

Л.Б. Киселёва, зав. отделом научно-методической и научно-исследовательской работы ДВГНБ

БИБЛИОТЕЧНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ (Методический комментарий)

Несмотря на имеющийся в Хабаровском крае опыт работы в области программно-целевой деятельности общедоступных библиотек, в отдел научно-методической и научно-исследовательской работы ДВГНБ продолжают поступать вопросы, связанные с программно-целевым планированием, социальным проектированием. Предлагаемая публикация – попытка ответить на некоторые из них.

Зачем нам нужны программы и проекты?

Библиотечное проектирование – что это, дань моде или потребность времени? Скорее всего, и то и другое. Сегодня нельзя представить прогрессивно работающую библиотеку без социальных программ и проектов.

Перестраивая деятельность библиотек в условиях рынка, управляя нововведениями, методическая служба края уже более десяти лет пытается убедить библиотечных практиков в необходимости дополнить традиционную плановую деятельность интересными программами и проектами. Не всегда это получается. Бывает и так, что желание обеспечить рывок библиотеке (системе), генерировать новые идеи, развивать творчество натывается на косное сознание, – зачем мне это нужно? Я добросовестно выполняю план, отчего должен обременять себя разработкой каких-то программ? Действительно, если у работника нет творческой струнки, то ожидать, а тем более требовать от него создания интересного проекта занятие бесполезное. Однако предоставить такую возможность членам коллектива необходимо (соответственно выделив на это должное количество времени и перестроив на определённый период работу на участке так, чтобы за время творческих поисков коллеги читатель не столкнулся с закрытой дверью либо с небрежно наспех выполняемым заказом библиотекаря, ударившегося под натиском руководства в библиотечное проектирование). Давно пора понять, что если интересный, оригинально разработанный проект получит финансовую поддержку, то польза от этого будет обоюдовой – и библиотеке (в том числе библиотекарю, которому окажут индивидуальную финансовую поддержку), и населению (имея в виду определённую категорию, которой данный проект адресован).

Негативной стороной библиотечного проектирования в Хабаровском крае является слабое финансирование на местах. Неохотно пока местная власть идет навстречу библиотекам, имеющим в арсенале интересные программы и проекты и зачастую, пока методисты головной библиотеки края не приедут для обследования и не напишут справки и ходатайства в министерство культуры, руководителям муниципальных образований, дело сдвинуть очень трудно. До сих пор, к примеру, не замечены местной властью интереснейшие программы «Библиотека – музей» в Хабаровском, Нанайском, Комсомольском районах края, в то время как в западных регионах России – Костромской, Ярославской, Красноярской и др. областях, подобные проекты давно поддержаны, библиотеки получили новый статус и дополнительное финансирование. Заслуживают внимания программы по развитию литературного творчества молодёжи и взрослого населения (ЦРБ с. Черная Речка Хабаровского района), программы семейного чтения (ЦРБ пос. Чегдомын Верхнебуреинского района, библиотеки-филиала пос. Эльбан Амурского района), программы по краеведению ГЦБ г. Комсомольска-на-Амуре и др. Очевидно и самим библиотекам надо более настойчиво и убедительно заявлять о себе и располагать местную власть выгодными предложениями о деловом сотрудничестве, делая её тоже заинтересованным лицом в реализации удачно разработанной программы.

К слабым сторонам библиотечного проектирования, к сожалению, по-прежнему можно отнести и низкое качество библиотечных программ, недостаточную осведомлённость о программах-победителях в соседних областях (районах) по подобной тематике (понятно, что

если в вашем регионе в этом году профинансировали ряд проектов определённой направленности, то в следующем году маловероятно получить финансовую поддержку по подобным проектам). До сих пор не во всех ЦБС, даже имеющих выход в Интернет, информация об объявленных конкурсах проектов рассылается на места, многие библиотеки не знают адресов благотворительных фондов-доноров, далеко не все библиотекари (особенно сельской местности) знакомы с технологией написания заявок на получение грантов отечественных и зарубежных благотворителей. Несмотря на, казалось бы, уже достаточное количество публикаций в профессиональной печати, раскрывающих методику написания грантовых программ, изрядное количество семинаров и тренингов, обучающих библиотечных специалистов работать в данной области (в том числе тренинги в ДВГНБ, лекции и практические занятия в рамках курсов повышения квалификации на базе краевого научно-образовательного творческого объединения культуры), только около трети ЦБС Хабаровского края за последние 5-7 лет удалось получить на отдельные структурные подразделения финансовую помощь зарубежных либо местных некоммерческих фондов и организаций.

Какие библиотеки в Хабаровском крае работают по программам и получили гранты?

В 1997 г. на базе **ЦРБ пос. Солнечный** при поддержке местной администрации был образован Информцентр по вопросам муниципального самоуправления. В 1998 г. его деятельность еще более упрочилась после победы на всероссийском конкурсе проектов. Программа «Библиотека – центр информационного обеспечения органов местного самоуправления» получила грант в 3000 долларов США. В 2000 г. разработана новая программа «Библиотека – центр правового информационного обеспечения населения и органов местного самоуправления», поддержанная местной властью.

Ряд проектов **Николаевского-на-Амуре ЦБО** за последние годы был отмечен и профинансирован *Фондом ИСАР-ДВ*. «Организация клуба книголюбов» для людей с ограниченными физическими возможностями» – проект, профинансированный в 2001г. С 2003 г. осуществляется проект «Активизация экологического движения в г. Николаевске-на-Амуре и Николаевском районе». В рамках этого проекта организованы 3 городские экологические акции, 4 экологических тренинга, созданы 2 инициативные экологические группы. Этим же фондом принято решение профинансировать экологический проект «Будь другом птиц» инициативной группы «Амур-Эко» ЦДБ г. Николаевска-на-Амуре.

