

«ПРОСТО ПЛЫТЬ ПО ТЕЧЕНИЮ ЖЕЛАНИЯ НЕТ»



Городские централизованные библиотечные системы, как правило, объединяют не один десяток библиотек. Так, в бюджетное учреждение «Омские муниципальные библиотеки» входит 41 библиотека (24 для взрослых и 17 для детей). Они располагаются в разных уголках большого города. Как обеспечить их всем необходимым: от фондов до стульев, как создать единый бренд системы, при этом не растеряв индивидуальности каждой библиотеки? Об этом и многом другом рассказывает журналу **Наталья Леонидовна ЧЕРНЯВСКАЯ**, директор объединения «Омские муниципальные библиотеки».

Наталья Леонидовна! У вас в городе происходят настоящие чудеса. В то время, когда большинство руководителей «плачет» по поводу оптимизации, сокращения сети, Вы умудряетесь ремонтировать библиотеки системы. Расскажите, на какие средства открыта новая молодёжная библиотека?

Больших чудес не происходит, проблем и у нас достаточно. Но статика меня угнетает, хочется развиваться, меняться, быть полезными. И если нет субсидии на развитие из городского бюджета, то это не значит, что нет других возможностей. Молодёжная библиотека – результат объединения усилий нашего учреждения и крупных предприятий административного округа, на территории которого она находится.

Что касается оптимизации, для нас это уже пройденный этап. Мы пересмотрели структуру сети ещё в 2013 г. Взаимоотношения подошли к оценке состояния и размещения библиотек на территории города. Результатом стала реорганизация путём присоединения и объединения ресурсов маломощных, близко расположенных друг к другу библиотек*.

Вы сказали, что «молодёжная библиотека – результат объединения усилий нашего учреждения и крупных предприятий административного округа». Но каким образом библиотека сама нашла деньги на проведение ремонта и оборудование, если городской бюджет это не предусматривал?

Почему-то я сразу верила в этот проект. Может потому, что мы его назвали «300 квадратов новой жизни». Может потому, что желание осуществить было очень сильным. Работали командой: моделировали, обсуждали, спорили, проектировали пространство, продумывали структуру библиотеки. Автором дизайн-проекта выступила Ольга Сохина, специалист отдела дизайна Центральной городской библиотеки. Все переговоры с руководителями предприятий города о возможности включения их в проект и оказания поддержки я проводила сама: звонки, письма, встречи. Потом писали грантовые заявки, организовали акцию «Кни-

* Этот опыт представлен в статье «Реорганизация омских муниципальных библиотек. Эмоций хватило всем...». [Текст] / Н.Л. Чернявская // Информационный бюллетень РБА. – 2015. – № 73. – С. 28–31.



ги от известных омичей» и пр. Общий бюджет проекта в итоге составил 850 тыс. рублей.

Чем Вы заинтересовываете партнёров? Какую такую «морковку» Вы им предлагаете, что они добровольно вкладывают деньги в библиотеку, а не в развитие своего бизнеса?

«Морковку»? (Улыбается)... У нас действительно большое количество партнёров. Ежегодно в среднем фиксируем до 600 организаций и предприятий разных форм собственности, с которыми сотрудничаем. Мы не используем слово «спонсоры», всегда говорим – «партнёры». В переговорах я никогда не употребляю слово «помогите», стараюсь «прорисовать» плюсы для собеседника в случае поддержки предлагаемой идеи или проекта. Кого-то заинтересовывает сама идея, для многих

...если нет субсидии на развитие из городского бюджета, то это не значит, что нет других возможностей.

важен репутационный аспект. Наши проекты, как правило, становятся информационным поводом для СМИ. Об открытии Молодёжной библиотеки, например, было 80 упоминаний, и в каждом из них назывались компании, принявшие участие в реализации проекта и персонально их руководители. Стараемся обращаться к социально ориентированным бизнес-структурам, поддерживающим бюджетные учреждения. Хотя замотивировать представителей бизнеса на серьёзные вложения очень сложно. Это скорее исключение,

чем правило, как в случае с Молодёжной библиотекой. Но на какие-то разовые полезные дела – вполне возможно. Например, в акции «Книги от известных омичей» приняли участие 40 известных бизнес- и медиаперсон.

Молодёжная библиотека – результат объединения усилий нашего учреждения и крупных предприятий административного округа...

Почему Вы решили открыть именно молодёжную библиотеку? И как молодёжь города отреагировала на это событие? Ваше объединение библиотек города и так всегда было и сейчас очень известно в профессиональном сообществе как ориентированное на молодое поколение. Почему в такой ситуации возникла идея именно о специализированной библиотеке для этой категории наших граждан?

