которую обращают внимание и российские, и зарубежные исследователи. В связи с этим особую ценность приобретает внедрение принципов проектного управления в библиотеках, планирование и реализация

грантовых библиотечных проектов, налаживание маркетинговых коммуникаций и партнерских отношений с грантодателями и спонсорами, готовыми инвестировать в актуальные библиотечные программы.

На протяжении многих лет библиотеки играли ключевую роль в жизни общества, имели постоянную востребованность, ввиду того, что других возможностей получить необходимую информацию у населения не было. Однако в связи с тенденциями развития информационных технологий и сети Интернет библиотеки стали терять свою актуальность. Современное поколение отмечает такие негативные характеристики, как архаичность, несовременность, непривлекательность. В то же время библиотеки имеют такие конкурентные преимущества, как общедоступность, предоставление бесплатной, систематизированной, структурированной информации, а также культуротворческий и образовательный потенциал [1].

Отметим, что в рыночной цифровой среде библиотека приобретает качественно новые свойства и функции. Происходит трансформация традиционной информационно-библиотечной системы, ее переход к открытой и многофункциональной форме взаимодействия с населением. Многие библиотеки оказались перед выбором: завершить свою деятельность из-за ограниченного финансирования или же сотрудники библиотек должны осваивать новые компетенции с целью реализации современных форм эффективного функционирования (библиотечные проекты и услуги населению на качественно новом уровне).

В сложившейся ситуации особенно актуальным и важным становится внедрение в библиотечную среду проектного управления (проектного менеджмента), основная задача которого – привлечение дополнительных источников финансирования для реализации различного рода библиотечных проектов. В частности, участие в грантовой деятельности, приносящей денежные средства библиотекам, требует определенных управленческих компетенций в этой сфере.

Безусловна и неоспорима ценность библиотек для развития всего мирового сообщества с позиций их культурно-просветительской, информационно-социальной и образовательной функций. Вместе с тем на фоне ограниченности финансовых ресурсов очевидна необходимость трансформации современной библиотеки в структуру, приносящую доход. В связи с этим требуется развитие библиотечной проектной деятельности, когда особый акцент будет делаться на грантовую составляющую, так как гранты выступают в качестве перспективного источника финансирования библиотечных проектов. В настоящей статье систематизирован российский и зарубежный библиотечный опыт в проектном управлении, в частности, рассмотрена грантовая деятельность библиотек, обобщен теоретический материал по данной теме, приводится ряд статистических данных по изучаемому вопросу.

## ПРОБЛЕМЫ И ВЫЗОВЫ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННЫХ БИБЛИОТЕК

История библиотечного дела в России включала следующие законодательные акты, которые определяли его развитие [2, 3]:

1. Манифест «Об учреждении Министерства духовных дел и народного просвещения» (1819 г.), в соответствии с которым библиотеки и типографии учебных заведений находились в ведении данного министерства.

2. Положение комитета Министров «О передаче губернских библиотек под наблюдение Министерства народного просвещения» (1834 г.)

3. Императорский указ «Об учреждении военно-медицинских библиотек» (1847 г.), содержавший «Правила, на основании которых могут быть учреждены военно-медицинские библиотеки».

4. Императорский указ «О присоединении Императорской публичной библиотеки к общему составу Министерства императорского двора» (1850 г.)

5. «Положение о сельских школах Санкт-Петербургского воспитательного дома и о сельских библиотеках» (1867 г.).

В современной России библиотечные вопросы также обсуждаются на правительственном уровне, что подтверждает их актуальность. В частности, в «Основах государственной культурной политики»<sup>1</sup>, утвержденных Указом Президента РФ от 24 декабря 2014 г. № 808, речь идет о сохранении библиотек как общественного института распространения книги и приобщения к чтению, принятии мер по модернизации их деятельности.

Указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»<sup>2</sup>

поставил новые задачи по развитию культуры, сохранению традиционной системы ценностей, формированию человеческого капитала. Одной из задач этого документа является развитие муниципальных библиотек. В соответствии с Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года<sup>3</sup> ключевая роль в формировании человеческого капитала, экономики знаний отводится культуре, что предусматривает переход к качественным преобразованиям в сферах культуры и искусства, включая библиотечное дело. Следовательно, на правительственном уровне Российской Федерации признается необходимость устойчивого развития библиотечной сферы страны.

Сегодня можно выделить общие проблемы и вызовы, стоящие перед современными библиотеками (табл. 1).