В 2003 году в рамках проекта «Вовлечение молодых представителей коренных народов севера в добровольческое движение» при финансовой поддержке *Фонда Евразия* организована «Школа волонтеров библиотеки» для студентов педагогического училища, в рамках программы которой проведено 8 занятий, организованы 2 добровольческие акции, впервые проведён межрайонный семинар для представителей библиотечных систем северных районов Хабаровского края, издана брошюра «Школа волонтеров библиотеки».

Администрацией **г. Хабаровска** в 2001 г. поддержаны 2 целевые и 6 авторских программ библиотечных специалистов муниципальных библиотек.

Проект **Ванинской ЦРБ** (автор Г.И. Живонос, ведущий методист ЦРБ) «Протянем руку помощи: работа библиотеки в помощь пенитенциарному учреждению» в 2001 году получил финансовую поддержку ИОО (Фонд Сороса) – 80 тыс. рублей. Реализация проекта содействовала формированию открытого доступа к информации для осуждённых, отбывающих длительные сроки, и сотрудников учреждения, которые непосредственно контактируют с этой частью населения.

Среди проектов **ДВГНБ**, получивших финансовую помощь различных некоммерческих фондов, гранты Правительства РФ, - «Обеспечение свободного доступа к Интернет» (Фонд Гармония. США), Мегапроект «Пушкинская библиотека: книги для российских библиотек», программа «Сельская библиотека» (ИОО. Фонд Содействия), «Центр профессионального развития библиотечных работников Дальневосточного региона» (ИОО. Фонд Со-

действия), «Корпоративные библиотечные системы Хабаровского края», «Книжные памятники Хабаровского края» (правительственные гранты в рамках федеральных программ РФ) и др.

В 2003 г. Министерство культуры Хабаровского края в рамках конкурса профессионального мастерства «Лучший библиотекарь Хабаровского края» премировало лучшие целевые и авторские программы ЦБС: «Фонды» (Солнечная ЦБС), «Книга. Игра. Праздник» (ЦСДБ г. Хабаровска), «Право» (ЦБС им. С. Лазо). В 2004 г. начнётся выделение средств на краевую программу «Корпоративные библиотечные системы Хабаровского края», пробуксовывавшую в 2003 г. Заметным шагом в области автоматизации на муниципальном уровне стали программы по автоматизации библиотечных процессов общедоступных муниципальных библиотек г. Хабаровска, поддержанные местной администрацией. Компьютерный парк обеих систем (ЦСМБ и ЦСДБ) существенно возрос, зарегистрирован выход в Интернет, установлена электронная почта.

В 2003 г. интересные авторские программы помимо муниципальных систем г. Хабаровска, Верхнебуреинской ЦБС (работающих по ним с 2000 года), ГЦБ г. Комсомольска-на-Амуре, представили Амурское ЦБО, ЦБС Хабаровского (сельского), им. Лазо, Вяземского районов.

В целом же, несмотря на интересный опыт, имеющийся в отдельных ЦБС края, проектная деятельность библиотек ещё не совершенна, эпизодична и преимущественно пользуется, по свидетельству восходящей информации от ЦБС, традиционной организацией работы согласно годовому плану (за исключением систем, работающих по общебиблиотечным программам, практически без оказания гарантированной финансовой помощи местной администрации – Вяземская, Советско-Гаванская, Аяно-Майская, Ванинская ЦБС). В большинстве своём данные программы мало чем отличаются от общесистемных планов и весьма осторожно могут быть причислены к программам, за исключением отдельных формальных признаков (лаконично сформулированных названий, распределения обязанностей, установленных сроков).

В чём преимущество программного метода планирования?

Даёт возможность:

- Обозначить проблему и её решить
- Определить перспективу деятельности
- Получить финансовые средства на развитие библиотеки, индивидуальную поддержку сотрудников
- Наладить партнёрские взаимоотношения с местным сообществом
- Поднять свой авторитет в глазах у населения

Существуют ли определённые требования при составлении библиотечных программ и проектов?

При составлении библиотечных программ и проектов принято соблюдать некоторые общепринятые требования, касающиеся оформления титульного листа, определённой последовательности приводимых сведений в содержательной части проекта, наличия финансовой сметы, приложений и т.д. Как правило, грантодатели различных фондов при объявлении конкурсов проектов публикуют свои **требования к заявкам**, с которыми следует внимательно ознакомиться, прежде чем составлять заявку. Но соблюдение наиболее общих из них необходимо при составлении каждого:

- Соответствие условиям и приоритетам конкурса
- Актуальность и новизна проекта
- Квалификация участников проекта
- Обоснованность запрашиваемых средств
- Наличие финансовой поддержки из других источников.

Обязательным условием является четкое определение цели и задач проекта, этапов его реализации, закрепление ответственных, назначение предполагаемых сроков исполнения.

В чём отличие программы от проекта?

Зачастую у библиотекарей возникает вопрос: в чём отличие программы от проекта?