Молодёжная библиотека – результат ребрендинга Компьютерной библиотеки, которая перестала себя оправдывать в этом статусе. Да, мы ориентированы на работу с подрастающим поколением, но в большей степени на вовлечение его в городские акции, проекты, интеллектуальные онлайн-овые и оффлайн-овые игры. В то же время считаем, что в городе должна работать стабильная современная молодёжная площадка для чтения, встреч с интересными людьми, обсуждения фильмов и прочитанных книг, проведения видеоконференций, фотовыставок, реализации талантов и способностей, свободного общения за чашкой кофе.

Необходимо, чтобы у представителей поколения, которое будет строить нашу страну, было своё место и своя среда. Предсказуемо, что теперь Молодёжная библиотека – место локации и молодых библиотекарей, здесь они проводят заседания правления Молодёжного совета, организационные встречи лидеров, решают текущие вопросы.

А реакцию можно отслеживать по тому, что сегодня происходит в «Молодёжке», как мы её неформально называем. Там многолюдно и как-то празднично... Действительно, библиотека «задышала» иначе. Работает диалоговая площадка «Мысли вслух», получили прописку несколько книжных и познавательных клубов, обсуждаются книги и фильмы, ведётся обучение английскому языку, культуре кофе- и чаепития, работает школа молодых родителей, проводятся лекции и тренинги на самые различные темы. И это радует. Значит – всё не зря...

Каковы планы по модернизации системы на ближайший год? И как это будет: опять за счёт партнёров и средств библиотеки?

Планы есть. Год экологии в Омске мы откроем презентацией нового имени одной из детских библиотек. Это опять вариант ребрендинга по той же схеме: за счёт партнёров и средств учреждения. Вероятно, удивит тот факт, что имя известного детского писателя-анималиста Веры Васильевны Чаплиной будет носить библиотека не в Москве, где она жила и работала, а в далёкой Сибири, в Омске. Дело в том, что у нас установилось тесное сотрудничество с потомками Веры Васильевны в рамках открытия омского Музея детской книги и большой городской акции «Зоопарк Веры Чаплиной и другие звери». Всего 27 библиотек – участниц акции получили книжные подарки от её внучки М.Ю. Агафоновой. А к открытию Детской библиотеки им. Веры Чаплиной нам передано более 250 книжных изданий, рукописей, фотографий, иллюстраций из семейного архива, письма читателей 1930–1970-х гг. и пишущая машинка, за которой создавались любимые ими произведения.



В декабре ушедшего года закончился ремонт помещений, изготовлено выставочное оборудование для размещения музейной экспозиции, библиотека оформлена по авторскому дизайн-проекту. Внесены соответствующие изменения в Устав. Продумана деятельность на 2017 г. в рамках проекта «Детская библиотека им. Веры Чаплиной – новый объект на библиотечной карте Омска». Официальная презентация нового имени библиотеки состоялась 26 января. Насколько я знаю, это будет первая в России библиотека имени Веры Чаплиной.

Как власти относятся к этому? Довольные потирают руки, что им не надо вкладывать дополнительные средства на модернизацию библиотек?

Ситуация в городе непростая. Средства на модернизацию действительно не выделяются. В течение 2016 г. я несколько раз выступала на заседаниях Комитета по социальным вопросам Омского городского совета. Представляла деятельность, анализировала разные аспекты, озвучивала проблемы, предлагала пути решения, называла суммы и пр. Всякий раз резолюция была одинаковой: «Принять к сведению...».

Поэтому чаще мы демонстрируем власти уже готовый продукт. В случае с «Молодёжкой» мне хотелось показать, какой должна быть современная библиотека. Замотивировать на постепенное изменение всех других библиотек системы. Пока видим, что играем «в одни ворота». Да, это неправильно, так быть не должно. Но просто плыть по течению желания нет. Будем делать то, что в наших силах: писать гранты, искать партнёров, пробовать зарабатывать самостоятельно. И всё же меняться.

Как Вам удаётся вести отчёт по бюджету в этой ситуации? Не боитесь, что после такого опыта Вам просто выпишут ремонт библиотек в госзадание за счёт внебюджетных средств? И вообще существует ли у Вас план по внебюджетке, каков он, если «да», и как Вы их зарабатываете?