Еще одна проблемная область – это старение сотрудников библиотек и слабый приток молодых кадров. В вузах и колледжах сокращаются библиотечные специальности, уменьшается количество абитуриентов, поступающих на эти направления. В проекте «Атлас новых профессий» [11] профессия библиотекаря отнесена к «устаревшим интеллектуальным профессиям на горизонте 2013-2030 гг.», наряду с бухгалтером, сметчиком, менеджером по кредитам, корректором, документоведом, нотариусом и другими. Всё это приводит к неукомплектованности штата библиотек и перегрузке работников. В связи с этим необходимо формирование государственного заказа на подготовку специалистов библиотечного дела в учреждениях высшего и среднего профессионального образования. Кроме того, библиотекари должны получать знания в области цифровых компетенций в связи с усложнением их деятельности и информатизацией библиотечных процессов [4, 12].

Среди современных проблем библиотечного дела отдельно выделяется ежегодное сокращение количества библиотек. Обратимся к данным статистики (табл. 2), которые демонстрируют отрицательную динамику библиотечных показателей.

В «Стратегии государственной культурной политики на период до 2030 года»<sup>4</sup> сокращение количества библиотек объясняется снижением численности населения, распространением домашних форм проведения досуга, стремительным развитием информационных технологий, процессами оптимизации бюджетных учреждений в рамках проведения реформы бюджетного сектора. Как видно из табл. 2 за рассматриваемый период (2010-2018 гг.) уменьшается количество библиотек, библиотечный фонд, а также число экземпляров на 1000 чел. населения.

<sup>1</sup> Указ Президента РФ от 24.12.2014 г. № 808 «Об утверждении Основ государственной культурной политики». – URL: <http://base.garant.ru/70828330/#friends> (дата обращения: 21.09.2020)

<sup>2</sup> Указ Президента РФ от 7.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». – URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71837200/> (дата обращения: 21.09.2020)

<sup>3</sup> Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 г. № 1662-п «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_82134/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134/) (дата обращения: 21.09.2020)

<sup>4</sup> Распоряжение Правительства РФ от 29.02.2016 N 326-п (ред. от 30.03.2018) «Об утверждении Стратегии государственной культурной политики на период до 2030 года». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_194820/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_194820/) (дата обращения: 21.09.2020)

## Проблемы и вызовы современных библиотек\*

Проблемы и вызовы	Решения проблем
Отставание библиотек от темпов мирового технического развития, устаревшая материально-техническая база	Автоматизация библиотечных процессов, максимальное использование возможностей сети Интернет, адаптация современного программного обеспечения к библиотечным сервисам
Ограниченное финансирование	Освоение новых компетенций в области проектного управления, планирование и реализация грантовой деятельности, фандрайзинг
Старение персонала, недостаток цифровых и управленческих компетенций у библиотекарей	Программы мотивации для привлечения молодых кадров, поднятие престижа профессии, обучение специалистов
Замена библиотек альтернативными источниками информации	Создание многофункциональных библиотечных центров, привлекающих разные категории населения, широкий набор сервисных услуг для населения

\* Составлено авторами по данным [4–10]

Таблица 2

## Количественные показатели развития библиотек в России [13]

Показатели	Год				
	2010	2015	2016	2017	2018
Число библиотек, тыс.	46,1	39,0	38,2	37,4	37,1
в том числе в городах и поселках городского типа	10,3	9,0	8,6	8,5	8,5
в сельской местности	35,8	30	29,6	28,9	28,6
Библиотечный фонд, млн экз.	923	839	831	818	810
в том числе в городах и поселках городского типа	599	563	561	557	554
в сельской местности	324	276	270	261	256
Число экземпляров библиотечного фонда в среднем на 1000 чел. населения, экз.	6460	5727	5663	5570	5519
в том числе в городах и поселках городского типа	5677	5183	5153	5099	5065
в сельской местности	8660	7286	7135	6943	6853

Однако, несмотря на снижение количества библиотек, специалисты отмечают необходимость преобразования современных библиотек в «учреждения культуры нового типа». Так, в исследовании А.И. Земскова проведено анкетирование 770 сотрудников библиотек 60 стран мира и 20 индивидуальных интервью с библиотекарями. Результаты этой работы позволили оценить состояние научных и академических библиотек мира. Наиболее существенные проблемы, отмеченные в ходе исследования, обобщенно можно представить следующим образом: нехватка ресурсов (квалифицированного персонала, финансов); недостаточное понимание библиотекарями научных трендов; отставание от развития информационных технологий [14]. Таким образом, очевидно, что российские и зарубежные библиотеки имеют схожие проблемы.

Серьезное изменение роли библиотекаря связано с расширением сервисов и увеличением обязанностей, так как существенно возрастают запросы и потребности пользователей относительно поддержки исследований, процесса публикаций научных статей, обеспечения удаленного доступа (за пределами здания библиотеки) к ресурсам библиотеки. Согласно результатам анкетирования библиотечных сотрудни-

ков, они предоставляют помощь авторам при публикации статей: консультацию о том, в какой журнал отправить рукопись статьи, содействие в предоставлении материала в редакцию, оказание сопутствующих услуг (оформление, перевод, проверка на заимствования), поиск грантодателей и соавторов [14].