Проектом считается конкретный план действий (мероприятий), связанный с решением конкретной проблемы, на реализацию которого запрашиваются финансовые средства (грант). **В ряде библиотечных изданий в настоящее время понятия проект и программа используются как синонимы** (с единственной разницей наиболее частого употребления слова «проект» по отношению к грантовым программам зарубежных благотворителей). Согласно другой точке зрения, ошибочно считать, что проекты и программы представляют собой одно и то же. **В отличие от проектов, программы развития могут быть рассмотрены в качестве комплексного сочетания различных проектов.** При этом проекты можно представить в качестве механизма реализации комплексной программы. (К примеру, программа непрерывного образования библиотечных специалистов может включать ряд проектов: создание центра непрерывного образования; проведение учебных семинаров, мастер-классов, «круглых» столов, стажировок и т. д.). Полагаем, что равнозначное употребление понятий «проект» и «программа» допустимо, однако в одной ЦБС целесообразно придерживаться одной и той же точки зрения, и на наш взгляд вторая из них более логична.

К отличительным особенностям библиотечного проекта относятся:

- Наличие проблемы (потребности), для решения которой предпринимается проект (к примеру, доступ к информации; обеспечение равных возможностей в получении образования; необходимость развития определённых услуг; отношение местного сообщества к профессии и т.д.);
- Чёткие сроки начала и окончания работ;
- Специально выделенные для осуществления проекта ресурсы (такие как: специалисты, финансы, оборудование);
- Возможность определения количественных и качественных результатов до начала работ над проектом.

По видам деятельности проекты делятся на три типа:

-бизнес-проекты (нацеленные на максимальное достижение прибыли при использовании ограниченных, но чётко выделенных ресурсов – характерны для деятельности коммерческих организаций);

-научные проекты (предусматривающие постановку научной проблемы и выработку гипотезы её разрешения – осуществляются исследователями и исследовательскими коллективами);

-некоммерческие проекты – нацелены на решение социальных задач и потребностей жителей города, региона в целом. Как правило, некоммерческие проекты направлены на решение актуальных социальных проблем, стоящих перед местным населением: занятость, насилие в семье, беспризорные дети и подростки, работа с инвалидами. Это как раз те проекты, которые близки библиотекам, с той разницей, что основная социальная задача библиотеки заключается не столько в организации социальной работы, сколько в обеспечении открытого и равного доступа к информации для населения города (района), жителей региона.

По масштабам проекты подразделяются на *монопроекты* (для одной библиотеки), *мультипроекты* (для нескольких библиотек), *мегапроекты* (для библиотек определённого региона).

Мегапроекты – это целевые программы, содержащие ряд взаимосвязанных проектов, объединённых общей целью, ресурсами и временем. Они могут быть международными, государственными, региональными.

Мегапроекты отличаются потребностью в значительных ресурсах (нередко во внебюджетных формах финансирования), длительностью реализации (3-7 лет), необходимостью участия организаций различных типов и стран (например, наряду с библиотеками в них при-

нимают участие информационные учреждения, благотворительные фонды, коммерческие фирмы).

Какие факторы нужно учитывать при разработке программы или проекта?

Перед тем, как приступить к разработке комплексной программы или библиотечного проекта, необходимо осмыслить (разобраться) – как и зачем мы это собираемся сделать. Большую помощь может оказать составление логической таблицы, которая позволит выстроить чёткую концепцию программы (проекта) – определить цели, задачи, методы и ресурсы реализации.

Ещё до написания заявки в благотворительный фонд или фирму на участие в конкурсе проектов или с просьбой о финансовой поддержке, нужно обдумать ряд вопросов:

- почему финансовой помощи заслуживаем именно мы и наша библиотека;
- как мы можем доказать свою надёжность и серьёзность намерений, стабильность работы библиотеки;
- каковы реальные цели проекта, возникнет ли прибыль, кто её получит?
- важность проекта в настоящей ситуации;
- есть ли другие организации с подобными заявками и проектами, каковы их шансы и вклад в решение проблемы?
- есть ли уверенность в том, что необходимой суммой денег организация-потенциальный спонсор располагает?
- есть ли уверенность в том, что заявленные нами результаты будут свидетельствовать об успешном завершении проекта?
- можем ли мы безо всяких оговорок причислить себя к энтузиастам, оптимистам, терпеливым людям?

При разработке библиотечного проекта следует учитывать и специфику (приоритеты) организации (благотворительного фонда, фирмы), готовой оказать финансовую поддержку.

Учитывая всю сложность и актуальность программного планирования (проектирования) предлагаем посвятить этому вопросу занятия системы повышения квалификации сотрудников вашей ЦБС: **семинар «Проектное развитие библиотеки» и круглый стол «От идеи – к внедрению».**

Семинар включит теорию проектного планирования:

- консультацию «Проектное развитие библиотек»;
- обзор литературы «Умение получать гранты».

Здесь же предложите сотрудникам «домашнее задание» – придумать тему программы, по которой могла бы работать ЦБС.

На круглый стол пригласите представителей районной (городской) администрации, членов попечительского совета, потенциальных спонсоров, возможных социальных партнёров, представителей прессы.

Примерная программа мероприятия:

- «Библиотеки в жизни района»: Выступления представителей районной (городской) администрации;
- «Мы предлагаем!»: Представление идей;
- «От идеи – к внедрению»: Обсуждение выдвигаемых тем.

Во время обсуждения предоставьте слово приглашённым гостям, выясните, какая тема, по их мнению, необходима для развития библиотечного дела, социальной сферы в вашем районе, принесёт наибольшую пользу для населения. Дайте свою оценку предлагаемых идей, насколько они реальны для воплощения в вашей ЦБС. Обсудите вопросы финансовой поддержки. Лучшая идея выдвигается для дальнейшей разработки в виде проекта или программы.

