

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ «ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»**

**«Оценка влияния национального проекта «Культура» в части создания модельных муниципальных библиотек на работу муниципальных библиотек в регионах РФ»**

Сводный аналитический отчет по пилотному региону (Челябинская область)

**Заказчик исследования:** Федеральное Государственное Бюджетное Учреждение «Российская Государственная библиотека» при поддержке Минкультуры России

**Авторы исследовательского отчета:**

Черненко Юлия Александровна, кандидат филологических наук, эксперт лаборатории медиакоммуникаций в образовании, НИУ ВШЭ

Сапрыкина Дарья Игоревна, заместитель заведующего лабораторией медиакоммуникаций в образовании, НИУ ВШЭ

**Ассистенты по подготовке отчета:**

Чупрасова Дарья Сергеевна, исследователь, магистрант, Карлов Университет (Прага)

## Оглавление

<b>КОНТЕКСТ ИССЛЕДОВАНИЯ И ОПИСАНИЕ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ .....</b>	<b>3</b>
Общий контекст исследуемой ситуации и пилотного этапа .....	3
Установочный этап исследования: проблемная ситуация .....	3
Цель и задачи исследования, исследовательские вопросы .....	4
Методы исследования.....	5
Выборка исследования.....	6
Сбор данных в пилотном регионе.....	7
Ограничения исследования .....	10
<b>РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ .....</b>	<b>12</b>
Оценка инновационного потенциала модернизации библиотек по модельному стандарту в рамках Нацпроекта «Культура» в пилотном регионе .....	12
Структура распространителей инновации.....	13
Поле деятельности современной библиотеки и ее аудитория.....	17
Уникальное торговое предложение библиотеки в современном мире .....	22
Осведомленность о Национальном проекте «Культура» среди участников процесса модернизации библиотек по модельному стандарту .....	25
Система коммуникаций по Национальному проекту «Культура» в части модернизации библиотек по модельному стандарту в пилотном регионе.....	28
Оценка реализации инновационного потенциала Национального проекта «Культура» в части модернизации библиотек по модельному стандарту .....	29
Ключевые положительные результаты и эффекты в части модернизации библиотек по модельному стандарту в восприятии участников процесса.....	30
Ключевые трудности в процессе модернизации библиотек по модельному стандарту в восприятии участников процесса.....	31
Сравнительный анализ восприятия библиотеки до и после модернизации по модельному стандарту в рамках Национального проекта «Культура» .....	33
<b>МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УСИЛЕНИЮ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА НАЦПРОЕКТА «КУЛЬТУРА» .....</b>	<b>35</b>
Показатели .....	35
Стратегические коммуникации для проектного офиса и модельных библиотек ....	37
Процесс подготовки заявки на федеральный конкурс .....	38
Методическое сопровождение модернизированных библиотек.....	40

## **Контекст исследования и описание исследовательского инструментария**

### **Общий контекст исследуемой ситуации и пилотного этапа**

Представленное исследование рассчитано на долгосрочный сбор данных по регионам РФ с целью проведения сравнительного анализа и комплексной оценки эффективности Национального проекта «Культура» (далее по тексту могут также встречаться сокращения — НП, нацпроект «Культура»). В качестве пилотного региона была выбрана Челябинская область по причинам, которые будут подробнее изложены в Разделе «Описание выборки».

Реализация национального проекта «Культура» началась 1 января 2019 года. В рамках нацпроекта «Культура» до 2024 года запланировано переоснастить по модельному стандарту 787 муниципальных библиотек. Модернизация библиотек по модельному стандарту деятельности общедоступной библиотеки (далее - модельный стандарт) является лишь одним из направлений нацпроекта «Культура», другие направления НП в ходе данного исследования не рассматривались.

Пилотным регионом исследования выбрана Челябинская область: в 2020 году в регионе было модернизировано 7 библиотек, из которых 4 получили финансирование из федерального бюджета, а 3 модернизированы за счет областных средств. В общей сложности федеральное финансирование составило 25 миллионов рублей, при этом Центральная городская библиотека имени Б.А. Ручьева муниципального бюджетного учреждения культуры «Объединение городских библиотек» г. Магнитогорска получила 10 миллионов из средств федерального бюджета, так как имеет статус центральной.

### **Установочный этап исследования: проблемная ситуация**

В рамках установочного этапа исследования для разработки программы было проведено 4 исследовательских интервью с представителями различных экспертных групп (РГДБ, РГБМ, РНБ), которые позволили очертить проблемную ситуацию, на решение которой направлено представленное исследование.

В первую очередь важно понимать, что 787 библиотек, которые будут модернизированы на средства федерального бюджета — это менее 2% от числа всех библиотек в регионах, если брать за общее число данные мониторинга РНБ 2020 года<sup>1</sup>. С учетом этого факта первоначально важно максимизировать влияние проекта для достижения наибольшего социального эффекта как в отношении отдельной выбранной для участия в нацпроекте «Культура» библиотеки, так и для библиотечной сферы в целом. Однако здесь встает много вопросов, связанных с интересами различных заинтересованных сторон (население региона, представители региональной и муниципальной власти, сами сотрудники библиотек).

Из вышеописанной проблемной ситуации вытекает ряд исследовательских проблем, одной из которых будет посвящено представленное исследование. Поскольку ситуация внедрения инноваций в традиционно консервативную культурную индустрию является хорошим моментом для трансляции новых ценностных предложений и сообщений различным заинтересованным группам, исследование направлено на изучение влияния нацпроекта «Культура» и действий в рамках нацпроекта «Культура» на библиотечную сферу. Изучение этого влияния позволит понять, какие сообщения воспринимают

---

<sup>1</sup> Басов С.А., Аврамова М.Б., Общедоступные библиотеки Министерства культуры Российской Федерации: мониторинг 2017 — 2019 гг.

URL: [http://clrf.nlr.ru/images/SiteDocum/Analitica/Monitoring\\_seti/2020/monitoring20.pdf](http://clrf.nlr.ru/images/SiteDocum/Analitica/Monitoring_seti/2020/monitoring20.pdf) (Дата обращения: 15.01.2021)

различные заинтересованные группы. Информация о восприятии проекта модернизации муниципальных библиотек позволит скорректировать транслируемые сообщения и каналы их передачи, выработать методики дальнейшей работы с муниципальными библиотеками и реагирования на возникающие трудности, а также позволит создать базу методических рекомендаций по модернизации библиотек в субъектах РФ.

Хотя мы признаем, что всего ряда исследовательских проблем представленное исследование не решит, мы тем не менее ограничиваем свой дизайн вышеуказанной исследовательской проблемой, признавая ее одной из наиболее релевантных и потенциально оказывающих эффект на общее развитие библиотечной сферы.

## **Цель и задачи исследования, исследовательские вопросы**

**Цель исследования** — проанализировать влияние национального проекта «Культура» в части создания модельных муниципальных библиотек на работу муниципальных библиотек в регионах (на примере Челябинской области). Достижение поставленной в рамках исследования цели позволит разработать рекомендации по развитию библиотечной среды (или конкретнее муниципальных библиотек) в регионах.

Для достижения цели исследования необходимо провести работу со всеми заинтересованными группами (стейкхолдерами). Вследствие этого исследование условно можно разделить на 5 направлений работы, которые соответствуют представленным исследовательским вопросам:

1. Каково отношение представителей региональной и муниципальной власти к библиотекам как к институту и к текущим изменениям в рамках модернизации библиотек в рамках национального проекта «Культура»?

*Метод: Полуструктурированное экспертное интервью с представителями региональной власти и представителями муниципальной власти;*

2. Каково отношение посетителей библиотек к уже произошедшим или запланированным изменениям?

*Метод: Фокус-группы с посетителями библиотек — участников нацпроекта «Культура»;*

3. Как в целом относится к библиотекам население исследуемого региона?

*Метод: Онлайн-опрос населения субъекта РФ;*

4. Каково отношение и ожидания от проекта по модернизации библиотек сотрудников региональных и муниципальных библиотек?

*Метод: Полуструктурированное интервью с библиотекарями;*

5. Какие рекомендации можно дать для дальнейшего развития проекта?

*Метод: кабинетное исследование с элементами системного анализа (анализ структуры библиотечной системы в регионе, анализ функций библиотеки), сравнительный анализ.*

**Объект на пилотном этапе исследования** — муниципальные библиотеки Челябинской области;

**Предмет исследования** — влияние проекта модернизации муниципальных библиотек в рамках нацпроекта «Культура» на работу муниципальных библиотек Челябинской области.

В соответствии с исследовательскими вопросами работы была поделена на следующие этапы:

**Этап 1.** Анализ отношения представителей региональной и муниципальной власти к библиотекам как к институту и к текущим изменениям в рамках модернизации библиотек по модельному стандарту.

**Этап 2.** Анализ отношения посетителей библиотек к библиотекам и к планируемым или произошедшим изменениям.

**Этап 3.** Анализ отношения к библиотекам населения исследуемого региона.

**Этап 4.** Анализ отношения к модернизации библиотек и ожиданий от проекта сотрудников региональных и муниципальных библиотек.

**Этап 5.** Разработка рекомендаций для дальнейшего развития проекта модернизации муниципальных библиотек в рамках нацпроекта «Культура».

Важно упомянуть также проведение установочного кабинетного этапа, который был направлен на анализ существующей научной литературы по теме исследования и включал разведывательные интервью с экспертами. По итогу кабинетного этапа и пилотного полевого этапа исследования инструментарий будет доработан для продолжения исследования в других регионах, а также будут даны начальные методические рекомендации по социальной диагностике региона для проведения исследования и рекомендации по адаптации инструментария к региональной специфике.

## **Методы исследования**

В ходе исследования были применены несколько социологических методов исследования в соответствии с векторами исследования и исследовательскими вопросами:

- **Количественный опрос** — метод социологического исследования, предполагающий заполнение бумажных или онлайн-анкет и включающий в себя вопросы закрытого и открытого типа и вопросы с применением шкалирования, а также, при необходимости, дополнительных социологических методик. Рекрутинг осуществлялся в соответствии с квотами в рамках выделенных социально-демографическими страт аудитории.

В рамках исследования был проведен опрос населения субъекта РФ, выбранного в качестве пилотной территории.

- **Полуструктурированное экспертное интервью** — метод качественного социологического исследования, предполагающий индивидуальную беседу с респондентом, являющимся обладателем экспертного знания в исследуемом вопросе, которая ведется в соответствии с утвержденным гайдом. Рекрутинг осуществлялся в соответствии с критериями выборки методом снежного кома.

В рамках исследования было проведено 14 полуструктурированных экспертных интервью с представителями муниципальной власти, а также 25 полуструктурированных экспертных интервью с сотрудниками библиотек (23 сотрудника муниципальных библиотек из выборки исследования и 2 региональных эксперта из проектного офиса пилотного субъекта РФ).

- **Фокус-группа (онлайн)** — метод качественного социологического исследования, предполагающий групповую модулируемую и проводимую по утвержденному сценарию дискуссию, в которой участвуют 3–4 респондента. Перед проведением фокус-группы

проводился скрининг посетителей библиотеки по телефону для фиксации основных сведений о респондентах. Рекрутинг в фокус-группу проводился в соответствии с принципами диверсифицированной выборки.