Перечисленные проблемы свидетельствуют о том, что библиотеки должны осваивать новые эффективные формы управления своей деятельностью, которые смогут вывести их на новый уровень не только финансового состояния, но и социально-культурного статуса.

## ВИДЫ СОВРЕМЕННЫХ БИБЛИОТЕК И ИХ ФУНКЦИИ

В современном мире выделяют следующие виды библиотек: государственные, частные, специальные (для определенных категорий пользователей по отдельным профилям), академические (прикрепленные к университетам), модельные. В табл. 3 представлены результаты проведенного нами анализа научной литературы по этому вопросу, что позволяет обобщить ряд важнейших функций библиотек.

## Функции библиотек\*

Группа функций	Характеристика
Сущностные, социальные функции	Кумулятивная – сбор в одном месте разных по форме и содержанию документов, созданных в разное время, разными авторами
	Мемориальная – сохранение собранных документов для их передачи следующим поколениям
	Информационная – представление необходимых документов и сведений о них пользователю
Производные функции	Социализирующая – адаптация к окружающей среде через предоставление информации по различным вопросам, воспитание гармонически развитой личности
	Образовательная – содействие в реализации образовательных задач, обучении, самообразовании, развитии познавательных процессов
	Воспитательная – моральное, экологическое, эстетическое, патриотическое, трудовое воспитание
	Идеологическая – формирование определенного мировоззрения личности
Сохранение культурного наследия	Краеведческая, музейная, архивная работа; хранение документов на различных носителях
Интеллектуальное развитие	Проведение публичных лекций, круглых столов, семинаров, конференций, публичной защиты научных работ
Развитие бизнеса	Информационная поддержка малого и среднего бизнеса
Социализация	Общение, объединение разных групп населения (по возрасту, статусу, интересам и пр.)

\* Составлено авторами по данным [4, 6, 15]

Таблица 4

## Некоторые трактовки понятия «электронная библиотека»

Автор	Трактовка
Е.И. Козлова, В.А. Цветкова, О.В. Барышева [17]	Управляемая совокупность информации с соответствующими сервисами, информация хранится в цифровом формате и доступна по сети
	Упорядоченная коллекция разнородных электронных документов (книг, журналов) со средствами навигации и поиска
	Информационная служба, в которой информационные ресурсы хранятся в машиночитаемой форме, а функции хранения, комплектования, предоставления доступа к ресурсам обеспечиваются посредством использования цифровых технологий
	Информационная система, позволяющая хранить и использовать разнообразные электронные документы, размещенные в самой системе, а также доступные через телекоммуникационные сети
	Организация, в том числе виртуальная, которая собирает, управляет и хранит в течение длительного периода разнообразный цифровой контент (данные, мультимедиа, метаданные) и предоставляет пользователям услуги по доступу к данному контенту.
Т.В. Майстрович [19]	Информационная система для организации и хранения упорядоченного фонда электронных объектов, обеспечения доступа к ним посредством единых средств навигации и поиска

При исследовании вопроса развития библиотек в Российской Федерации необходимо отдельно обратиться к понятию электронной библиотеки. Национальная электронная библиотека (НЭБ) – это федеральная государственная информационная система, создаваемая Министерством культуры РФ при участии крупнейших библиотек, музеев, архивов, издателей. В 2003 г. инициатором проекта выступила Российская государственная библиотека, в конце

2008 г. работа над проектом была завершена, с 2013 г. его развивает Министерство культуры РФ, финансируя создание технологической платформы, оцифровку печатных изданий.

В феврале 2019 г. Правительство РФ утвердило Положение о федеральной государственной информационной системе «Национальная электронная библиотека (НЭБ)», предусматривающее включение в библиотеку электронных копий всех российских из-

даний в качестве обязательного экземпляра. Функции оператора НЭБ возложены на Российскую государственную библиотеку. Основные цели НЭБ: сохранение исторического, научного, культурного наследия народов России; обеспечение условий для повышения интеллектуального потенциала РФ; популяризация российской науки и культуры; формирование единого российского электронного пространства знаний. Первоначально данный проект финансировался Министерством культуры РФ. В настоящее время из федерального бюджета финансирование осуществляется на деятельность оператора, а из бюджетов субъектов РФ – на оцифровку книг в библиотеках, участвующих в проекте [16, 17].

Следует отметить, что создание НЭБ и точек доступа к ней не может компенсировать сокращение библиотек в сельской местности и не способно заменить обращение людей к традиционным печатным изданиям: газетам, журналам, а также книгам в библиотеках.