Комплексные программы позволяют учитывать интересы и запросы не только фактических, но и потенциальных читателей. Качественное решение социально-значимых задач, отражённых в комплексных программах и проектах, невозможно без привлечения в качестве партнёров других заинтересованных учреждений, организаций, отдельных лиц. Познакомьте с вашей программой пользователей, потенциальных спонсоров, жителей, заинтересованные организации. Разработайте систему рекламы, подключите к этому средства массовой информации.

В какое время заниматься работой по программе (проекту)?

Часто библиотекарям трудно соотнести плановую работу отдела (библиотеки) по основным направлениям деятельности с работой по проекту (программе), существует непонимание, – в какое время заниматься этой работой.

Естественно, если проект предусматривает дополнительную оплату (индивидуальную поддержку), работой следует заниматься в нерабочее время, без ущерба по отношению к основной работе.

Практика показывает, что наиболее удачным сочетанием плановой деятельности с работой по программе (проекту) является вариант, когда целевая программа служит дополнением к годовому плану работы. Мероприятия, включённые в программу, не переписываются в годовой план, а оформленные должным образом прилагаются к годовому плану или отчёту. Годовой отчёт библиотеки включает в себя раздел, анализирующий работу по реализации программы.

Помимо программ, реализующихся на общепубличном уровне, библиотеки участвуют в городских (районных), краевых, региональных, федеральных программах, предлагая свои варианты отдельных их составляющих (разрабатывая оригинальные проекты, вписывающиеся в общую направленность программ, финансируемых на местном и государственном уровнях).

Большое распространение получил опыт работы по общим программам, по которым работают все библиотеки системы (как правило, эти программы разрабатываются по наиболее актуальным тематическим направлениям работы ЦБС – «Экология», «Право», «Молодёжь», «Семья», «Память», «Здоровье», «Малая родина» и т.д.)

Каждая из библиотек, участвующая в общей программе системы может творчески разработать, детализировать своё направление, оформить ряд индивидуальных (авторских) программ, углубляющих и шире раскрывающих содержание программ.

Тормозом в работе по программно-целевому планированию по-прежнему остаётся недостаточно высокое сознание библиотекарей, не понимающих необходимости внедрения программного метода планирования в их деятельность, обоюдной выгоды (и библиотеке, и населению) от удачной реализации программы (проекта), в которой должно быть заинтересовано и 3-е лицо – местная власть.

Где можно получить информацию о конкурсах проектов?

Сегодня библиотеке, имеющей выход в Интернет, не проблема получить необходимую информацию о конкурсах проектов на гранты зарубежных и отечественных благотворителей. *Адреса фондов, объявляющих конкурсы, публиковались в издании ДВГНБ «Библиотечные новости в Internet»: Ежеквартальный информационный бюллетень (2001. - № 4. - С. 51).*

Помимо этого всю необходимую информацию по теме, а также консультацию по технологии написания заявок на получение грантов, вам предоставят в Международном центре ДВГНБ (по адресу: 680000, г. Хабаровск, ул.Тургенева, 74). Заведующая американским информационным центром (уголком) – Елена Александровна Гончарова (контактный телефон: 31-47-33).

Самостоятельно информацию о грантах рекомендуем отслеживать на сайтах:

-ИОО (Фонд Содействия) – о конкурсах проектов в рамках программ «Культура», «Гранты на поездки», «Издательская программа», мегапроектах «Пушкинская библиотека», «Интернет»: <http://www.osi.ru>

-русскоязычной информационно-поисковой системы «Источники финансирования»: <http://cci.glasnet.ru/funds>

-Томского Государственного университета (включающем информацию о 279 зарубежных благотворительных фондах): <http://www.tsu.ru/~sciens/rus/fond/fbase>

Информационная система «Программы международного финансового содействия» (действующая с 1991 г.) предоставит исчерпывающую информацию о международном содействии реализации проектов (т.е. позволит узнать, не реализовался ли подобный проект ранее в другом регионе России)

Следует иметь в виду и тот факт, что ежегодно Министерство культуры Российской Федерации проводит конкурсы, по результатам которых присуждаются гранты Президента РФ. Условия конкурса на получение грантов Президента РФ сообщаются в газете «Культура», как правило, в марте-апреле месяце.

Информация о грантах регулярно отслеживается специалистами отдела научно-методической и научно-исследовательской работы ДВГНБ и рассылается в ЦБС края. Главный библиотечный работник отдела, Юлия Викторовна Чалий поможет подобрать информацию по вашей заявке. Телефон.: 32-96-34.

Использованная для данной консультации литература может служить и в качестве рекомендуемой для работы по теме.

Заключение

На сегодняшний день нет положительного ответа на вопрос: может ли библиотека заниматься только программной деятельностью, не прибегая к традиционной организации своей работы. Очевидно, что пока для этого в российском обществе нет соответствующих условий, должной инфраструктуры.

Скудные местные бюджеты не позволяют профинансировать все интересные и актуальные проекты, какими бы привлекательными они не были.

Тем не менее, участвовать в проектной деятельности, на наш взгляд, необходимо для развития наиболее актуальных направлений работы, реализации творческого потенциала, взаимодействия с местной властью, деловыми партнёрами, общественностью.

Школу современного управления, связанную с проектным развитием библиотек, невозможно пройти экстерном, читая учебники и записывая конспекты по стратегическому планированию. Только практика ежедневной проектной работы и самостоятельный анализ результатов и ошибок позволит организовать новые услуги, найти финансы и партнёров, просто изменить библиотечную деятельность.