В рамках исследования было проведено 20 фокус-групп с посетителями библиотек, в каждой из групп участвовали 3–4 посетителя муниципальных библиотек из разных социальных групп населения. В ходе подготовки к фокус-группам было проведено 369 скрининг-интервью для отбора посетителей на участие в исследовании.

• **Кабинетное исследование** — неполевой общетеоретический метод исследования, подразумевающий работу с документами и анализ вторичных данных, собранных в ходе исследования, а также социологического материала, собранного в рамках полевой работы.

В ходе работы проводилось кабинетное исследование на установочном этапе, а также на этапе выработки рекомендаций.

### Выборка исследования

Для формирования выборки для пилотного исследования были приняты следующие основополагающие принципы:

1. Было необходимо включить муниципалитеты и муниципальные библиотеки, модернизированные за счет бюджетных средств Национального проекта «Культура»;
2. Было необходимо включить муниципалитеты и библиотеки, которые участвовали в процессе модернизации в 2019 и 2020 гг.;
3. Было необходимо включить муниципалитеты, модернизирующие библиотеки за счет собственных средств (соответственно, и библиотеки, модернизированные за счет местного бюджета);
4. В выборку должны были попасть Центральные библиотеки, а также малые библиотеки;
5. Для формирования контрольной группы было необходимо включить библиотеки и муниципалитеты, где пока модернизация не проводилась.

Таблица 1. Общие критерии отбора библиотек в выборку исследования

Библиотека	Модернизирована и имеет опыт обслуживания посетителей		Модернизация планируется в 2020 году		Не модернизирована (контрольная группа)
	Центральная библиотека	Малая библиотека	Центральная библиотека	Малая библиотека	
Модернизирована на средства нацпроекта «Культура»	1(город / село)	1(+ тип поселения)	1(город / село)	1(+ тип поселения)	

(библиотека-победитель конкурсного отбора)					
Модернизирована на средства субъекта и/или муниципалитета	1	1	1	1	
Не модернизирована (контрольная группа)					2

В рамках количественного этапа исследования было опрошено население Челябинской области. Выборка была доступной. Сбор данных проходил онлайн. Каналы распространения анкеты: подведомственные учреждения Министерства культуры Челябинской области, размещение ссылки в открытых группах районов, таргетирование в социальных медиа (ВКонтакте и Facebook) на население Челябинской области, рассылка среди родителей нескольких школ в Челябинской области. При расчете оптимального количества опрошенных респондентов использовали отбор по стратам, в качестве основного критерия были выбраны численность населения и разделение по муниципальным областям и городским округам.

### **Сбор данных в пилотном регионе**

Сбор полевых данных происходил в условиях пандемии коронавирусной инфекции, что повлияло на возможность полевого выезда непосредственно в регион, где было решено провести пилотный этап исследования.

В итоге исследование было целиком проведено с помощью онлайн-инструментов, что не сказалось на качестве собранных данных и полученных результатов. Интервью с представителями власти и библиотекарями были проведены с фиксацией аудио, фокус-группы с посетителями были проведены с аудио-фиксацией на этапе скрининга и видео-фиксацией на этапе групповой беседы.

Большую организационную поддержку при проведении пилотного этапа оказали участники из пилотного региона — Министерство Культуры Челябинской области (ответственные за контакт с представителями власти) и региональный проектный офис на базе Челябинской областной универсальной научной библиотеки (ответственные за контакт с библиотекарями).

В итоговую выборку по власти попали представители 14 муниципалитетов — чаще всего информанты по этому вектору исследования занимали должность начальника управления культуры муниципалитета/городского округа, либо было их заместителями.

В некоторых муниципалитетах уже действовали библиотеки, модернизированные на федеральные средства, в том числе библиотеки, которые попали непосредственно в выборку библиотек-участников исследования.

Таблица 2. Выборка информантов, представителей власти из муниципальных районов и городских округов

Код	Информация
1	Модернизирована 1 библиотека за счет регионального бюджета
2	Нет данных о модернизации библиотек
3	Модернизирована 1 библиотека за счет регионального бюджета
4	Модернизирована 1 библиотека за счет областного бюджета
5	Нет данных о модернизации библиотек
6	Модернизирована 1 библиотека за счет регионального бюджета
7	Нет данных о модернизации библиотек
8	Модернизирована 1 библиотека на средства из федерального бюджета
9	Нет данных о модернизации библиотек
10	Модернизированы 2 библиотеки на средства из федерального бюджета и 1 библиотека за счет регионального бюджета
11	Модернизированы 2 библиотеки на средства из федерального бюджета
12	Нет данных о модернизации библиотек
13	Модернизирована 1 библиотека на средства из федерального бюджета
14	Модернизирована 1 библиотека на средства из федерального бюджета

Если говорить непосредственно о выборке библиотек, то здесь получилась следующая конфигурация:

Таблица 3. Выборка библиотек, принявших участие в исследовании (интервью с сотрудниками библиотек и фокус-группы с посетителями библиотек)

Код библиотеки	Основная информация
А	Модернизирована на средства субъекта и муниципалитета в 2020 году
Б	Не проходила модернизацию



В	Модернизирована на федеральные средства в 2019 году.
Г	Модернизирована на федеральные средства в 2019 году.
Д	Модернизирована на федеральные средства в 2020 году.
Е	Модернизирована на федеральные средства в 2020 году.
Ж	Модернизирована на средства субъекта и муниципалитета в 2019 году
З	Модернизирована на средства субъекта в 2020 году
И	Модернизирована на средства муниципалитета в 2019 году
К	Не проходила модернизацию

Переходя к выборке библиотекарей, для формирования выборки исследования всем сотрудникам библиотек было предложено пройти короткий опрос — таким образом было собрано 66 кандидатов на интервью.

После завершения опроса, путем отбора по базовым критериям должности и пола, в конечном итоге было собрано 23 полуструктурированных интервью с сотрудниками библиотек и 2 интервью с экспертами проектного офиса региона. В страту Большие библиотеки (более 10 сотрудников заполнили первичный опрос) вошло 4 библиотеки, в страту Средние библиотеки (от 5 до 10 сотрудников библиотеки заполнили первичный опрос) — 4 библиотеки, в страту Малые библиотеки (менее 5 сотрудников заполнили опрос) — 2 библиотеки.

На основе этих данных опроса о поле и должности в библиотеке были выбраны сотрудники для полуструктурированного интервью, которые набирались в соответствии с квотами: заведующий (непосредственно заведующий библиотекой) или директор — 3 человека, управляющий — 6 человек (в эту страту попадали заведующие филиалов или отделов, например, отдела обслуживания читателей или отдела культурных инициатив и т.д.), библиотекарь — 11 человек, иной персонал — 3 человека, эксперт — 2 человека.

При этом выборка включала в себя также стратификацию по полу (5 информантов мужского пола, 20 информантов женского пола). Здесь важно отметить, что хотя соотношение полов среди работников библиотечной сферы тяготеет к большему присутствию работников-женщин, что отражал изначальный набор кандидатов на интервью (5 информантов мужского пола и 61 информант женского пола), мы решили пригласить на интервью всех сотрудников-информантов мужского пола для возможности составить некоторый общий портрет мужчины-работника библиотечной сферы и отразить взгляд респондентов-мужчин на изменения в отрасли и другие вопросы исследования.

Составленная выборка позволяет сделать срез мнений и отношений респондентов с точки зрения разных рабочих ролей, которые существуют в библиотеке. Помимо прочих факторов, респонденты были выбраны в соответствии с опытом работы, чтобы услышать

как мнения сотрудников, которые давно погружены в профессиональное сообщество, так услышать и сотрудников, которые не так давно работают в библиотеках. Диапазон по рабочему опыту получился от 3-х месяцев (минимальный опыт работы) до более чем 30 лет (максимальный опыт работы).

Что касается посетителей библиотек, здесь была использована доступная выборка на основе данных, предоставленных сотрудниками библиотек-участников исследования. Посетителей информировали о проведении исследования двумя способами: с помощью телефонного опроса через сотрудника библиотеки либо с помощью интернет-анкетирования, ссылка на которое также предоставлялась посетителю в библиотеке.

Важно отметить специфику работы с посетителями библиотек как исследуемой группой, так как на посетителей библиотек, в отличие от представителей власти и сотрудников библиотек, у исследовательской команды не было никаких дополнительных рычагов влияния, по этой причине выборка была диверсифицирована настолько, насколько это позволяло согласие самих посетителей принять участие в групповом обсуждении работы библиотеки, которую они посещают. В итоге в каждой фокус-группе длительностью около 60 минут поучаствовали от трех до четырех посетителей библиотеки. В общей сложности на одну библиотеку пришлось от 6 до 8 посетителей, которые поделились своим мнением. Всего было проведено 20 фокус-групп. В тех случаях, когда посетитель указывал свою профессиональную принадлежность к сфере культуры, это учитывалось при анализе данных. Набор проводился в соответствии с принципами диверсифицированной выборки: на исследование приглашались представители молодежи (старшие школьники и студенчество), респонденты среднего возраста (как проживающие в семье, так и одинокие), а также респонденты старшего возраста. По итогу проведения фокус-групп можно сказать, что портрет посетителя библиотеки на уровне фокус-группы совпал с портретом посетителя, который транслировали библиотекари (указание на принадлежность к социальным группам), а также с результатами количественного опроса населения региона.

### **Ограничения исследования**

В рамках данной работы были точечно применены элементы системного анализа, для того чтобы сделать возможным достижение цели исследования и ответов на исследовательские вопросы. Однако при интерпретации результатов необходимо учитывать, что в рамках исследования не стояло задачи провести комплексный анализ состояния всей культурной сферы в пилотном регионе — показатели сокращения библиотечной сети, культурные институты, действующие в регионе и их активность, общие показатели культурного ландшафта и социального благополучия в отдельных частях региона, экономические показатели региона и отдельных муниципальных районов и городских округов, которые, в свою очередь, могут влиять на финансирование библиотек и культурной сферы в целом. Некоторые данные мы получали непосредственно от информантов исследования и трактовали их как экспертные мнения, в то время как системная социальная диагностика помогла бы выявить такие тенденции не на уровне мнений, а на уровне цифр и данных. Однако такой системный анализ предполагает совершенно иную методологию и направлен на другие цели, находящиеся вне рамок нашего исследования.

Другим значимым ограничением следует считать то, что на первом этапе работы был всесторонне проанализирован всего один кейс на основе выбранного для пилотного исследования субъекта РФ, где состояние библиотечной сферы можно оценить как «скорее развитое». При имплементации разработанного инструментария и методики в других субъектах РФ, где состояние культурной и социальной сфер заметно отличается от пилотного региона или же присутствует выраженная национальная и/или культурная специфика, могут понадобиться изменения разработанного дизайна исследования и

инструментария. Правки инструментария потребуются и в том случае, если будут происходить какие-либо значительные изменения в нацпроекте «Культура» или в библиотечной сфере РФ в принципе. На базе материалов пилотного исследования будут даны по возможности полные рекомендации по адаптации дизайна и инструментария, однако нельзя гарантировать, что эти методические рекомендации будут учитывать все возможные варианты точечной локальной специфики. По возможности для более полной адаптации дальнейшего исследования к локальному контексту мы рекомендуем на установочном этапе привлекать экспертов из исследуемого региона.