По мнению Т.В. Овсянниковой, актуальными задачами управления библиотекой в России является перевод ресурсов на бумажных носителях в электронный формат (оцифровка документов), а также развитие библиотечного дела в условиях цифровизации и формирования электронной среды, обеспечение удаленного доступа к ресурсам библиотеки [18].

Обратимся к понятию «электронная библиотека» (табл. 4), которая в современном информационном обществе приобретает особую актуальность.

Таким образом, электронная библиотека – это новый этап развития информационных сервисов, новая тенденция информационно-поисковых систем и информационных служб библиотек. Электронную библиотеку характеризуют совокупность документов, собранных по определенным признакам или правилам; систематизация и структуризация документов; хранение и предоставление доступа к контенту (полным текстам документов или аудиовизуальным материалам); наличие электронного каталога или библиографической базы данных с возможностью многоаспектного поиска необходимой информации.

К достоинствам электронных библиотек относятся: доступность в любом месте и в любое время; удобство поиска и чтения; открытость необходимых документов, книг; экономия денежных средств [17, 19, 20]. Несмотря на бесспорные преимущества, создание электронной библиотеки связано со многими трудностями, самая значимая из которых – это необходимость наличия финансовых средств [21].

Большое значение для управления библиотекой имеет стратегическое планирование. Одним из первых разработчиков концепции стратегического планирования в библиотечном деле является Н.И. Тюлина [22]. Возрастание значимости стратегического планирования в библиотеках связано, с одной стороны, с ростом и усложнением информационных запросов и потребностей общества, необходимостью совершенствования материально-технической базы, а с другой стороны, с ограниченностью различного рода ресурсов (финансовых, материальных, человеческих).

Стратегическое планирование обеспечивает решение трех взаимосвязанных управленческих задач: установление возможностей библиотек (сильные и слабые стороны, уровень профессионализма сотрудников, финансовое обеспечение); определение целей (оценка внутренних и внешних факторов среды, влияющих на библиотеки); выявление способов достижения цели (задачи, ресурсы, затраты, алгоритм действий) [23].

В табл. 5 приведены основные показатели эффективности стратегического развития библиотеки.

Показатели табл. 5 выступают в качестве определения «точек роста» библиотеки и выявления тех направлений деятельности, которые требуют развития и улучшения. Например, средний уровень образования сотрудников библиотеки должен быть не ниже среднего образовательного уровня обслуживаемого населения.

Таблица 5

Показатели эффективности стратегического развития библиотеки [23]

Показатели соотношения развития библиотеки с внешней средой	Показатели, характеризующие внутреннее развитие библиотеки
Доля охвата населения библиотечным обслуживанием, %	Доля инновационных услуг в традиционных (диверсификация ассортимента библиотечных услуг), %
Социокультурная характеристика населения, обслуживаемого библиотекой	Формирование постоянных целевых групп обслуживания в соответствии со структурой социальных групп населения территории
Общая численность населения на обслуживаемой территории	Доля «разовых» потребителей библиотечных услуг в числе постоянных пользователей, %
Отношение внебюджетного финансирования к бюджетному (финансовое обеспечение)	Снижение себестоимости библиотечного обслуживания за счет внебюджетного финансирования
Число волонтеров, принимающих участие в социальных проектах внешнего окружения	Численность волонтеров, участвующих во внутрибиблиотечных проектах
Доля населения с высшим образованием в общей численности населения, %	Доля сотрудников библиотеки с высшим образованием в общей численности сотрудников, %

## ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В БИБЛИОТЕЧНОЙ СФЕРЕ

Как и в любой сфере деятельности, в библиотечных учреждениях имеются многочисленные проблемы, одна из которых – их недостаточное финансирование. Финансовый фактор оказывает существенное влияние на деятельность библиотек относительно пополнения библиотечного фонда, оцифровки бумажных изданий, инвестиций в развитие информационных технологий, повышения квалификации сотрудников. Проектное управление становится вынужденной необходимостью для выживания современных библиотек. Проектный подход и грантовая активность открывают новые возможности для привлечения финансовых средств в библиотечную сферу.

Развитие проектного подхода – это одна из инновационных технологий в современной библиотечной работе. Принципы проектного управления находят широкое применение в международной практике и начинают постепенно внедряться в деятельность информационно-просветительских учреждений Российской Федерации. Библиотечное сообщество участвует в коллективном поиске инноваций. Любое библиотечное событие (выставка книг, конференция, конкурс) – это проект. Чем менее масштабная библиотека, тем легче пройти все этапы согласования по проекту. Наиболее сложным этапом является распределение функций и организация контроля за их выполнением. Современный библиотекарь должен обладать инициативой, личной ответственностью, самоконтролем, а также иметь оперативную обратную связь.