Публикуемый в данном сборнике материал - наиболее значимые и интересные программы и проекты из практики работы общедоступных библиотек Хабаровского края.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

План – программа – проект

(Краткий экскурс для любознательных и некоторые выводы на заметку)

План – (от лат. planit – плоскость - перв. чертёж, изображение в условных знаках на плоскости части земной поверхности) заранее намеченный порядок, последовательность осуществления какой-либо программы, выполнения работы, мероприятий.

Существуют различные виды планов, осуществляемых на внутрипроизводственном, отраслевом, региональном, общегосударственном уровнях. Различают *текущие* (до одного

года) и *перспективные* планы, *директивное* и *индикативное* планирование (программирование).

В одном случае – план центральное звено государственного руководства, во втором – один из элементов государственного регулирования. Исторический опыт осуществления директивного (согласно распоряжению сверху), централизованного планирования в СССР («пятилетки») и других социалистических странах показал, что жёсткая система заказов, разрядок и др. лишает производителя самостоятельности, инициативы, стимулов к развитию, ведёт, в конечном счёте, к диспропорциям в народном хозяйстве и замедлению темпов экономического роста.

Индикативное планирование – система государственного регулирования и стимулирования экономики на основе комплексных общехозяйственных программ возникло после II мировой войны в экономически развитых странах и носит рекомендательный характер. Воздействие государства на экономику осуществляется косвенным порядком (преимущественно через финансовую и кредитно-денежную политику).

В настоящее время *план как заранее намеченная система деятельности, предусматривающая порядок, последовательность и сроки выполнения работ является первым и основным инструментом менеджмента. В практике работы библиотек применяются календарные и стратегические планы. Плановая организация работы является основной в организациях культуры и остаётся единственной возможностью управлять организацией в нестабильной ситуации.*

Планирование может быть представлено в качестве одного из инструментов выбора стратегии деятельности и предварительного определения её результатов, позволяет отделить первостепенные и второстепенные задачи.

При подготовке плана развития библиотечной деятельности необходимо обсудить вопросы:

Что должно быть сделано? (каковы ожидаемые результаты)

Где эта работа будет осуществляться? (специфика географического положения, организационного роста, специализации деятельности)

Когда, в какие сроки эта работа будет осуществляться? (выбор оптимального времени проведения работ с учётом ситуации в городе или регионе)

Как эта работа будет осуществляться? (последовательность действий и процедур)

Почему эту работу необходимо сделать? (обоснование выбора стратегии)

Кто эту работу будет осуществлять? (поиск и назначение организаторов и исполнителей).

Стратегическое планирование (СП) отличается от разовых и текущих планов. Так, если текущее планирование связано с конкретным временным периодом деятельности всей организации (например, ежегодное планирование работы на год), разовые планы позволяют реализовать конкретные виды работ (например, рекламную акцию, проведение всероссийского совещания библиотекарей, организацию дня библиотек), то стратегическое планирование позволяет определить принципы развития библиотеки с учётом её миссии, целей, задач.

СП охватывает следующие виды работ: анализ миссии, организации и задач деятельности (отражающие результаты, которые стремится достичь библиотека), а также выработку стратегий (планов, охватывающих основные направления деятельности и механизмы их реализации, позволяющие учесть изменения внутри библиотеки и окружающей её социокультурной ситуации).

При разработке СП можно опираться на следующие вопросы:

В какой социокультурной среде осуществляется деятельность библиотеки?

Как она будет меняться, какие результаты будут достигнуты по реализации планов?

Каким образом можно добиться максимально эффективных результатов?

Цели СП в области библиотечной деятельности могут иметь отношение к расширению источников финансирования библиотеки, анализу возможностей формирования новой информационной продукции и услуг, выявлению перспективных потребностей пользователей, определению новых методов продвижения информационных услуг, формированию устойчивой ниши на информационном рынке города и региона.

СП позволяет:

- объективно оценить ситуацию, в которой находится библиотека и перспективы её развития;
- определить, что нужно сделать в настоящее время, что в ближайшем будущем, а что – в более отдалённый период;
- какие необходимы мероприятия для достижения намеченной цели.

Стратегическое планирование не следует путать с прогнозированием.

Прогнозированием называется разработка системы обоснованных научных представлений о возможных путях развития библиотечного дела, совокупности библиотек, отдельной библиотеки или направления библиотечной работы, о требующихся для этого ресурсах и организационных мероприятиях. В задачи прогнозирования входят: выявление и оценка объективных тенденций развития библиотеки в целом и по отдельным направлениям; предвидение новых проблем, ситуаций, достижений, подготовка рекомендаций о предпочтительных направлениях развития.

Прогнозирование играет важную роль для планирования в качестве предварительного его этапа (предплановые разработки), представляет собой научно-аналитический этап планирования. В отличие от планирования прогнозирование не носит директивного и адресного характера, оно может включать несколько возможных вариантов развития. Результат прогнозирования – прогноз, то есть вероятностный вариант будущего состояния исследуемого объекта.

Программа – (от греч. programma – объявление, распоряжение) –

1) содержание и план деятельности работ; 2) изложение основных положений и целей деятельности

Слово «программа» более привычно для практиков ввиду широкого использования программно-целевого подхода в 70-80 годы в различных отраслях народного хозяйства, а также в сфере культуры

Программная деятельность, активизировавшаяся в нашей стране в конце 80-х - начале 90-х годов, в период политических и социально-экономических преобразований, инициировала реализацию конкретных социальных заказов.