Работа с помощью социологических методов при контакте как с представителями власти, так и с сотрудниками бюджетных учреждений в регионах, всегда подразумевает возможность получить не совсем объективные результаты в силу специфики сферы и психологического фактора. Так, представители региональной власти и муниципальной власти могут не предоставлять всех нюансов ситуации в других муниципальных районах и городских округах, и судить исключительно на материале своего муниципалитета/городского округа, а сотрудники библиотек — активно выражать готовность поддерживать действия в рамках нацпроекта «Культура». Хотя весь инструментарий будет настроен для получения по возможности объективных данных, нельзя исключать невыраженные страхи респондентов, связанные с ситуацией «проверки»: боязнь говорить о проблемах из-за статуса исследования (финансируется из средств нацпроекта «Культура»), боязнь не получить финансирование, страх лишения должности или дополнительных проверок при выявлении тех или иных структурных проблем.

## **Результаты исследования**

### **Оценка инновационного потенциала модернизации библиотек по модельному стандарту в рамках Нацпроекта «Культура» в пилотном регионе**

Проведенная оценка модернизации библиотек по модельному стандарту в пилотном регионе позволяет заключить, что в Челябинской области заметен эффект от НП, который выражается не только в непосредственной модернизации библиотек, но и в изменении восприятия библиотеки в целом, ее качественного и событийного наполнения, со стороны всех участников процесса. По мнению большинства информантов из всех исследованных групп (представители власти, сотрудники библиотек и региональные эксперты библиотечной сферы, посетители библиотек), системные изменения в библиотечной сфере уже запущены Нацпроектом, что приведет к последующему развитию сферы. Таким образом, можно констатировать высокий инновационный потенциал модернизации библиотек в рамках Нацпроекта, который, однако, можно дополнительно усилить, о чем будет подробно сказано ниже.

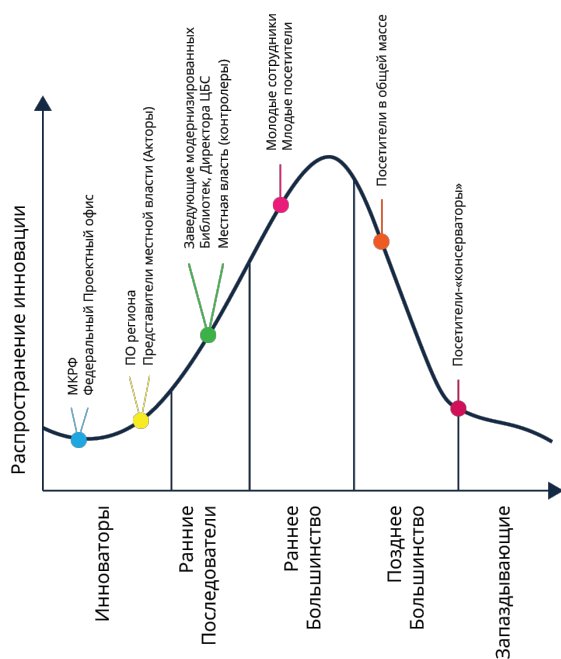
Важно при этом отметить, что, несмотря на очевидность и материальность происходящих изменений для всех сторон процесса модернизации, на разных уровнях социальной системы остается неуверенность в том, не станет ли мера точечной и не завершится ли модернизация так же стремительно, как началась, как только прекратится финансирование модернизации за счет федеральных средств. Эти опасения артикулируются как сотрудниками и региональными экспертами, так и представителями власти, а также посетителями библиотек. В глобальном смысле эти опасения связаны с устоявшимся культурным стереотипом, что библиотекам не уделяется достаточно внимания, они стоят как бы «на периферии» культурной сферы и финансируются по остаточному принципу, а также с возможной «культурой дефицита» в отношении пополнения фонда, которая могла сложиться у сотрудников библиотечной сферы в последние несколько десятилетий, которые прошли с распада СССР и прекращения централизованного комплектования фондов (на что указывают некоторые специалисты библиотечной сферы). Наконец не оставим в стороне и тот факт, что среди информантов из разных групп встречается устойчивое мнение о государстве как единственном источнике поддержания функционирования библиотек, что может быть еще одной причиной для сомнений — пока библиотекари, представители власти и посетители не увидели потенциал библиотек в качестве партнеров для местного бизнеса, экономических акторов и проводников не только бесплатных, но и коммерциализированных культурных благ. В этом ключе для

модернизации и Нацпроекта есть еще большой потенциал по созданию таких кейсов интегрированных в экономические процессы модернизированных библиотек, которые можно было бы широко транслировать на библиотечную сферу, чтобы постепенно перерабатывать существующий стереотип и прививать мысль о возможности более активной позиции библиотеки и выстраивания взаимовыгодных отношений с разными партнерами. Отдельно подчеркнем, что при этом коммерциализация библиотечных услуг не должна становиться обязательным требованием к работе библиотеки — эту нежелательность обязательства высказывают все группы информантов. Однако трансляция успешных кейсов и мотивация к добровольному усилению библиотек за счет таких партнерств, на наш взгляд, со временем поможет ослабить существующий стереотип о неизбежной зависимости библиотеки от государственного финансирования.

Прежде чем перейти к рассмотрению различных аспектов влияния модернизации, отметим и третий ключевой вывод исследования: изменения

### Структура распространителей инновации

Поскольку в качестве основной теоретической модели для нашего исследования была принята модель диффузии инноваций Э. Роджерса, в данном разделе проиллюстрируем исследуемую в рамках пилотного этапа социальную систему и определим принадлежность ключевых акторов к разным группам, участвующим в распространении инновации.



*Рисунок 1. Иллюстрация структуры проводников инновации*

Можно отметить, что на этой схеме не приведены библиотеки, которые пока не участвовали в процессе модернизации в рамках НП. Мы решили не размещать такие библиотеки на схеме, так как в каждом индивидуальном случае причины неучастия в конкурсном отборе могут быть разными и не всегда относятся непосредственно к библиотеке или зависят от нее. Так, в числе сложностей участия в модернизации некоторые информанты называли тот факт, что некоторые библиотеки находятся в составе КДУ и лишены права подавать заявки на конкурс.

Поскольку в выборке исследования было всего две библиотеки, которые пока не проходили модернизацию, данных для однозначного определения места таких библиотек в модели недостаточно. Предположим, тем не менее, исходя из общей логики модели, что такие библиотеки в основном попадут в группу раннего большинства и, в отдельных случаях, могут быть причислены к позднему большинству, однако в каждом отдельном случае инновационный потенциал будет зависеть от ряда факторов, который нуждается в отдельном анализе.

Ниже подробнее опишем некоторые нюансы, которые касаются каждой из сторон, принимавшей участие в исследовании, и поясним их место на графике.

### **Проектный офис субъекта РФ**

Исходя из материалов интервью, можно уверенно заключить, что проектный офис пилотного региона исследования является одним из самых активных проводников модернизации библиотек по модельному стандарту в рамках НП «Культура», то есть проектный офис можно уверенно отнести к числу ключевых инноваторов в регионе. При этом важно отметить, что деятельность в рамках НП не является единственной для проектного офиса и накладывается на основную работу в рамках областной библиотеки и регионального методического центра, поэтому коммуникационные возможности в трансляции инновации, ее выгод и механизмов, у проектного офиса ограничены и могут быть расширены за счет усиления команды проектного офиса. Важно отметить и тот факт, что на данном этапе мы можем судить лишь о позиции проектного офиса в пилотном регионе — для более полной картины необходимо собрать больше данных именно от представителей проектных офисов в разных регионах.

### **Заведующие и директора библиотек/филиалов**

Исходя из данных интервью можно сказать, что именно заведующие библиотек, директора ЦБС, а также методисты библиотечных систем, являются наиболее активными

проводниками инновации и основными акторами в процессе подготовки заявки на конкурс. Таким образом, заведующих библиотек, которые прошли модернизацию, можно отнести к группе ранних последователей, которые уже могут транслировать выгоды от инновации и ее ключевые положительные эффекты для других представителей библиотечной сферы (в том числе для сотрудников библиотек, которые пока не участвовали в конкурсном отборе). При этом важно отметить особую ситуацию, связанную с центральными библиотеками, которые являются одновременно центрами методической деятельности для своих ЦБС и, следовательно, в силу центральной позиции обладают потенциалом «лидеров мнений» как минимум в рамках своей ЦБС. В соответствии с моделью диффузии инноваций, на начальном этапе внедрения инновации особенно важно обратить внимание на ключевых проводников инновации из числа инноваторов и ранних последователей и их вес в восприятии социальной системы, в которую внедряется инновация. Учитывая специфическую роль центральных библиотек и их методическую функцию, артикулируемую работниками, а также сведения от информантов из числа представителей власти, которые указывают на высокий потенциал схемы создания фандрайзинговой команды на базе центральной библиотеки для последующей модернизации всей относящейся к этой библиотеке ЦБС, мы оцениваем инновационный потенциал центральных библиотек выше и рекомендуем обратить на их модернизацию особое внимание — не только на этапе выделения финансирования, но и на этапе выстраивания коммуникационной стратегии для трансляции результатов модернизации.

Важно здесь сделать оговорку, что носителями инновационного потенциала могут являться не только заведующие библиотек, прошедшие модернизацию, — в случае нашего исследования потенциальными представителями раннего большинства можно считать всех заведующих библиотек, которые подают заявку на участие в конкурсе и тем самым заявляют свой интерес в освоении инновации.

### **Сотрудники библиотек**

Если говорить о рядовых сотрудниках, они скорее принимают на себя (в лучшем случае) роли исполнителей задач, которые ставит заведующий и которые нужны для участия в конкурсе. Там, где информанты в интервью упоминают их вовлечение в процесс проектирования новых смыслов, которые могут быть созданы в ходе модернизации (подробно об этом рассказывает один информант из библиотеки, модернизированной на федеральные средства в 2020 году), мы видим значительное увеличение интереса к процессу и будущему библиотечной сферы. Молодых сотрудников библиотек можно считать носителями инновационного потенциала, который может быть реализован, если

активно транслировать идею их вовлечения в процесс трансформаций. При этом важно отметить, что такое вовлечение, на наш взгляд, должно носить исключительно добровольный и рекомендательный характер и не должно являться условием участия в конкурсном отборе или влиять на него. Здесь речь идет скорее о коммуникационной работе и мотивации молодых сотрудников к более активному вовлечению в сферу за счет различных, не всегда связанных с НП инструментов.

### **Муниципальная власть**

Если говорить о представителях власти, то их функционал несколько шире, а позицию представителей местной власти в рамках НП «Культура» в части модернизации библиотек по модельному стандарту можно условно поделить на два типа — контролеры и акторы. Судя по материалам интервью, акторы чаще и плотнее взаимодействуют с проектным офисом региона, в том числе за счет ранее установленных контактов.