Необходимость финансового обеспечения библиотек вынуждает их руководство искать внебюджетные источники финансирования. В последние годы в библиотечной среде особую популярность приобретают гранты, которые направлены на оказание адресной финансовой поддержки для реализации конкретных проектов.

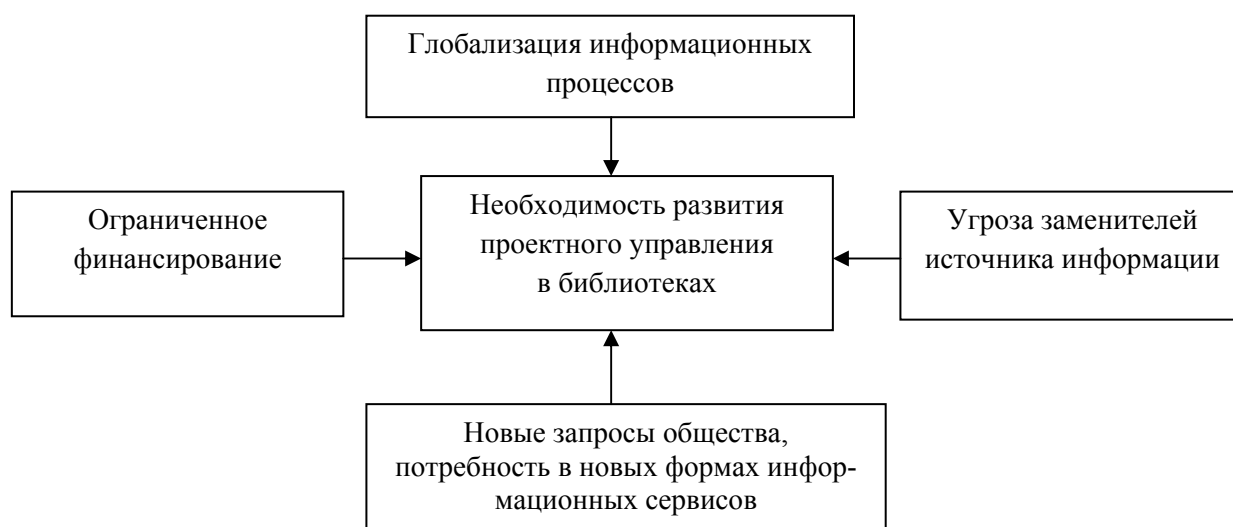
На рисунке представлены схематично те предпосылки, которые оказывают непосредственное влия-

ние на необходимость развития проектного управления в библиотеках.

Многие проблемы библиотек обусловлены недостаточной государственной поддержкой и финансированием. При переходе на самофинансирование бюджетных организаций практически прекратилось финансирование социально-культурных проектов, реализуемых библиотеками (например, проектов по продвижению и развитию чтения). Дополнительное финансирование позволяет библиотекам превращаться в многофункциональные современные библиотечные центры, предоставляя читателям разнообразный спектр услуг: читальные и выставочные залы, онлайн-бронирование книг, виртуальный абонемент, экскурсии, клубы по интересам, дискуссионные и образовательные площадки для проведения научных конференций, форумов, выставок. В Лионской декларации по доступу к информации и развитию библиотеки включены в число информационных посредников, помогающих правительствам, учреждениям и частным лицам обмениваться, структурировать, организовывать и понимать данные [4, 15].

Обозначенные проблемы современных библиотек ставят новые задачи, в частности, освоение компетенций по проектному управлению библиотечными работниками, привлечение финансов в библиотечную сферу. Роль управления любой организацией состоит в повышении эффективности ее деятельности, увеличении количественных показателей и улучшении качественных.

Проектное управление является предметом изучения ряда зарубежных и российских исследователей. Вот лишь некоторые вопросы, на которые обращается особое внимание: проектный менеджмент в библиотеках, особенности финансового менеджмента, управление человеческими ресурсами, информационными технологиями [24]; недостаточное финансирование библиотек, необходимость внедрения новых технологий и сервисов в библиотеках [25].