Всё активнее внедряются федеральные, региональные и местные культурные программы. В библиотечной лексике данный термин используется уже несколько десятилетий. В отличие от проектов, программы содержат более сложные и объёмные задачи, требующие большего времени для решения, нежели проект и могут включать в себя ряд проектов.

На территории Хабаровского края программы начинают разрабатываться с начала 90-х гг. по инициативе Краевого комитета по культуре. В настоящее время Министерство культуры края выступает главным инвестором ряда комплексных, отраслевых программ, в т.ч. в рамках федеральных: «Культура России» (2001–2005 гг.) и в частности её подпрограмма «Книжные памятники Российской Федерации». Разработаны и реализуются краевые программы «Сельская библиотека», «Корпоративная система библиотек Хабаровского края (2003–2007)», «Книжные памятники Хабаровского края», поддерживаемая ежегодно.

Кроме участия в широкомасштабных федеральных и краевых программах отдельные ЦБС разрабатывают местные программы развития культуры города или района.

Программное планирование как способ организации и выявления ресурсов для модификации, автоматизации библиотечной работы, средство взаимодействия с партнёрами, властными структурами, общественностью является важным рычагом повышения уровня библиотечного обслуживания и роли библиотек в жизни местного сообщества.

Оно определяет последовательность шагов по эффективной реализации задуманной идеи в конкретные сроки с привлечением оптимальных средств и ресурсов, создаёт условия для качественного изменения деятельности библиотек в интересах пользователя.

Предназначение целевой программы – помочь решить самые острые проблемы конкретной библиотеки, направить все основные ресурсы: кадровые, финансовые, материальные, информационные, научные и методические на их реализацию. Это комплекс взаимосвязанных работ, для выполнения которых выделяются соответствующие ресурсы и устанавливаются определённые сроки.

В отличие от тематического плана, программа включает в себя обоснование, максимально приближенное к специфике каждой библиотеки, анализ ситуации в каждой конкретной сфере деятельности и перспективы её развития. В программе отражена модель взаимодействия всех соисполнителей: учреждений культуры, образования, средств массовой информации, общественных организаций, административных органов различных уровней, спонсоров и т. д. Программа имеет финансовое обеспечение. Утверждение программы административными органами делает её частью программы сохранения и развития культуры города.

Работа по *индивидуальным (авторским) программам* позволяет библиотекарю с наибольшей отдачей организовать свой труд с учётом личных творческих интересов, предоставляет возможность для более глубокой проработки отдельных тем и направлений (не секрет, что традиционно работая по планам, библиотекарям не всегда удавалось самореализовать себя, проявить свой талант, продемонстрировать свои профессиональные возможности. Практики отмечают и фактор воздействия авторских программ на увеличение плановых показателей, качественный уровень работы, укрепление связей с другими организациями, учреждениями, средствами массовой информации, внедрение новых интересных форм, приёмов и методов в обслуживании пользователей).

На внутрисистемном или общебиблиотечном уровне *основными моментами, на которые следует обратить внимание при составлении программы являются:*

- обозначение темы, профиля или направления работы библиотеки;
- определение читательского назначения (категории читателей, на которую рассчитана программа);
- задачи и срок реализации программы.

Основными элементами структуры программы с точки зрения её оформления могут служить следующие:

1. *Титульный лист* с указанием на одном листе

- организации-исполнителя программы, её адреса;
- названия программы;
- руководителя программы – Ф.И.О., звание, должность, адрес, телефон;
- автора программы – Ф.И.О., звание, должность;
- сроков выполнения программы;
- географии программы (указания района, где будет проходить работа по программе);
- стоимости программы (требуемого объёма финансирования на весь период).

2. *Обоснование программы* (краткая постановка проблемы с обоснованием необходимости её разрешения).

3. *Цель* (отражение того, чего Вы хотите достигнуть; долгосрочный результат).

4. *Задачи* (перечисление задач, которые предстоит выполнить для достижения поставленной цели).

5. *Основные этапы программы* (с указанием целей и задач каждого этапа).

6. *Содержание программы* (методы работы; мероприятия программы с указанием формы, читательского назначения, даты проведения).

7. *Финансирование программы* (смета расходов на реализацию программы с указанием полной стоимости, включая собственный вклад, пояснения из каких источников будут получены необходимые ресурсы в рамках проекта и на что они будут потрачены).

8. *Приложения*: анкеты привлекаемой аудитории, читательские отклики, схемы книжных выставок, пресс-релизы и т. д.

На городском (районном), российском уровне оформление программы должно быть более тщательным и соответствовать конкретным требованиям, предъявляемым организациями, финансирующими программы.

В последние годы в России появились новые формы культурной деятельности, в частности *проекты*. Они существуют наряду с традиционным планированием или возникают и реализуются внутри него. Соотношение, взаимодействие и дальнейшее развитие этих форм – предмет обсуждения и споров.

Проект – (от лат. *projektus* – буквально «брошенный вперед») – замысел, план, нацеленный на некое преобразование. В современном значении термин «проект» заимствован из английского языка, также как и «маркетинг», «фандрейзинг», «Интернет» и др. В кодексе знаний об управлении проектами, подготовленном институтом управления проектами США, проект определяется как «некоторая задача с определёнными сходными данными и требуемыми результатами (целями), обуславливающими способ её решения».