Таким образом, акторов из числа представителей муниципальной власти можно уверенно отнести к группе инноваторов, в то время как контролеры, в силу менее вовлеченной позиции, не могут считаться инноваторами в полной мере, скорее их можно отнести к группе раннего большинства в тех случаях, когда эти контролеры вовлечены в процесс подачи заявки на федеральный конкурс (т.е. помогают библиотекам-участникам конкурса в тех вопросах, где чувствуют необходимость в своей контролирующей функции). На данном этапе мы можем предположить, что переход представителей муниципальной власти из группы контролеров в группу акторов можно осуществить, если отладить единую коммуникационную площадку для власти и проектного офиса и включить проектный офис региона в повестку регионального министерства культуры и регулярные встречи МК региона с представителями власти.

Отвечающие прямо высказывали или упоминали функции контроля (1 отвечающий), решение возникающих сложностей и вопросов (2 отвечающих), отчетность, запрос и отправка информации (2 отвечающих), и вопросы финансирования (3 отвечающих).

### **Посетители библиотек**

И качественное, и количественное исследования мнения о библиотеках у посетителей библиотек и жителей региона показывают отсутствие консенсуса относительно роли и функций современной библиотеки, что в библиотеке приемлемо и неприемлемо. Подробнее нюансы восприятия будут рассмотрены в следующем разделе, здесь же резюмируем, что исходя из материалов фокус-групп, посетители распределяются в модели в несколько групп — молодые посетители библиотек выражают поддержку инновациям и могут быть



причислены к раннему большинству, в то время как посетители в общей массе скорее пока находятся в позиции позднего большинства и высказывают как поддержку, так и опасения о рисках, которые могут последовать за модернизацией. При этом в силу консервативности сферы в целом среди посетителей можно выделить сегмент пользователей библиотек, которых можно отнести к консерваторам — несмотря на формальную поддержку изменений, такие посетители все равно продолжают транслировать старые ценностные сообщения библиотек (бумажные книги, нельзя шуметь, не место для коммерции и т.д.) и настаивают на них.

Несмотря на стереотип о негативном восприятии изменений со стороны старшего поколения, в рамках фокус-групп посетители старшего возраста нередко выражали активную поддержку результатов модернизации. В то же время именно посетители старшего возраста выступали источником опасения излишней технологизации библиотек.

### Поле деятельности современной библиотеки и ее аудитория

Наиболее показательным в контексте исследования можно считать количественный опрос жителей региона, среди которых есть респонденты, посещающие библиотеки как достаточно часто (несколько раз в месяц и чаще — 18%, несколько раз в полгода — 19% опрошенных), так и достаточно редко (раз в год — 11%, раз в несколько лет — 15%). Среди опрошенных также были те, кто не является посетителем библиотек (13%).



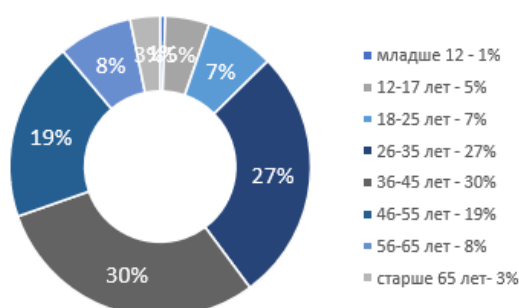
Среди опрошенных в Челябинской области 82% респондентов является городским населением, и 18% проживает в сельской местности. Эти пропорции между городским и сельским населением соответствуют генеральной совокупности. Что касается возраста, то большая часть выборки пришлась на возрастные группы от 26 до 55 лет.

**82 %**  
городское население

**18%**  
сельское население

**92 %**  
женщины

**8 %**  
мужчины



Согласно количественному опросу и качественным данным, в вопросах, касающихся возможности и невозможности (по мнению респондентов) ведения той или иной деятельности в библиотеке, есть точки, по которым мнения посетителей библиотек пока очевидно не достигли консенсуса.

- 1) Кафе — посетители библиотек не сошлись во мнении, может ли на территории библиотеки располагаться заведение, предоставляющие услуги питания. 3 посетителя модернизированных библиотек высказались резко против, но были и те, кто не считал возможность выпить кофе в библиотеке плохой идеей при условии, если зона с кофе будет отделена от книг (такую мысль так или иначе высказали также 3 участника фокус-групп в модернизированных библиотеках).
- 2) Коммерческая деятельность — мнение посетителей модернизированных библиотек по вопросу ведения коммерческой деятельности на территории библиотеки разделилось — 7 человек высказались против подобной деятельности и 6 за.
- 3) Шумные / развлекательные мероприятия. Подавляющее большинство посетителей библиотек (16 в модернизированных библиотеках и 2 в не модернизированных) высказались категорически против шумных мероприятий. Только 3 посетителя модернизированных библиотек оказались не против шумных мероприятий.
- 4) Детская зона во взрослых библиотеках — вопрос о детских зонах возникал всего лишь один раз, и участник (посетитель модернизированной библиотеки) отметил, что несмотря на то, что это может быть неуместно во взрослой библиотеке, он рассмотрел бы возможность посещения ее с ребенком, если бы была такая функция.
- 5) Спортивные мероприятия — 3 посетителя модернизированных библиотек высказались против проведения каких-либо спортивных мероприятий в библиотеке,

2 посетителя высказались, что допустим интеллектуальный спорт (в качестве примера назывались шахматы как подходящая игра для библиотеки).

### **Библиотека как социальный и культурный институт в восприятии населения региона**

Если говорить о данных количественного опроса, они подтверждают и обобщают данные, полученные в рамках фокус-групп, позволяя сделать выводы о том, что высказанные в рамках фокус-групп мнения довольно распространены среди населения.

Во-первых, отношение населения региона к библиотеке зачастую консервативное, особенно в тех случаях, когда речь идет о том, с какой целью другие люди ее посещают.

Во-вторых, отношение к библиотеке как к культурно-досуговому месту пока что неоднозначное. Треть опрошенных согласна и скорее согласна с мнением, что библиотека не место для развлечений. В то же время более 70% считают, что в библиотеке должно быть организовано пространство для отдыха (мягкие диваны, подушки). Всего 12% полностью согласны, что библиотека должна создавать атмосферу для работы, а не для отдыха. 82% хотят, чтобы в библиотеке проходили различные образовательные мероприятия и кружки.

В-третьих, основываясь на ответах, можно сделать вывод, что традиционные практики проведения времени в библиотеке (исключительно чтение книг) не так выражены среди населения. Так, 15% согласны с тем, в библиотеке не должно быть ничего, что может отвлечь от чтения книг и поиска информации.

В-четвертых, у жителей Челябинской области не стоит остро проблема с недоступностью подключения к Интернету. Так что в этом регионе наличие Wi-Fi на территории библиотеки не является значимым фактором при посещении библиотеки. В то же время большинство считает, что библиотека должна быть оборудована компьютерами и техническое оснащение важно (более 84% с этим согласны и скорее согласны).

**На основании этих ответов можно сделать вывод о следующем:** среди населения, знакомого с работой библиотек, не наблюдается консенсуса относительно наполнения и возможностей современных библиотек. Хотя большую часть населения можно отнести к группе «позднего большинства» в модели диффузии инноваций в силу консервативного взгляда на наполнение и функции библиотечного пространства, при этом нельзя сказать о распространенности традиционных библиотечных практик среди населения. Отсутствие консенсуса дает библиотекам возможность формировать и транслировать новые смыслы, формируя через «раннее большинство» — модернизированные и ориентированные на модернизацию библиотеки и их молодых посетителей — образ библиотеки нового поколения. Основой для формирования новых смыслов может стать техническая

компонента современных библиотек, однако важно связывать технологизацию с культурными артефактами и культурными услугами, так как на уровне фокус-групп с посетителями «доминирование технологий» выявлено как один из возможных страхов посетителей.

### **Роль библиотеки глазами библиотекарей**

Поскольку изучение взглядов библиотекарей было выполнено в рамках качественной методологии, задачей этого раздела стало составление общей картины на основании мнений разных сотрудников с учетом их бекграунда и исполняемых в библиотеке функций. В некоторых местах, где та или иная деятельность библиотеки прямо артикулировалась информантами несколько раз, мы указываем количество упомянувших эту функцию информантов, однако отметим, что эти сведения приведены исключительно для информации, так как выборка библиотекарей включала всего 25 сотрудников, из которых не все задействованы в тех или иных видах деятельности.

Сами библиотекари среди своих рабочих функций выделяют следующие ключевые виды деятельности библиотеки, которые тесно связаны с ролью библиотеки в современном обществе:

Обслуживание читателей — в классическом понимании включает в себя различные функции: критико-аналитические, позитивно-иллюстративные, рекомендательно-информационные, игровые, формы организации досуга читателей в библиотеке, а также опосредованной рекомендации книги. Однако по итогам общения с сотрудниками библиотек можно сделать вывод, что под «обслуживанием читателей» они понимают непосредственное взаимодействие с читателем и фондом, книговыдачу, рекомендации литературы, навигацию по библиотеке. 4 сотрудника модернизированных библиотек прямо отметили в интервью данную функцию как значимую, то же самое сделали 2 сотрудников не модернизированных библиотек.

### Организация и проведение мероприятий:

Мероприятия — второй важный и ключевой вектор работы современной библиотеки в восприятии участников исследования. 8 сотрудников модернизированных библиотек прямо высказывали или упоминали данную функцию библиотек как значимую, то же самое сделали 2 сотрудников не модернизированных библиотек.

Важно и показательно в этом смысле то, что, судя по данным интервью, у модернизированных библиотек лучше поставлена работа с онлайн-активностями, ведется работа в социальных сетях библиотеки, а у самой библиотеки появляется новое виртуальное измерение. Такой вывод можно сделать, исходя из интервью с сотрудниками модернизированных библиотек, некоторые из которых прямо упоминали новые форматы взаимодействия: такие, как онлайн-трансляции, онлайн-квизы и флешбуки. О новых формах онлайн-активностей узнавали в том числе из обучения в рамках Нацпроекта — об этом упомянул один сотрудник библиотеки, прошедшей модернизацию в 2020 году.

#### Методическая деятельность:

Важная функция центральных библиотек, которую необходимо особенно отметить, — это осуществление методической деятельности. Значение данного вида деятельности прямо высказывали или упоминали 2 сотрудников модернизированных библиотек, непосредственно выполняющих данные функции. Низкое число упоминаний объясняется тем, что в выборку попала только одна центральная библиотека (модернизирована на средства из федерального бюджета в 2020 году), однако важно отметить в этом контексте, что модернизация дает возможность усилить методическую деятельность центральных библиотек внутри своих ЦБС и предоставляет центральным библиотекам актуальные технологические инструменты для такой работы.

Помимо трех описанных выше функций, которые, исходя из материалов интервью, трансформировались под влиянием модернизации в рамках Национального Проекта «Культура» наиболее сильно, на материалах интервью можно выделить еще несколько видов деятельности современной библиотеки, которые прямо не описывались и не упоминались информантами так часто. Перечислим их ниже.

#### Отчетность и документооборот:

Некоторые сотрудники библиотек в числе своих регулярных обязанностей выделяют документооборот и ведение отчетности по библиотеке. Об этом прямо высказывались или упоминали 3 сотрудника библиотек (2 сотрудников модернизированных библиотек и 1 сотрудник не модернизированной библиотеки). При этом сотрудники отдельно не упоминали о том, повлияла ли модернизация на этот процесс, то есть технологически или сущностно процесс отчетности пока для них не изменился.