Предпосылки развития проектного управления в библиотеках

**Примеры фондов-грантодателей, выделяющих гранты на реализацию библиотечных проектов**

<b>Название фонда</b>	<b>Название конкурса</b>	<b>Особые условия</b>
Грант Президента РФ (максимальный размер гранта 1 млн руб.)	Ежегодно присуждает 100 грантов Президента Российской Федерации для поддержки проектов в области культуры и искусства. Имеет номинацию «Библиотечное дело».	Нельзя проводить конкурсы, фестивали, юбилеи, строительство зданий, издание книг, а также финансировать за счет средств гранта плановые работы.
Фонд Михаила Прохорова (максимальный размер: 300 тыс. руб. для отдельных библиотечных проектов; 800 тыс. руб. для сетевых партнерских проектов)	Ежегодный конкурс «Новая роль библиотек в образовании».	Не все субъекты Российской Федерации могут принимать участие в конкурсе. Регионы действия: Сибирский, Уральский и Дальневосточный федеральные округа, Белгородская, Воронежская, Калужская, Липецкая, Рязанская, Тамбовская, Брянская и Самарская области. Результат библиотечного проекта должен иметь физические измеримые характеристики.
Фонд Елены и Геннадия Тимченко	Ежегодный конкурс «Культурная мозаика малых городов и сёл».	Заявки принимаются от публичных библиотек из населённых пунктов с численностью населения менее 50 тыс. чел. Условия участия различны для каждого федерального округа.
Русская Православная Церковь	Ежегодный конкурс «Православная инициатива».	Проекты связаны с развитием и модернизацией библиотек Русской Православной Церкви, а также формированием в других библиотеках отделов православной духовно-просветительской литературы.
Фонд «Созидание» (объем финансирования от 30 до 50 тыс. руб.)	Конкурс «Читающая Россия».	Заявки принимаются от публичных библиотек из населённых пунктов с численностью до 12 тыс. жителей.
Благотворительный фонд Владимира Потанина (сумма гранта – до 1 млн руб.)	Конкурс «Общее дело».	Грантополучателям предлагается вести дневники проекта на сайте фонда, чтобы своевременно делиться основными трудностями и победами.

Гранты рассматриваются как источники внебюджетного финансирования библиотек (государственные и частные фонды), предназначенные для разных типов библиотек: публичных, академических, специализированных [26]; вопросы финансового менеджмента, планирование, бюджетирование в академических библиотеках [27].

Ученые и практики изучают гранты и грантообразующие фонды, предназначенные для финансирования небольших библиотек, виды грантов по источнику финансирования (правительственные, фундаментальные, корпоративные) [28]. В табл. 6 приведены примеры конкурсов, нацеленных на поддержку библиотек

Следует понимать, что грант выделяется на конкретный библиотечный проект. Для этого коллектив библиотеки отправляет официальную заявку на конкурс, в которой должна быть изложена полезная для общества идея. В настоящее время многие библиотеки сталкиваются с трудностями при оформлении заявки на грант. Проект должен включать срок и этапы реализации задумки, объем финансирования с подробным указанием всех статей расходов. Как правило, в проектах требуется указывать, какие достиже-

ния имеются у конкретной библиотеки, какими человеческими и материальными ресурсами она располагает.

В настоящее время постепенно повышается конкуренция среди библиотек при подаче заявок в грантообразующие фонды. Например, на 2020 г. больше всего конкурсных заявок в рамках национального проекта «Культура» было подано Приволжским Федеральным округом (236 заявок), из них одержали победу 59 заявок на общую сумму 370 млн руб. На втором месте по данному проекту – Центральный Федеральный округ (выиграно 40 заявок на сумму 260 млн руб.), в Сибирском Федеральном округе: 40 выигранных заявок на 250 млн руб., в Северо-Западном Федеральном округе поддержано 34 заявки на сумму 215 млн руб. [29]. Привлеченные грантовые средства используются на комплектование библиотечных фондов новыми книгами и периодическими изданиями, многофункциональное оформление пространства библиотек, современное оборудование и информационные технологии, подбор и повышение квалификации персонала, способного оказать профессиональную помощь и дать рекомендации.

Особое место в библиотечной деятельности стоит уделить фандрайзингу (сбору средств или поиску инвесторов для некоммерческих проектов), инструменты которого активного освоили зарубежные организации. Например, К. Барбара рассматривает источники фандрайзинга на примере опыта теологических американских библиотек, а также роль библиотекаря в процессе фандрайзинга, его знания, умения, компетенции в привлечении средств для развития библиотек. Она анализирует разные виды финансовой поддержки библиотек: спонсорство, благотворительность, привлечение средств для некоммерческих проектов, фонды, которые сотрудничают с американскими библиотеками, профессиональные сообщества, обеспечивающие финансовую устойчивость теологических библиотек [30].

Фандрайзинг в библиотечной системе требует особых компетенций специалистов данной сферы, способных развивать библиотечную маркетинговую деятельность по привлечению партнеров, грантодателей, спонсоров, готовых вкладывать средства в развитие информационно-библиотечных проектов, сервисов, услуг населению. На фоне развития цифровых трендов в мире и трансформации профессии библиотекаря инвестирование в библиотеки приобретает с каждым годом особую актуальность.

Отдельно мы должны осветить вопрос модельных библиотек, поскольку они являются важным примером эффективного управления библиотекой, ее современной трансформации, превращении библиотеки в многофункциональный информационно-библиотечный центр, удовлетворяющий потребности и запросы посетителей всех категорий и возрастных групп в разных сферах деятельности (просвещение, досуг, информационная поддержка и пр.).