Следовательно, проект включает в себя замысел, средства его реализации и получаемые результаты. По определению Н.В. Жадько (на протяжении многих лет занимающейся тренинг семинарами по управлению проектами в рамках «Школы Рудомино» ВГБИЛ) «Проект представляет собой сочетание последовательных и управляемых целенаправленных действий, позволяющих достигать результатов в условиях ограниченных ресурсов и жёстких сроков»

С одной стороны, проект кажется более современным и совершенным видом работы, который должен прийти на смену привычной деятельности в сфере культуры, согласно другой точке зрения, проект не существует сам по себе, он неразрывно связан с организацией культуры и искусства и без её реформирования привести систему в соответствие с требованиями сегодняшнего дня не удастся.

Обращение к понятию «проект» в России сегодня – не только мода: представляется, что именно конкретные, укладывающиеся в определённый срок результативные действия наиболее эффективны. С помощью проектов государство надеется вывести из системного кризиса многие отрасли российской экономики, внедрить новые направления деятельности организаций.

Библиотечное творчество также может быть реализовано в проектах. Сформированный творческий замысел реализуется на определённом временном этапе, требует материальных и трудовых ресурсов, а также организационного, юридического, финансового обеспечения.

Сроки реализации проекта могут быть различны.

Наиболее употребительны в практике библиотек проекты, рассчитанные на 1-2-3 года (небольшие сроки проектов объясняются, как правило, нестабильным финансированием, ограниченными кадровыми ресурсами). Под оперативным (или краткосрочным) проектированием понимают проекты на ближайшее время, что-то между одним днём и одним годом. «Дальняя перспектива» (стратегический проект) относится к анализу и проектированию изменений, которые должны закончиться через 8-10 лет. В промежутке между долгосрочным и краткосрочным проектированием лежит среднесрочное, или – на 3-5 лет.

При проектировании любой деятельности надо исходить из того, для чего предназначена библиотека, в чём состоит её «миссия» в инфраструктуре информационных ресурсов региона или ведомства, библиотечной сети или системы. Например, основная миссия национальной библиотеки – мемориальная – собирание и хранение изданной на территории государства литературы. Миссия публичной библиотеки – рекреационная – обеспечение и восстановление трудового потенциала населения. В наиболее общих терминах стратегический проект – средство обеспечения выполнения фирмой, и в нашем случае библиотекой, своей

миссии. Определение миссии с учётом социокультурной ситуации и видение реалистических перспектив, цели развития, стратегическое планирование деятельности являются важнейшими практическими условиями проектного развития деятельности библиотеки.

Специалисты отмечают, что понятие *миссии библиотеки* малоупотребительно в отечественной в библиотечной практике. Во многом это можно объяснить «высокой» лексикой, которая в русском языке традиционно вызывает ассоциации с миссионерством, подвижничеством, религиозной деятельностью. В современной практике международных некоммерческих и государственных организаций под миссией принято понимать ясное изложение основных целей её текущей деятельности.

Знакомство российских библиотек со спецификой и особенностями проектной работы начинается в середине 90-х гг., во многом под влиянием деятельности Института Открытое общество (Фонд Сороса), развернувшего комплексные программы финансовой поддержки библиотек и библиотечных проектов. Специфика развития библиотечной проектной деятельности в 90-е гг. выражена в том, что импульс к реализации идей регионального развития был во многом определён программной деятельностью и финансовой поддержкой международной организации (ИОО), а не территориальными и городскими программами. Характерно, что отечественные библиотеки начали осваивать проектную деятельность заметно позже некоммерческих организаций, вузов, театров и музеев. Только в 1997 году, с формированием национального библиотечного конкурса ИОО «Библиотека на пороге XXI века», получившего в дальнейшем название «Открытая библиотека», наряду с активизацией Сетевой библиотечной программы ИОО («Культура») библиотеки перестали ждать благотворительности в виде пожертвований денег, техники и постепенно переключились на проектную деятельность. Это стало важным шагом, переходом от пассивного ожидания перемен или помощи к попыткам реалистического анализа возможностей и условий привлечения изменений в свою работу.

К концу 90-х годов проектная работа рассматривалась как способ активизации существующей или формирования новой городской и даже региональной инфраструктуры (информационной, культурной, образовательной).

Перенос акцентов был вызван первыми обнадеживающими результатами и пониманием неустойчивости перемен, инноваций, реализуемых в ходе годового проекта, а также необходимостью закрепления результатов, формирования условий для стабильного развития библиотечно-информационной деятельности.

Проектный подход в организации развития библиотечной деятельности появляется в качестве средства, обеспечивающего возможности дешевле, эффективнее, быстрее достигать конкретных результатов в определённые сроки и использованием ограниченных интеллектуальных, материальных и финансовых ресурсов. Как правило, проекты представляют собой дополнительную работу по отношению к обычной рутинной практике.

Существенным отличием между рутинной работой и проектом является то, что по завершению работы над проектом появляется новое качество деятельности, принципиально новые результаты. **Проект представляет собой сочетание последовательных и управляемых целенаправленных действий, позволяющих достигать результатов в условиях ограниченных ресурсов и жёстких сроков.**

Столь близкие и, тем не менее, отличающиеся друг от друга такие формы организации деятельности как программы и проекты служат действенным средством реализации приоритетных направлений в работе библиотек.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Требования к написанию заявок на получение гранта

Заявки должны содержать всю информацию, приводимую ниже

1. Титульный лист (1 стр.)

- Название организации, которая подаёт заявку.
- Адрес и номера телефона, факса и адрес электронной почты (при наличии) организации
- *Юридический статус организации (приложите копии устава и свидетельства о регистрации)*
- Номер расчётного счёта в банке, при наличии валютного счёта, укажите его номер.
- Руководитель проекта: Ф.И.О., звание, должность, адрес, телефон, факс (приложите биографию руководителя проекта).
- Бухгалтер проекта: Ф.И.О., должность, адрес, телефон.
- Географический регион, который охватывает проект.
- Срок выполнения проекта.
- Запрашиваемая сумма в долларах США.