#### Обучение:

Отчасти данная функция перекликается с пунктом о методической деятельности, но также своей образовательной функцией библиотеки видят и работу с посетителями: компьютерные курсы, языковые курсы и другие образовательные форматы (1 отвечающий).

#### Техническое сопровождение:

Некоторые сотрудники библиотек (1 отвечающий) ведут деятельность по техническому сопровождению библиотеки, мероприятий и пользователей. Они оказывают техническую поддержку как в вопросах технического ремонта, настройки оборудования, так и обучения сотрудников и посетителей библиотеки.

#### Работа с фондом:

Несмотря на то, что практически никто из сотрудников библиотек отдельно не отметил работу с книжным фондом (только 1 сотрудник не модернизированной библиотеки), по риторике интервью можно заметить, что для библиотекарей остается актуальным вопрос пополняемости и обновления фонда, книговыдачи и обслуживания читателей книгами и периодикой.

Мы хотели бы особенно обратить внимание на то, что с исследовательской точки зрения фонд воспринимается «слепым пятном» в коллективном рассказе библиотекарей о своей рабочей деятельности, что может свидетельствовать о разных процессах, которые нуждаются в дальнейшем изучении: неуверенность в собственных знаниях и компетенциях, касающихся комплектования фонда и вопросов его поддержания, культура дефицита фонда и, как следствие, ориентация библиотеки на событийную компоненту (акцент на мероприятиях) и другие.

### **Роль библиотек в сфере культуры в восприятии представителей власти**

Что касается власти, то многие информанты считают, что библиотеки очень заметны в культурном пространстве и являются отраслью, которая с радостью откликается на инновации. 7 респондентов прямо высказывали или упоминали данный факт.

### **Уникальное торговое предложение библиотеки в современном мире**

#### **Сотрудники библиотек**

Если составить собирательный образ уникальных черт современной библиотеки (Уникальное торговое предложение — далее УТП) по материалам интервью и фокус-групп, можно отметить четыре фундаментальных основы этого предложения: техническое

оснащение и доступ к технике, пространство библиотеки (с отдельным акцентом на ремонте и обновленном пространстве в случае модернизированных библиотек), фонд и мероприятия библиотеки.

Так, 4 сотрудника модернизированных библиотек прямо высказывали или упоминали техническое оснащение своих библиотек как новое УТП. Таким образом, уникальное торговое предложение появляется у модернизированных библиотек именно за счет модернизации и, что важно, это УТП замечают посетители библиотек, которые отмечают технические новинки в числе самых запоминающихся черт нового облика модернизированных библиотек.

6 сотрудников модернизированных библиотек и 1 сотрудник не модернизированной библиотеки прямо высказывали или упоминали ремонт и пространство библиотеки в качестве УТП. Что характерно, сотрудники модернизированных библиотек делали упор на то, какой библиотека стала после модернизации, в то время как сотрудник не модернизированной библиотеки отметил размер помещения, который позволяет проводить большие мероприятия. Исходя из этого, мы можем сделать вывод о том, что именно модернизация усиливает этот аспект УТП, который отмечают не только сами библиотекари, но и активно артикулируют посетители.

Фонд как УТП библиотеки прямо высказывали или упоминали 1 сотрудник модернизированной библиотеки и 2 сотрудника не модернизированных библиотек. В этом ключе интересно то, что именно сотрудники не прошедших модернизацию библиотек упоминали о фонде как о важной составляющей уникальности своей библиотеки, в то время как в интервью с сотрудниками модернизированных библиотек фонд упоминался в ключе пополнения и новых поступлений (в тех случаях, когда библиотека модернизирована на федеральные средства). Одновременно с этим отметим, что в случаях, когда модернизация происходила из региональных средств, периодически и библиотекари, и читатели артикулировали дефицит новых поступлений в фонд, несмотря на модернизацию.

Про разнообразные мероприятия (как в онлайн, так и в офлайн форме) прямо высказывались или упоминали 4 сотрудника модернизированных библиотек и 1 сотрудник не модернизированной библиотеки. Исходя из материалов интервью, можно сделать вывод о том, что событийный компонент как УТП у модернизированных библиотек усиливается, что тесно связано с УТП пространства и ремонта — в том числе библиотекари упоминают повышение интереса к их пространству со стороны организаторов мероприятий.

## **Представители власти**

В случае представителей власти важно отметить, что начальники управления культуры, несмотря на широкий спектр обязанностей и культурных учреждений в их ведомстве, четко выделяют особые функции библиотек в сфере культуры вне зависимости от процесса модернизации.

2 представителя власти прямо высказывали или упоминали образовательную и просветительскую функцию библиотек.

1 респондент прямо высказывал или упоминал непосредственно работу с книгой, книжным фондом, культурой чтения и привлечением людей к чтению.

1 респондент прямо высказывал или упоминал социальную функцию библиотек, которая включает в себя не только возможность для читателей общаться между собой (функция образования и поддержания сообществ), но и работу библиотек с незащищенными слоями населения.

2 респондентов прямо высказывали или упоминали разнообразные и разноформатные мероприятия, которые проводятся в библиотеке.

При этом представители власти так или иначе высказывали мнение, что модернизация, на их взгляд, поможет библиотекам усилить свои ключевые роли в культурной жизни региона.

### **Посетители библиотек**

Если говорить о посетителях библиотек, их видение сходится с теми видениями и функциями, которые выделяют работники библиотечной сферы. Это следующие функции: образовательная (12 отвечающих из модернизированных библиотек и 1 из не модернизированной), социальная (16 отвечающих из модернизированных библиотек и 3 из не модернизированной), популяризация чтения (9 отвечающих из модернизированных библиотек и 3 из не модернизированной), организация досуга (10 отвечающих из модернизированных библиотек и 4 из не модернизированной). В некоторых случаях посетители также так или иначе упоминают новый технологический компонент модернизированных библиотек (например, новые технологические возможности для проведения мероприятий).

Небольшое количество упоминаний от посетителей библиотек, не прошедших модернизацию, обусловлено нюансами качественной методологии — так как не прошедшие модернизацию библиотеки были контрольной группой исследования (2 библиотеки), в общей сложности читателей из таких библиотек в выборке исследования было меньше.

Исходя из данных фокус-групп, можно сделать вывод, что в глазах посетителей традиционное уникальное торговое предложение библиотек дополнилось культурно-



досуговым, а также технологическим компонентами, которые появляются за счет модернизации библиотек и в которых, в свою очередь, нуждаются посетители еще не модернизированных библиотек.

### **Осведомленность о Национальном проекте «Культура» среди участников процесса модернизации библиотек по модельному стандарту**

Обратимся к одному из важных, но довольно общих вопросов — вопрос осведомленности о НП «Культура» со стороны разных участников процесса — как участников модернизации библиотек по модельному стандарту в рамках НП, представителей власти, так и непосредственных посетителей библиотеки. При этом нам важно уточнить, что среди этих групп для нас имеют значение разные нюансы этой осведомленности — если в случае с представителями власти нас интересует непосредственно осведомленность и выделение модернизации библиотек в общих рамках НП, который включает в себя много разных векторов, то в случае с библиотекарями и посетителями нам видится более важным общее представление о том, что современные библиотеки переживают трансформации и модернизируются.

Согласно данным, полученным в рамках опроса населения, уровень общей осведомленности населения региона о нацпроекте «Культура» достаточно высокий. Больше половины опрошенных сказали, что они хотя бы что-то слышали о Нацпроекте. Однако не стоит интерпретировать эти данные в качестве действительно проявленной осведомленности, скорее это показатель общей заметности НП в медиапространстве, которую можно считать высокой. Если же мы идем на уровень глубже и уточняем, какие именно мероприятия входят в НП в части модернизации библиотек по модельному стандарту, мы увидим, что среди тех, кто отметил, что они хоть что-то слышали о нацпроекте, не было однозначного ответа, какие мероприятия проходят в рамках этого проекта. По мнению населения, самым популярным мероприятием в рамках нацпроекта стала «Библионочь» (которая не проводится в рамках НП).

При этом, если говорить об общем знании, что библиотеки переживают трансформации и меняются, на данных фокус-групп мы прослеживаем четкую тенденцию, когда модернизированные библиотеки становятся «ориентиром» для посетителей, которые посещают не модернизированные библиотеки в том же городе, где открылась модернизированная библиотека. В силу специфики региона мы не можем проверить, работает ли этот эффект для жителей небольших населенных пунктов, где функционирует

всего одна библиотека и нет возможности увидеть эффект от модернизации «своими глазами», но этот вопрос можно исследовать в других регионах.

Количественный опрос, в котором также участвовали библиотекари, показывает, что доля осведомленных о НП «Культура» среди сотрудников библиотек пилотного региона составляет 78% — это те, кто указал, что точно слышал о НП «Культура». При этом, переходя к проверке следующего уровня осведомленности и задавая вопрос о конкретных мероприятиях в рамках НП «Культура», и здесь мы не можем утверждать, что сотрудники хорошо понимают происходящие процессы и имеют четкое представление о тех изменениях, которые происходят именно в рамках Национального проекта. Так, даже среди библиотекарей 34% отметили Библионочь в качестве мероприятия в рамках НП, еще 15% указали экскурсии по библиотекам.



Если говорить о заведующих и директорах сетей, в рамках качественного исследования мы встречаем обусловленную позицией высокую осведомленность, так как именно заведующие чаще всего занимаются подготовкой заявки на участие в конкурсном отборе, общаются с региональным проектным офисом и ведут коммуникацию по участию в НП. Так, 3 заведующих / директоров продемонстрировали глубокое знание и понимание проекта.

Если говорить о рядовых библиотекарях, то чаще встречается средняя или близкая к низкой осведомленность о НП. Так, 6 сотрудников модернизированных библиотек и 2 сотрудника не модернизированных библиотек прямо высказывали или упоминали, что в курсе проекта или что-то знают о проекте, в то время как 4 сотрудника модернизированных библиотек знают совсем мало и имеют только общее представление (уровень поверхностной осведомленности). Хотя мы не считаем, что рядовым сотрудникам обязательно нужно быть в курсе всех деталей конкурсного отбора или процесса модернизации, более четкое

представление смыслового содержания Нацпроекта может стать для отдельных библиотекарей мотиватором к более активному участию в процессе подготовки заявок на конкурсный отбор и повышению вовлеченности в работу. Библиотекари могут выступать как акторы и инноваторы, и молодые библиотекари в рамках интервью показывают высокий инновационный потенциал, поэтому поощрение активности может благотворно сказаться на их дальнейшей интеграции в библиотечную сферу и карьерном развитии внутри сферы.

Вопрос о представлениях библиотекарей о НП системно не задавался, хотя интересно было бы выявить именно воспринимаемый образ проекта — это может стать вектором для дальнейшего изучения вопроса вне рамок представленного исследования. Поскольку НП является властной инновацией, идущей от Министерства Культуры РФ (а значит, обладает повесткой государственного уровня) воспринимаемые образы НП могут экстраполироваться на сферу в целом, а приоритеты, которые ставит перед собой НП в восприятии библиотечного сообщества, могут восприниматься как приоритеты библиотечной сферы и ее развития.