Отметим, что среди современных российских проектов, поддерживающих развитие библиотек, выделяется национальный проект «Культура», который разработан согласно Указу Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». В рамках данного документа утверждено ежегодное создание в 2019–2024 гг. 110 модельных муниципальных библиотек. Уже в первый год реализации этого проекта удалось увеличить их число до 134 библиотек. В 2020 г. было отобрано 110 муниципальных библиотек из 52 субъектов Российской Федерации, всего за два года в проекте приняли участие 69 регионов [29]. На создание модельных муниципальных библиотек в 2019 г. было выделено 1,1 млрд руб.: муниципалитеты выделили 184 млн руб., субъекты РФ – 57 млн руб., спонсоры – 4 млн руб., остальные 860 млн руб. – это федеральные средства.

Основная часть федеральных поступлений была потрачена на мебель и оборудование библиотек. Денежные средства были израсходованы на пополнение библиотечных фондов, в среднем на одну библиотеку приходилось 1 млн руб., примерно 3 тыс. новых книг получила каждая организация. Значительная часть средств (более 70%) муниципалитетов, субъектов и спонсоров потрачено на текущие и капитальные ремонты для того, чтобы материально-техническая база библиотек соответствовала уровню модельных библиотек нового поколения.

Модельные библиотеки предоставляют широкий спектр услуг, кроме традиционной выдачи книг и периодических изданий. В частности – это удаленный доступ к ресурсам библиотеки, общение в клубах по интересам, работа в тихой обстановке в специальных пространствах библиотеки, проведение развивающих, интеллектуальных игр, помощь школьникам в выполнении домашнего задания, обучение людей пожилого возраста работе в сети Интернет, проведение открытых лекций, конференций и др. Все модельные библиотеки подключены к ресурсам Национальной электронной библиотеки (НЭБ). Большинство таких библиотек имеет электронный каталог, систему автоматизированной книговыдачи и электронные читательские билеты.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Спрос на грантовое финансирование государственных и некоммерческих организаций в Российской Федерации год от года растет. Связано это с тем, что большинство таких учреждений испытывает дефицит бюджетных ресурсов для осуществления различного рода проектов и реализации новых идей. С финансовыми проблемами ежегодно сталкиваются российские библиотеки, что заставляет их руководство вести активную деятельность в поисках внебюджетных источников финансирования и осуществлять подачу заявок на соответствующие гранты. Особенно это актуально для провинциальных и сельских библиотек.

Проектное управление в системе библиотечной деятельности охватывает все больше российских регионов, однако этот процесс требует поддержки и дальнейшего развития. Среди особых условий для эффективного проектного управления в библиотечной среде необходимы:

- 1) поддержка на государственном и общественном уровне, расширение количества фондов и конкурсов, направленных на развитие библиотечных проектов;
- 2) проведение активной маркетингово-коммуникационной работы с населением с целью эффективного продвижения положительного образа библиотек;
- 3) развитие профессиональных компетенций у сотрудников библиотек в сфере проектного управления и грантовой деятельности.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Мазурицкий А.М., Кузичкина Г.А. Современная библиотека и вызовы времени // Научные и технические библиотеки. – 2019. – № 5. – С. 22-36.
2. Плешкевич Е.А. Хронология истории библиотечного дела в России: состояние и перспективы развития // Библиосфера. – 2018. – № 3. – С. 14-18.
3. Балкова И.В. История библиотечного дела: курс лекций. – М.: Пашков дом, 2013. – 415 с.
4. Шлыкова О.В. Библиотечное дело: инвестиции в человеческий капитал // Вестник культуры и искусств. – 2018. – № 3(55). – С. 25-32.
5. Кудрина Е.Л., Голубева Н.Л. Стратегия профессионального взаимодействия в подготовке специалистов библиотечно-информационной сфе-