С отчётом по бюджету проблем нет. (Улыбается.) План финансово-хозяйственной деятельности чётко разграничивает все виды субсидий, объёмы доходов и расходов внебюджетных средств. Не думаю, что дойдёт до парадоксов: на включение в муниципальное задание ремонтных работ за счёт внебюджетных средств учредитель не пойдёт. А план доходов в рамках осуществления инициативно-хозяйственной деятельности, да, существует. Каждая библиотека системы при формировании бюджета учреждения на очередной финансовый год составляет смету доходов и расходов с учётом своих ресурсов и рыночной конъюнктуры. В итоге формируется единый плановый показатель, который утверждается учредителем и отражается в ПФХД. По итогам 2016 г. мы заработали в общей сложности 2 млн 145 тыс. рублей, что составило всего 2% от бюджета учреждения. Зарабатывать, конечно, сложно, учитывая платёжеспособность населения.

Достаточно серьёзная сумма получается от использования технологий фандрайзинга. Она суммируется и фиксируется по факту при переводе в стоимостное выражение всех видов оказанных услуг, работ, полученных материалов. В отчётном году она составила 3 млн 391 тыс. рублей. Такая же ситуация и с грантами. Фиксируется общий доход грантовых средств по итогам года. Наш прошлогодний результат – 687 тыс. рублей.

Пришлось ли чем-то жертвовать ради новой библиотеки?

Безусловно. На модернизацию Молодёжной библиотеки было использовано 400 тыс. рублей из общего дохода учреждения. Это значит, что ряд других библиотек лишились возможности приобрести то, что планировали. Коллеги поддержали меня в том, что будет лучше, если мы сконцентрируем усилия



Мы не используем слово «спонсоры», всегда говорим – «партнёры».

и направим средства на один проект, который станет видимым и результативным. По такому же пути пошли и с детской библиотекой им. Веры Чаплиной.

Ваше объединение известно как институт, реализующий интересные проекты для молодёжи. Многие из них Омское объединение городских библиотек первым придумало в стране, реализовало и сейчас прекрасно развивает их. Как эта идея захватила Вас?

Социально-культурные практики, ориентированные на молодёжь – это только наши пробы и поиски. Я бы назвала это развитием творческих индустрий в омском библиотечном сегменте. Пробовали многое: организацию «живой библиотеки», проведение фотокроссов, квестов, тематических экскурсий, литературных крокодилов и литературной мафии, флешмобов и онлайн-игр.

нейших. Как руководитель, как и чем Вы поддерживаете инициативы молодых коллег?

Молодёжь амбициозна, всегда нацелена на эксперименты и успех. Нашему Молодёжному совету уже 15 лет. И я помню, как мы его создавали и развивали, ставили на ноги. Многие специалисты из того состава теперь занимают ключевые должности в нашем учреждении. Помню, как сама приходила с идеями к директору Ирине Васильевне Соловьёвой и всегда получала поддержку. Она давала возможность проявить себя, реализовать и творчески, и профессионально. Стараюсь поступать так же. Во-первых, поддержать словом, во-вторых, при качественном результате – финансово. Человек должен поощряться за инициативность и труд. Стараюсь номинировать на участие в конкурсах разных уровней, ходатайствовать о награждении перед учредителем и др. Мне очень приятно, что экс-председатель нашего Молодёжного совета, а теперь заведующая отделом развития и внешних коммуникаций Центральной городской библиотеки Надежда Кузнецова завоевала статус «Библиотекарь года – 2016» на уровне Российской Федерации. Это – подтверждение высокого уровня профессионализма. Молодёжный совет она возглавляла десять лет. С 2014 г. работает уже новый состав во главе с Натальей Долгополовой.

Скажите, а другие возрастные группы не страдают от невнимания к ним?

Мне кажется, у нас всё достаточно уравновешено. В целом единые подходы применяются ко всем специалистам. Система стимулирования чётко продумана и разграничена. У всех есть возможность проявить себя и получить поощрение в том или ином виде. Очень важным считаю поощрение сотрудников благодарственными письмами и почётными грамотами. Причём публично. На отраслевых коллегиях, праздничных торжествах в День работника культуры и общероссийский День библиотек. Ежегодно имена представителей библиотек заносятся на Галерею почёта и в Книгу почёта деятелей культуры, на окружные Доски почёта. Один раз в два года проводим фести-

В переговорах никогда не употребляю слово «помогите», стараюсь «прорисовать» плюсы для собеседника в случае поддержки предлагаемой идеи или проекта.