**Таким образом, на основании данных количественного опроса, а также качественного исследования можно сделать заключение о следующем:** и количественное, и качественное исследования показывают высокую степень видимости процесса модернизации библиотек, который происходит в рамках НП, эффекты от модернизации отмечаются как представителями власти, так и самими библиотекарями, а для посетителей не прошедших модернизацию библиотек модернизированные библиотеки в их населенном пункте становятся «ориентиром» и эталоном для сравнения.

При этом важно подчеркнуть, что если у федерального офиса НП «Культура» есть необходимость сформировать четкий образ точечных изменений в непосредственной связке с Нацпроектом, то требуется более тщательная и комплексная проработка коммуникационной стратегии по донесению информации, проведению разъяснительной деятельности — особенно это важно среди рядовых работников библиотечной сферы (т.е. не руководителей, которые на текущем этапе уже достаточно хорошо осведомлены о деятельности Нацпроекта), так как детальная и эффективная трансляция эффектов от модернизации может мотивировать к участию в конкурсе библиотеки, которые пока не принимали участия в конкурсном отборе.

## **Система коммуникаций по Национальному проекту «Культура» в части модернизации библиотек по модельному стандарту в пилотном регионе**

В данном разделе мы рассматриваем позиции разных заинтересованных групп, участвующих в реализации НП «Культура» в части модернизации библиотек по модельному стандарту, которая позволяет составить общее представление о системе коммуникаций в рамках деятельности, касающейся модернизации.

Как уже было сказано ранее, библиотеки осуществляют коммуникацию по НП «Культура» на уровне заведующих и директоров ЦБС, которые контактируют с одной стороны с проектным офисом региона, с другой — с Министерством культуры региона через местное Управление культуры. Сотрудники библиотек не вступают в коммуникацию по НП, кроме случаев, когда заведующие привлекают их к решению задач по модернизации (подготовка заявки или задания в процессе модернизации).

Что касается представителей власти и их коммуникации с проектным офисом, структуры коммуникаций и изменения положения вещей в последние годы, то здесь представители проектного офиса и некоторые представители муниципальной власти отмечали отсутствие прямых содержательных контактов, что обусловлено исключением проектного офиса из системы коммуникаций между Управлениями Культуры и Министерством Культуры региона. При этом в числе сложностей было как минимум одно упоминание об отсутствии полноценной картины о ходе НП в регионе со стороны представителя власти — мы предполагаем, что включение регионального проектного офиса в систему коммуникаций помогло бы большему числу глав Управлений культуры получить более полное представление за счет прямой коммуникации.

Таким образом, складывается ситуация, когда фактически мы наблюдаем отсутствие единой площадки коммуникаций, которая объединяла бы основных акторов по модернизации и их помощников в лице представителей власти. Создание и отладка такой площадки, включение проектного офиса в повестку собраний с представителями УК на уровне регионального Министерства культуры, а также выделение отдельного трека для стратегического коммуникатора как в проектном офисе региона, так и в каждой модернизированной библиотеке для обеспечения стабильности коммуникаций, является одной из ключевых рекомендаций данного исследования.

## **Оценка реализации инновационного потенциала Национального проекта «Культура» в части модернизации библиотек по модельному стандарту**

### **Оценка со стороны библиотек и экспертного сообщества**

Ключевым результатом исследования в этой части является вывод, что подавляющее большинство участников воспринимают процесс модернизации крайне положительно и высоко оценивают его результаты.

8 сотрудников модернизированных библиотек прямо высказывали или упоминали изменения в сфере в положительном ключе, и только 1 отвечающий описал свое отношение как нейтральное, как к «чему-то неизбежному».

### **Оценка со стороны местной власти**

Представители власти, в свою очередь, в большинстве считают, что изменения, инициированные во многом именно НП, будут носить системный характер — 4 отвечающих прямо высказывали или упоминали об этом (1 из отвечающих отметил, что для системности изменений необходимы постоянные финансовые вливания). Только 1 отвечающий отметил, что изменения скорее всего будут точечными, потому как для системности изменений необходим больший охват модернизации. Важно отметить, что последняя позиция была прямо охарактеризована информантом как «непопулярная», поэтому мы не исключаем вероятности, что такое мнение существует, но не высказывается в силу психологических ограничений информантов.

### **Оценка со стороны посетителей библиотек**

Положительная оценка наблюдается также у посетителей библиотек, что отмечалось и оговаривалось ранее — здесь же еще раз подчеркнем тот факт, что посетители коммуницируют свое положительное отношение сотрудникам, а такое положительное подкрепление, в свою очередь, дополнительно стимулирует их развиваться и улучшать свою работу.

Тем не менее, наравне с одобрительным отношением к модернизации и оптимизмом, участники исследования высказывали также свои опасения и трудности, которые, по их мнению, могут помешать инновационному потенциалу модернизации полностью раскрыться. Более подробно ключевые положительные эффекты и трудности модернизации, упоминаемые разными группами, рассмотрим ниже.

## **Ключевые положительные результаты и эффекты в части модернизации библиотек по модельному стандарту в восприятии участников процесса**

В первую очередь важно отметить, что большинство информантов видят очевидные преимущества модернизации на всех уровнях и отмечают, что модернизация библиотек по модельному стандарту в рамках НП «Культура» уже запустила системные изменения в сфере.

Можно отметить следующие наиболее заметные векторы изменений:

### **1. Изменение отношения власти к библиотекам как институту**

Представители регионального проектного офиса отмечают изменение отношения власти по отношению к библиотекам, появление интереса к их деятельности. В будущем это может повлечь за собой рост интереса к культурной сфере в целом, что, в свою очередь поможет привлекать инвестиции, опасения о наличии которых высказывались рядом отвечающих (это прямо высказывали или упоминали 2 представителя власти и 1 посетитель библиотек).

### **2. Улучшение условий в восприятии представителей власти**

Отвечающие прямо высказывали или упоминали улучшение следующих условий в библиотеке: ремонт помещений (3 человека), обучение сотрудников (2 человека), техническое оснащение (3 человека), фонд (1 человек). Представители проектного офиса и управляющие библиотеками, в свою очередь, отмечали изменение со стороны представителей власти — большее внимание к библиотечной сфере.

### **3. Изменение общественного мнения и коллективного представления о библиотеке как институте**

Представители библиотечной сферы, сотрудники и представители проектного офиса прямо высказывали или упоминали положительные изменения в отношении к библиотекам как посетителей, так и самих сотрудников. При этом важно отметить, что посетители нередко выражали мнение, что важнейшим компонентом библиотеки является ее команда, которая сохраняет дух библиотеки после модернизации, а сами библиотекари помогают посетителям адаптироваться к технологическим новинкам и открытому доступному фонду (открытость фонда упоминается и посетителями, и библиотекарями как одно из ключевых положительных изменений, которое создает впечатление, что библиотека становится более открытой и «прозрачной» для общества).

### **4. Изменение коллективных представлений о библиотеках и их роли в обществе**

Сотрудники библиотек прямо высказывали или упоминали появление новых целевых групп среди посетителей библиотек, появление партнеров, которые самостоятельно выходят на контакт, развитие новых форм мероприятий — это говорит об начале изменений

восприятия библиотек и их роли в обществе и возможности для модернизированных библиотек перейти на более активную позицию в социо-культурном пространстве.

Таким образом, исходя из материалов исследования, можно сделать вывод о том, что модернизации в рамках НП удалось запустить важные системные изменения в восприятии библиотек как культурного и социального института. При этом среди наиболее востребованных и значимых результатов модернизации разные акторы выделяют:

- 1) Технологизацию пространства и улучшение технологических возможностей библиотеки (17 отвечающих это прямо высказывали или упоминали).
- 2) Возможность проводить массовые культурные мероприятия (4 отвечающих это прямо высказывали или упоминали).
- 3) Открытый и доступный фонд, пополнение фонда (8 отвечающих это прямо высказывали или упоминали).
- 4) Наличие комфортного дизайна, удобное зонирование, а также улучшение материальных условий. (17 отвечающих это прямо высказывали или упоминали).

#### **Ключевые трудности в процессе модернизации библиотек по модельному стандарту в восприятии участников процесса**

К сожалению, нельзя сказать, что библиотекари или представители власти с полной свободой коммуницируют сложности, с которыми сталкиваются в рамках реализации НП, однако некоторые риски и важные замечания в исследовательском материале есть. Здесь перечислим основные категории рисков и сложностей.

##### **1) Увеличение бумажной нагрузки и нагрузки по отчетности без расширения ресурсной базы**

Риски и сложности, связанные с нагрузкой по отчетности и на сами библиотеки, и на представителей власти, упомянул представитель проектного офиса. Несогласованность отчетности и необходимость отчитываться перед различными контролерами, иногда об одном и том, но с использованием различных форм и алгоритмов их заполнения, могут снижать количество времени, которое участники процесса модернизации могут инвестировать в усиление эффекта от модернизации. Унификация отчетностей и возможность скомбинировать один отчет для нескольких контролеров могли бы оптимизировать использование ресурса разных участников модернизации.

Также здесь стоит упомянуть верное замечание одного из информантов, представителя власти: риском может являться само увеличение посещаемости, к которому ведет модернизация библиотеки — обеспечить достойный уровень оказания библиотечных услуг

при очень ограниченном штатном расписании достаточно трудно, хотя сами сотрудники библиотек такие опасения практически не высказывали (возможно, в силу сенситивности темы).

## **2) Комплектование фондов, ослабление фонда библиотек в целом**

Риски, связанные с книжным фондом, прямо высказывали или упоминали 1 сотрудник библиотек, 2 посетителя модернизированных библиотек и представитель проектного офиса. С проблемой комплектования фонда сталкивается большинство библиотек, в большинстве своем не модернизированные. Кроме этого, комплектование фонда как ключевая трудность указывается теми библиотеками (сотрудники и посетители), которые модернизированы не за счет средств федерального бюджета.

## **3) Риски, связанные с динамикой населения в районе**

Сложности, связанные с демографией, упомянул 1 представитель власти. Это связано с тем, что в конкретном муниципальном образовании смертность превышает рождаемость — соответственно, это влияет на посещаемость, так как это самый значимый показатель по реализации НП. Однако так или иначе комментарии о необходимости тщательного анализа социальной ситуации в населенном пункте, где планируется открыть модернизированную библиотеку, упоминался представителями власти, так как в случае с неблагоприятной социальной ситуацией модернизированной библиотеке будет сложно выдерживать новые требования по посещаемости — появление библиотеки в некоторых населенных пунктах само по себе не остановит отток жителей из населенного пункта в тех случаях, когда там наблюдается социально депрессивная обстановка. Однако этот фактор относится к уровню макро-системы, в условиях которой действует НП.

## **4) Риски, связанные с устаревшими нормативами в сфере труда**

Риски, связанные с нормативами в сфере труда, упомянул 1 представитель власти (кроме того, здесь же были упомянуты риски из п.1, связанные с увеличением загруженности сотрудников библиотек без увеличения их количества). Однако ряд отвечающих (3 представителя власти это прямо высказывали или упоминали) также отметили риски, связанные с нормативной базой в целом. 2 представителя власти прямо высказывали или упоминали 44 закон (предположительно, 44-ФЗ о госзакупках) в нейтральном или негативном ключе.