2. Краткая аннотация заявки (не более 1 стр.)

Краткое изложение проекта. Сжато ответить на вопросы: почему необходим этот проект, каковы его цели и задачи, кто и как будет его выполнять, каков будет результат.

3. Описание организации, подающей проект (не более 1 стр.)

- Краткое описание целей и задач вашей организации, её опыта и дальнейших перспектив.
- Каковы основные результаты деятельности Вашей организации, её достижения?
- Есть ли у Вашей организации опыт работы с грантами? Если есть, опишите подробно.

4. Описание проекта и его обоснование.

- Постановка проблемы – какую проблему будет решать проект?
- *Описание целей и задач, ожидаемых результатов и положительного эффекта от реализации проекта.*
- Стратегия достижения целей проекта – как будут реализовываться цели и задачи проекта?
- График, рабочий план реализации проекта. Опишите основные этапы проекта, их продолжительность и очерёдность – когда и в какой последовательности будут проходить мероприятия по реализации проекта?
- Кто будет реализовывать проект? Пожалуйста, предоставьте профессиональную биографию основных участников проекта (прежде всего тех, кому планируется выплачивать зарплату из средств гранта). Каковы критерии отбора участников проекта?
- Оценка результатов проекта. Как будет оцениваться эффективность проекта, и как велика будет аудитория, которая получит пользу от этого проекта?

5. Финансирование и смета расходов.

- Запрашиваемый объём финансирования в долларах США.
- Разбивка сметы расходов по статьям. Информация о том, каким образом будут использоваться средства гранта для реализации каждой цели проекта (статьи расходов по мероприятиям, а также список особых расходов в каждом мероприятии). Пожалуйста, используйте прилагаемый образец сметы. Все расходы должны быть указаны в долларах США.
- Детальное обоснование необходимости каждой статьи расходов.
- Список источников финансирования, в том числе и потенциальных. Укажите, если Вы подали проекты на соискание грантов в другие организации. Если вы уже получили гранты из других источников, опишите финансируемые проекты и период времени, необходимый для их завершения.

6. Управление финансами.

- Имеет ли Ваша организация опыт управления грантами? Если да, опишите подробно.
- Коротко опишите Вашу бухгалтерскую систему, а также как Вы планируете управлять полученным грантом. Кто будет наделён полномочиями расходовать средства? Кто будет готовить финансовые отчёты? Все расходы в сумме равной или превышающей эквивалент 20 долларов США должны иметь письменное подтверждение.
- Если возможно, приложите к заявке на получение гранта копию последнего бухгалтерского или аудиторского отчёта Вашей организации.

Литература

1. **Апфельбаум С.М.** Проектный менеджмент // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2004. - №2. – С.13 - 14.
2. **Библиотеки, социальное партнёрство, благотворительность** / Мин-во науки и технологий РФ; ГПНТБ России. – М., 1999. - С.10.
3. **Библиотечные программы** как способ реализации приоритетных направлений в работе библиотеки: (Консультация) / Авт.-сост. А.В. Нистратова; МУ Централизов. система дет. б-к г. Хабаровска. - Хабаровск, 2002. – С. 5.
4. **Библиотечный менеджмент: Дидакт. пособие** / Под общ. ред. В.К. Ключева, И.М. Сусловой. – М.: ИПО «Профиздат»: Изд-во МГУКИ, 2001. - С. 58-59.
5. **Живонос Г.И.** Библиотечный проект «Протянем руку помощи»: работа библиотеки в помощь пенитенциарному учреждению: (Из опыта работы Ванинской ЦРБ) // Библиотечная орбита: Сб. науч.-метод. материалов / ДВГНБ. – Хабаровск: ДВГНБ, 2001. – Вып. 4. – С. 78-82.
6. **Как** получить грант: Программа поддержки библиотек. - М.: Институт Открытое общество, 1999.- С. 9-10.
7. **Карташова Е.В.** Окно в мир информации: его может открыть муниципальная библиотека: (О проектах информ. Центра Солн. ЦРБ) // Библиотечная орбита: Сб. науч.-метод. материалов. – 2001. – Вып. 4. – С. 26-34.
8. **Киселёва Л.Б.** Авторская программа – диалог «библиотекарь-читатель» // Библиотечная орбита: Сб. науч.-метод. материалов / ДВГНБ. – Хабаровск: ДВГНБ, 2001. – Вып. 1. – С. 40-43.
9. **Мудрак Л.А.** Лучшим программам – премию года // Там же. – Вып. 4. – С. 68-74.
10. **Маркетинговый** подход к организации библиотечного обслуживания: Метод. рекомендации / Нижегород. ГОЦНБ. НМО. – Н. Новгород, 2001. – С.7.
11. **Мэйхен М.** Пособие по составлению заявок на гранты. – Б.м., Б.г.
12. **Паршукова Г.Б.** Стратегическое проектирование деятельности библиотеки: (Конспект лекций для библиотечных специалистов). – Новосибирск, 2002. – С. 41.
13. **Умение** получать гранты: Метод. материалы к семинару «Современные подходы к менеджменту и управлению персоналом». – Владивосток, 1998.
14. **Управление** проектами в социально-культурной сфере: Метод. материал к семинару / ХГИИК; Л.Т. Ткачук. – Хабаровск, 1998.