Изготавливали уличные мотиваторы-инсталляции (книжный торт, слоган «Омск, читай!» из огромных букв), литературную беседку, размещали рекламные билборды на улицах города с призывом «Читайте сказки детям» и др. Всегда хочется нового, а если что-то повторяем, стараемся делать это уже в других вариациях и других масштабах. 2016 г. был годом 300-летия Омска. Хотелось реализовать какую-то значимую, запоминающуюся идею. В результате по улицам города ездил яркий Литературный трамвай, в котором звучали интересные факты из истории Омска. Молодёжный совет генерирует самые разные идеи, многие из которых уже воплощены в реальность, ну а многие только вынашиваются. Думаю, мы ими потом обязательно поделимся.

В библиотечной системе страны ваш Молодёжный библиотечный совет – один из силь-



валь творчества «Просторы вдохновения», принять участие в котором могут все работники учреждения. Регулярно организуются корпоративные праздничные мероприятия, чествования тех, у кого есть круглые даты стажа работы (5, 10, 15, 20, 25, 30 лет) – этой традиции уже десять лет, юбилейные поздравления сотрудников и пр.

У директора библиотеки, а тем более городской ЦБС, всегда множество задач и проблем. Каким образом Вы как руководитель и просто человек справляетесь с ними?

Да, проблем действительно хватает, и задачи ставим перед собой всегда серьезные. Но даже самый лучший руководитель не способен справиться в одиночку, без команды. Сотрудники, занимающие ключевые должности в нашем учреждении, – профессионалы своего дела, надёжные и позитивные люди, всегда нацеленные на развитие. За семь лет руководства учреждением у меня было достаточно возможностей убедиться в этом. И я очень благодарна своей команде и своей семье за поддержку и понимание.

При всех проблемах, о которых постоянно говорят Ваши коллеги, в первую очередь связанных с сокращением бюджетов на комплектование, валом отчётности, со слабой материально-технической базой, как Вам удаётся удерживать читателя? И удаётся ли? И как, на Ваш взгляд, действительно ли россыяне уходят в онлайн и им не интересна библиотека, не предлагающая подобные услуги и ресурсы?

Да, читателей удержать сегодня непросто, как и привлечь новых. Много альтернатив предлагает современный мир. Поэтому ищем какие-то яркие интересные решения, чтобы чтение рассматривалось омичами как одна из форм распоряжения личным временем. Видим перспективу в полифункциональности учреждения. Стараемся сделать библиотеки коммуникационными площадками для реального и виртуального разговора о книге, вовлечь жителей в разнообразную деятельность с помощью чтения, общения и творчества, развиваем внестационарное обслуживание и электронные сервисы. Люди очень

разные – по возрасту, статусу, убеждениям, материальному положению и т.д. Поэтому убеждена, что печатная книга будет всегда востребована. И всё в онлайн не уйдёт.

Какие, например, три главные проблемы сегодняшних городских ЦБС Вы бы выделили и как видите их решение?

Необходимо, чтобы у представителей поколения, которое будет строить нашу страну, были своё место и своя среда.

На мой взгляд, самая главная проблема, порождающая другие, – это низкое финансовое обеспечение отрасли. Бюджеты многих городских ЦБС сегодня – это бюджеты выживания, а не бюджеты развития. Отсюда – недостаточность новых книг в библиотеках, невысокий уровень информатизации, комфортности и пр. Считаю, что решить эту проблему быстро невозможно, но начать предметно думать над её решением, чётко обозначив свою позицию, приложить к этому усилия, идя к цели постепенно, – вполне реально представителям муниципальной власти. Очень надеюсь, что в Омске так и будет. За последние несколько лет мы приложили много усилий, чтобы продемонстрировать администрации города потенциал библиотек и степень их социальной полезности для омичей.

Скажите о своей заветной мечте как руководителя большой ЦБС и как человека?

Как руководитель, я давно мечтаю о том, чтобы в Омске наконец появилась Центральная городская библиотека, отвечающая всем технологическим требованиям и уровню комфорта горожан. В данный момент отделы библиотеки расположены по пяти адресам, что, безусловно, вызывает массу неудобств в работе.

А человеческие мечты простые: хочу, чтобы у моих детей всё получилось, чтобы они занимались любимым делом, чтобы в их жизни было всё, что сделает их счастливыми...

Спасибо, Наталья Леонидовна, за откровенный разговор, за то, что поделились своими директорскими секретами. Желаем Вам, чтобы в такой интересной работающей библиотечной сети г. Омска непременно появилась та Центральная библиотека, о которой Вы мечтаете.

Беседу вела Л.А. Казаченкова