## **5) Необходимость тщательного анализа исходной ситуации**

Необходимость анализа прямо высказывали или упоминали 2 представителя власти. В данном контексте анализ включает в себя не только маркетинговый подход к анализу ЦА библиотеки, налаживание контактов с проектным офисом и другими, уже модернизированными библиотеками для получения их опыта, но и выстраивание проекта



на долгосрочную перспективу. Частично это касается и того анализа, который описан в пункте 3 выше.

#### **б) Риски, связанные с технологизацией и недоверием технологиям**

Технологизацию как фактор риска прямо высказывали или упоминали 1 сотрудник библиотек, 2 посетителя модернизированных библиотек и 1 представитель власти. Одной из сложностей, связанной с технологизацией библиотек, было то, что сотрудники библиотек старшего возраста должны обучаться работе с новой техникой — не все это умеют или хотят. При этом именно со стороны посетителей частично страх «доминирования технологий» возникает из-за традиционно консервативного восприятия библиотеки как института и связано со страхом, что библиотека потеряет ауру «бумажного книгохранилища», в то время как среди сотрудников это скорее связано с дискомфортом от необходимости дополнительно обучаться.

#### **7) Опасения со стороны библиотекарей и населения, что мера точечная**

Опасения о точечности меры высказывали или упоминали 2 представителя власти и 1 посетитель библиотек. Все отвечающие, упоминавшие данный риск, высказывают сомнения о том, что финансирование библиотек будет продолжаться после завершения НП на достаточном уровне, чтобы поддерживать модернизированные библиотеки на достаточном для привлечения новых посетителей уровне.

Кроме того, был упомянут фактор, о котором прямо высказывались или упоминали 5 представителей власти — пандемия COVID-19. Нельзя не принимать во внимание тот факт, что пандемия была неожиданной для всех, и при этом значительно повлияла на все сферы жизни — и, возможно, это так же продолжится и в 2021 году. В том числе пандемия оказала влияние и на посещаемость библиотек, и на возможность выполнения ремонтных работ, работ с подрядчиками и т.д. в срок.

### **Сравнительный анализ восприятия библиотеки до и после модернизации по модельному стандарту в рамках Национального проекта «Культура»**

#### **Готовность населения к использованию нового пространства библиотек**

1. Среди опрошенных не проявилось негативной реакции к возможным нововведениям в библиотеке. Люди более старшего возраста в меньшей степени поддерживают активности, связанные с музыкой в библиотеке или созданием детских зон, тем не менее поддерживают мероприятия, мастер-классы, образовательные кружки.
2. Большинство поддерживает улучшения, касающиеся обновления материально-технической базы, ремонта, обновление книжного фонда и проведение различных мероприятий на площадках библиотек.

Общее сравнение ассоциаций «До/После» можно проиллюстрировать следующим образом:

*Таблица 4. Наиболее часто упоминаемые смысловые ассоциации посетителей с библиотекой до модернизации и после модернизации*

<b>ДО</b>	<b>ПОСЛЕ</b>
Темноватая, темно, холодно, «мрак и совдеп», тесно — задеваешь стеллажи	Светло, пространства больше — дышать легче, блеск, яркость, уютно, стильно, дизайн, восторг
Неуютно, не хочется проводить время, неудобная, старая	Больше возможностей для активностей и работы — зонирование для пространств тишины и пространств для групповой активности
Классика, хранилище книг, книги, чтение, история	Информатизация, новые технологии, современность, актуальность, функциональность, доступность

#### **Готовность библиотекарей к новым функциям и возможностям библиотек**

Сотрудники библиотек так оценивают собственную готовность к новым возможностям и функциям библиотек: 9 сотрудников библиотек, прошедших модернизацию, и 1 сотрудник библиотек, не прошедших модернизацию, прямо высказывали или упоминали, что библиотеки и библиотекари готовы к изменениям. В свою очередь, прямо высказывали или упоминали, что библиотекари не готовы, либо же не все готовы к изменениям, 2 сотрудника модернизированных библиотек и 1 сотрудник библиотек, не прошедших модернизацию. Нередко отсутствие готовности к трансформациям связывается с возрастом — особенно часто эта связка прослеживается в интервью с молодыми сотрудниками библиотечной сферы, однако данное мнение может быть не столько реальной оценкой имеющейся взаимосвязи, сколько действием стереотипа о тенденции к консерватизму, который молодое поколение часто приписывает поколению более старшему.

## **Методические рекомендации по усилению инновационного потенциала Нацпроекта «Культура»**

Как уже было сказано ранее, ключевым результатом представленного исследования можно считать подтверждение высокого инновационного потенциала модернизации библиотек по модельному стандарту в рамках НП «Культура», который уже, по отзывам всех заинтересованных сторон, запустил системные изменения, связанные с восприятием библиотек в современном мире и отношением к ним со стороны представителей власти, читателей, а также самих сотрудников. С этой точки зрения, можно считать проект успешным и добивающимся поставленных перед проектом целей на краткосрочном горизонте.

Вместе с тем, в текущей конфигурации процесса модернизации есть аспекты и механизмы, которые не позволяют в полной мере реализовать инновационный потенциал проекта, который может быть еще выше.

### **Показатели**

#### **Посещение**

Говоря о показателях работы модельных библиотек, нельзя не упомянуть возросшее, особенно в связи с пандемией, количество виртуальных и онлайн-мероприятий, которые пока никак не учитываются в работе библиотек. Однако разработка отчетности библиотек по виртуальным мероприятиям должна учитывать специфику онлайн-среды и ее уникальные показатели, а также сопровождаться четкими и прозрачными критериями, что является онлайн-мероприятием, а что нельзя отнести к онлайн-мероприятию. Например, простой учет просмотров онлайн-видео не покажет количество реальных посетителей мероприятия, так как в онлайн-пространстве куда большую роль имеют показатели охвата и вовлеченности, которые измеряются не просмотрами, а репостами и комментариями. Это лишь один пример и множества. В связи со сложностью такой разработки, даже после введения мониторинга онлайн-активностей библиотеки во время апробации системы не рекомендуется делать такую отчетность обязательной. Отдельно подчеркнем, что первоначально важно предварительно обучить сотрудников основным механизмам продуктивной работы в социальных сетях до введения отчетности по мероприятиям в онлайн-среде.

Также важно отметить, что фиксация персональных данных посетителей онлайн-мероприятий может поставить вопросы о передаче и безопасном хранении этих персональных данных, поэтому необходимо предусмотреть фиксацию зрителей без их идентификации (анонимные пользователи). Стоит особо подчеркнуть, что медиасоциологи сейчас ведут активные дискуссии об эффективных методах подсчета статистики посещаемости в виртуальной среде и нельзя сказать, что в этой сфере выведен надежный и однозначный список инструментов, поэтому готовых или полуготовых решений тут быть не может.

Тем не менее, говоря о базовых инструментах, в качестве предварительной отчетности можно было бы принимать разработанный библиотеками медиакоммуникационный план, рассчитанный на 2 месяца. Выполнение плана может быть осуществлено как за счет синхронных мероприятий, так и за счет асинхронных мероприятий. Дополнительно к этому плану важно провести обучение по медиакоммуникационному планированию, а также разработать методические материалы с наработками по онлайн-форматам, которые библиотеки могли бы использовать в своей работе. Подробнее об этом сказано в абзаце «Методическая поддержка».

#### **Комплектование**

Поскольку комплектование фондов является одной из наиболее часто артикулируемых проблем для большинства библиотек в отрасли, важно продумать, как включить показатель комплектования фондов таким образом, чтобы комплектование не происходило только в рамках модернизации на федеральные средства. В текущей конфигурации сложно дать точечные рекомендации. В рамках исследования одним из информантов была предложена идея сделать участие региона в финансировании комплектования обязательным. Мы не уверены, что такая рекомендация осуществима, хотя такой ход, на наш взгляд, существенно ослабил бы дефицит.

Важно отметить, что комплектование цифровыми источниками, которое кажется логичным результатом модернизации, до сих пор не рассматривается многими читателями в качестве решения проблемы, а потребность в бумажных ресурсах все еще артикулируется, особенно среди старшего поколения. Тем не менее, можно предположить, что частично наполнение библиотеки качественными и разнообразными медиаресурсами, удовлетворяющими различные читательские потребности (аудио- и цифровыми книгами, подкастами, образовательным и просветительским контентом), а также повышение осведомленности библиотекарей об этих ресурсах могли бы частично сгладить остроту ситуации. Библиотекари практически не упоминали работу с онлайн-библиотеками или медиаресурсами — на наш взгляд, усиление этого вектора библиотечной работы помогло бы не только сгладить дефицит, но и отвечало бы стандартам цифровой эпохи и образу библиотеки нового поколения.

Таким образом, целевой показатель, на который крайне рекомендуется сделать акцент, это **актуальность фонда** — новые книги, востребованные читателями, удовлетворение запросов разных групп, доступность и востребованность электронных библиотек. Однако для системных изменений навыки анализа читательских потребностей должны быть у библиотекарей, как должны быть и насмотренность, и хорошее ориентирование в современном литературном процессе. Анализ аудитории библиотек и модули по современной мировой литературе — важные компоненты, которые **необходимо предлагать в рамках обучения персонала по вектору «Творческие люди»**.

Тем не менее, говоря о комплектовании попробуем, основываясь на общих результатах исследования, предположить альтернативный путь хотя бы частичного решения проблемы. Поскольку по материалам исследования мы видим, что у читателей и среди библиотекарей уже есть некоторая готовность к коммерческому использованию библиотечного пространства (т.е. к наличию в библиотеке услуг, которые могут приносить коммерческую выгоду библиотеке), в качестве одной из перспектив можно предусмотреть возможность расширять фонд на деньги, привлеченные в рамках фандрайзинга на базе библиотеки или ЦБС. Однако эта рекомендация требует актуализации нормативно-правовой базы — необходимо проанализировать, есть ли сейчас возможность для такого пополнения фонда. В случае, если законодательно такой возможности не предусмотрено, необходимо предварительно подготовить несколько законодательных инициатив, которые облегчали бы библиотекам пополнение фонда за счет привлеченных средств.

## Проекты

Еще одним важным показателем работы библиотеки нового поколения может стать модернизированный подход к проектной работе, который учитывает, с одной стороны, имеющиеся ресурсы библиотеки и ее партнеров, с другой стороны, запрос аудитории на определенные культурные блага, которые могут быть предоставлены в рамках проектов, с третьей стороны, ориентацию проектом на культурно-просветительский формат как ведущий для ключевой роли библиотеки в современном обществе.