- ры // Научные и технические библиотеки. – 2020. – № 2. – С. 79-90.
6. Диска́я Н.И., Зубанова Л.Б. Концептуальные основания развития региональной библиотеки: сценарии будущего // Вестник Кемеровского государственного университета культуры и искусств. – 2018. – № 43. – С. 121-126.
  7. Кочукова Е.В., Селюцкая О.В. Особенности комплектования научной библиотеки в современных условиях // Научные и технические библиотеки. – 2016. – № 8. – С. 36-43.
  8. Грабарь Н.Г., Соколовская Т.Б. Формирование информационно-коммуникационного пространства библиотеки // Научно-техническая информация. Сер. 1. – 2017. – № 7. – С. 13-18.
  9. Булавкина И.В. Проблемы и перспективы развития школьных библиотек региона // Педагогический поиск. – 2016. – № 9. – С. 51-54.
  10. Макеева О.В. Актуальные проблемы работы с персоналом библиотек на современном этапе развития библиотечного дела // Библиосфера. – 2018. – № 4. – С. 48-55.
  11. Атлас новых профессий. – URL: <http://atlas100.ru/> (дата обращения: 21.09.2020)
  12. Лопатина Н.В. Библиотечная профессия в XXI веке: сравнительный анализ российских и зарубежных тенденций развития // Культура и образование. – 2016. – № 1 (20). – С. 70-79.
  13. Россия в цифрах. 2020: Крат. стат. сб. / Росстат. – М., 2020. – 550 с.
  14. Земсков А.И. Современные библиотеки и будущее научных коммуникаций // Научные и технические библиотеки. – 2019. – № 11. – С. 3-16.
  15. Диска́я Н.И. Библиотека как центр культурного разнообразия: проблемы, перспективы развития в региональном пространстве // Вестник Челябинской государственной академии культуры и искусств. – 2016. – № 1 (45). – С. 50-58.
  16. Гиляревский Р.С., Мельникова Е.В. Национальные электронные библиотеки России и США // Научно-техническая информация. Сер. 1. – 2019. – № 7. – С. 8-13; Gilyarevskii R.S., Mel'nikova E.V. National Electronic Libraries of Russia and the United States // Scientific and Technical Information Processing. – 2019. – Vol. 46, № 3. – P. 149-154.
  17. Козлова Е.И., Цветкова В.А., Барышева О.В. Особенности формирования электронных библиотек // Научно-техническая информация. Сер. 1. – 2017. – № 2. – С. 13-17; Kozlova E.I., Tsvetkova V.A., Barysheva O.V. Properties of the Formation of Electronic Libraries // Scientific and Technical Information Processing. – 2017. – Vol. 44, № 1. – P. 38-42
  18. Овсянникова Т.В. Цифровизация информационного пространства публичной библиотеки как актуальный тренд современного управления // Научный вестник Волгоградского филиала РАНХиГС. Серия: Политология и социология. – 2019. – № 2. – С. 21-23.
  19. Майстрович Т.В. Понимание электронной библиотеки: помог ли нам национальный стандарт? // Научно-техническая информация. Сер. 1. – 2018. – № 7. – С. 21-26.
  20. Белогубцева Л.Г. Проблемы и перспективы развития электронных библиотек // Вестник научных конференций. – 2018. – № 6-2(34). – С. 27-28.
  21. Стахеев Д.А. Проблемы развития и обслуживания электронных библиотек // Вестник научных конференций. – 2018. – № 6-2(34). – С. 181-183.
  22. Тюлина Н.И. Стратегический план как метод управления библиотекой // Библиотековедение. – 1994. – № 1. – С. 11-17.
  23. Мурашко О.Ю., Фоменко И.Г. Стратегическое управление поселенческими библиотеками: аспекты проблемы // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. – 2019. – № 4(90). – С. 128-138.
  24. Winston M.D., Hoffman T. Project management in libraries // Journal of library administration. – 2005. – Vol. 42, Issue 1. – P. 51-61.
  25. Burich N.J., Casey A.M., Devlin F.A., Ivanitskaya L. Project management and institutional collaboration in libraries // Technical services quarterly. – 2006. – Vol. 24, Issue 1. – P. 17-36.
  26. Sallivan L.A. Grant funding for libraries // The bottom line. – 2007. – Vol. 20, № 4. – P. 157-160.
  27. Sydelko B.S. Financial management in academic libraries: data-driven planning and budgeting // Journal of electronic resources in medical libraries. – 2018. – Vol. 15, Issue 2. – P. 115-116.
  28. Kennedy T. Budgeting basics for small libraries // Journal of hospital librarianship. – 2003. – № 3(1). – P. 15-25.
  29. Годовой отчет о создании модельных библиотек в рамках нацпроекта «Культура» в 2019 г. – URL: <http://новаябиблиотека.рф/documents/otchety/> (дата обращения: 21.09.2020).
  30. Barbara K. The theological librarian's role in fundraising // Theological librarianship. – 2009. – Vol. 2, № 1. – P. 57-66.

*Материал поступил в редакцию 25.09.20.*

#### **Сведения об авторах**

**ЯШАЛОВА Наталья Николаевна** – доктор экономических наук, заведующий кафедрой экономики и управления Череповецкого государственного университета  
e-mail: natalij2005@mail.ru

**КРЫЛОВА Наталья Павловна** – кандидат педагогических наук, доцент кафедры экономики и управления Череповецкого государственного университета  
e-mail: ntlkrylova@rambler.ru

**ЛЕВАШОВ Евгений Николаевич** – старший преподаватель кафедры экономики и управления Череповецкого государственного университета  
e-mail: levashov\_evgenii@mail.ru