С учетом изученного материала, главной рекомендацией можно считать усиление взаимодействия с внешними партнерами библиотек и запуска совместных проектов, которые приносили бы взаимную выгоду и самой библиотеке, и ее партнеру. По материалам интервью мы видим интерес к модернизированным библиотекам со стороны организаторов культурных мероприятий, однако почти не упоминаются совместные проекты с местными бизнесами и коммерческими организациями. Вероятнее всего, **необходим особый акцент на совместных проектах** (как их создавать, как привлекать партнеров, как составлять коммерческое предложение и изучать спрос на результаты проекта) **в рамках обучения проектной деятельности.**

Отдельно мы рекомендуем выделить вектор межбиблиотечных, в том числе межсетевых проектов, который будет работать не только на производство тех или иных культурных благ, но и на сплочение профессионального сообщества в рамках проектной работы. При этом проекты могут быть направлены не только непосредственно на аудиторию посетителей библиотек или жителей региона, но и на профессиональное библиотечное сообщество и его сплочение, а также профессиональную идентификацию.

Учитывая упор на увеличение виртуального присутствия библиотек, рекомендуется отдельное внимание уделить медиапродуктам и медиапроектам, которые могут быть реализованы на базе библиотеки: видео-обзоры и видео-альманахи, подкасты о книгах и культуре, библиотечные квизы и викторины, просветительские лонгриды и серии, интерактивные подборки и тесты, а также другие медиа-инструменты, которые позволяют повысить видимость библиотек в цифровой среде и показать происходящие в сфере изменения.

При этом, важно подчеркнуть это еще раз, необходимо провести гибкую настройку, чтобы проектная деятельность в виртуальной среде не была обязательным показателем, который заставит библиотеки делать проекты только для факта их формального запуска. Таким образом, нужна система эффективной оценки проектных показателей, которая работала бы на качество проектов, а не на их количество — особый акцент необходимо сделать на отклике аудитории, показателях активности, показателях, которые позволяют оценить заметность библиотеки в информационном пространстве.

### **Ставки основного персонала библиотеки**

В ходе интервью как один из рисков были упомянуты устаревшие нормативы в сфере труда, в то время как работа модернизированной библиотеки требует пересмотра нормативов, для того чтобы сотрудники могли выполнять свою работу в новых условиях эффективно. Не являясь экспертами библиотечной сферы, мы можем лишь указать на важность этого аспекта и предложить инициировать дискуссию о пересмотре нормативов в этой сфере и привлечь к вопросу компетентных специалистов федерального и регионального уровней.

### **Стратегические коммуникации для проектного офиса и модельных библиотек**

В этой части важно отметить, что сама коммуникация выгод от инновации и трансляция инновации всем заинтересованным сторонам может усиливать инновационный потенциал модернизации, поэтому первостепенно важно уделить коммуникационной составляющей особенное внимание.

Во-первых, необходимо выделить стратегических коммуникаторов как на базе регионального проектного офиса, так и на базе центральных библиотек и методических центров ЦБС. Во-вторых, необходимо создать единую площадку для коммуникации по модернизации, которая включала бы в себя представителей власти, директоров ЦБС, представителей МК региона и региональный проектный офис.

**Базовые задачи стратегического коммуникатора** — поддержка единой коммуникационной площадки по обмену информацией о ходе модернизации, выстраивание и поддержка сети контактов между ЦБС и разными территориальными единицами для трансляции лучших практик, поиск и налаживание контактов с потенциальными партнерами библиотеки, выстраивание медиаплана и взаимодействие с ключевыми СМИ (не только традиционными, но и онлайн-изданиями, а также лидерами мнений в сфере культуры и образа жизни в социальных сетях) для трансляции глубоких трансформаций библиотечной отрасли, которые запускает модернизация библиотек в рамках НП;

**Усиление стратегическим коммуникатором регионального проектного офиса.** В текущих условиях стратегические коммуникации становятся задачей, на которую у проектного офиса не хватает ресурса. Главной задачей такого коммуникатора должно стать закрепление результатов инновации в сознании профессионального сообщества и обеспечение крепкой взаимосвязи инновации с глобальными изменениями в библиотечной сфере, которые эта инновация провоцирует.

**Стратегический коммуникатор в каждой модернизированной библиотеке** сможет полностью взять на себя трек взаимодействия с новыми партнерами, системно осуществлять поиск таких партнеров и выстраивать коммуникационный план библиотеки как в местных СМИ, так и в онлайн-медиа. В случае, когда модернизируется центральная библиотека, стратегический коммуникатор дополнительно может усилить коммуникацию между разными филиалами ЦБС, что может благотворно повлиять на модернизацию малых библиотек не только через участие в федеральном конкурсе, но и через поиск дополнительных возможностей для модернизации. После окончания действия НП такой коммуникатор сможет актуализировать библиотечный фонд за счет фандрайзинга (см. комментарии о фандрайзинге выше в разделе *Комплектование*).

Наконец, последняя рекомендация в этом разделе: сделать одним из приоритетов стратегической коммуникации усиление позиционирования молодых сотрудников в качестве лица библиотек нового поколения для трансляции не только изменений в материальной сфере библиотек, но и трансформаций, которые переживает кадровый состав, появлению молодых сотрудников и акценту на их профессиональное и карьерное развитие. Целевая работа с молодыми сотрудниками и их развитие по треку молодых «Заведующих нового поколения» поможет транслировать актуальные смыслы и ценности модернизации, позволив одновременно с этим более активно включить молодых сотрудников в профессиональное сообщество и позволив им активно развиваться в библиотечной отрасли.

### **Процесс подготовки заявки на федеральный конкурс**

Если говорить о процедуре подготовки конкурсной заявки и проведении отбора, то тут можно дать несколько ключевых рекомендаций. Все рекомендации в данном случае касаются дополнительных действий и не подразумевают изменение процесса подачи заявки или оценки работ — это лишь альтернативные пути и дополнительные инструменты, которые мы рекомендуем предложить библиотекам для усиления их инновационного потенциала.

Во-первых, можно ввести дополнительные опции в процесс самообследования команды библиотеки. Нам видится потенциально более полезным организовать сбор сырых данных самообследования персонала на базе РГБ (т.е. разработать единый исследовательский инструмент в форме опроса, на который будет дана прямая ссылка библиотекам, участвующим в конкурсной процедуре, чтобы данные агрегировались непосредственно в РГБ). Мы прекрасно понимаем, что разработка такого инструмента будет куда более

конструктивной в партнерстве и совместной работе с социологами библиотечной сферы – мы предлагаем обсудить эту возможность и ее детали в дальнейшем. В случае сбора сырых данных будет решаться не только задача подтверждения верифицируемости результатов самообследования, но и появится база библиотекарей, потенциально готовых к модернизации и соответствующему обучению, что позволит осуществлять более эффективный отбор участников обучения на базе РГБ. Таким библиотекарям можно будет напрямую предлагать индивидуализированное под их запросы обучение из ряда программ ДПО, которые будут реализовываться на базе центра непрерывного образования РГБ. Мы рекомендуем засчитывать участие библиотекарей в разрабатываемом на базе РГБ мониторинге компетенций совместно с Институтом образования НИУ ВШЭ в 2021 году как один из вариантов участия в самообследовании, необходимым для подачи проектной заявки на конкурс. Такая конфигурация могла бы создать синергию двух серьезных исследований и, дополнительно к этому, постепенно внедрить исследование по мониторингу компетенций, используя участников конкурса на модернизацию в качестве выборки пилотного исследования.

Во-вторых, мы рекомендуем обновить методические рекомендации для анализа аудитории библиотек, запроса общества на услуги библиотеки и анализа потенциальных партнеров библиотеки. Новая версия рекомендаций, которую мы предлагаем разработать на материалах проведенного исследования, включает в себя аудит информационного пространства, привлечение ключевых организаторов к модульному мероприятию мозгового штурма (см. ниже), а также пошаговую стратегию анализа запросов аудитории библиотеки.

В-третьих, рекомендуется разработать унифицированное модульное мероприятие в формате мозгового штурма, которое будет предложено библиотекарям-участникам конкурса в качестве мероприятия, помогающего в подготовке концепции и позволяющего включить в процесс планирования всю команду, в том числе молодых сотрудников. В разрабатываемом модуле мы рекомендуем предусмотреть возможность привлечения ключевых организаторов библиотеки, а также сотрудника муниципалитета в качестве консультанта по возможностям и ресурсам района или города, на базе которого функционирует библиотека. Таким образом удастся активировать инновационный потенциал молодых сотрудников, а также активных участников сообщества вокруг библиотеки.

Еще одним важным пунктом, который мог бы повлиять на качество отбора, является включение в анализ социальной диагностики населенного пункта, на базе которого работает библиотека. Данное предложение было артикулировано сотрудником проектного офиса региона и может стать ответом на риск недостаточности анализа ситуации, в которой функционирует библиотека, из-за которой библиотека не сможет выполнить требования по показателям посещаемости. Однако возможность проводить социальную диагностику необходимо прорабатывать дополнительно, так как пока готового инструментария для этого нет. Мы рекомендуем привлечь для разработки такого инструмента диагностики экспертов библиотечной сферы с социологическим бэкграундом.

Наконец, последней рекомендацией по этому направлению можно считать усиление медиакоммуникационной составляющей конкурсного отбора: в качестве одного из приложений к рабочей версии отчета будет представлен список выведенных на основе исследования предлагаемых тем для видео-уроков (семинаров, мастер-классов) от федерального проектного офиса, трансляции уже накопленных знаний не только для ПО региона, но и для отдельных заинтересованных библиотек.

## **Структура распространителей инновации и лучшие практики**

Если рассматривать структуру распространителей инновации и лучшие практики, которые уже наработаны в сфере, тут важно подчеркнуть несколько общих выводов.

Во-первых, один из наиболее активных проводников инновации — это проектный офис региона, так как именно в его задачи входит методическая поддержка библиотечной сети. В рамках пилотного этапа исследования проектный офис работает в ситуации повышенных нагрузок, когда на те или иные задачи ресурсов команды не хватает по объективным причинам. Поэтому в текущих условиях настоятельно рекомендуется уделять внимание не только структуре проектного офиса, грамотному распределению ресурсов команды и ее расширению в случае необходимости, но и степени модернизации самой библиотеки, на базе которой работает проектный офис.

Поскольку в федеральный план модернизация областных библиотек входит только на следующем этапе<sup>2</sup>, можно рекомендовать региональным министерствам провести модернизацию для усиления инновационного эффекта от НП уже на текущем этапе, если такая возможность у региона имеется. Важно понимать, что транслировать новые практики на старой материальной базе может быть затруднительно и не так эффективно — в то время, как методический центр и региональный проектный офис должны быть наглядной иллюстрацией работы модернизированной библиотеки.

При этом, важно отметить, что по результатам исследования именно ПО является одним из основных драйверов инновации в пилотном регионе, поэтому рекомендуется интеграция ПО во все процессы, в том числе в коммуникацию с представителями местной власти на уровне МК области. Такую интеграцию сложно осуществить, в свою очередь, без стратегического коммуникатора, за которым будет закреплена эта ветка работы.

Вторым важным проводником инновации являются директора ЦБС и методисты ЦБС, за которыми обычно закреплена функция веерной передачи информации в рамках своих сетей. По материалам проведенного исследования можно сделать вывод, что в текущих условиях такая система веерной коммуникации не работает в полной мере, и широкое сообщество не остается охваченным ценностями инновации. Тем не менее, важно понимать, что центральные библиотеки, в случае их модернизации, становятся важным транслятором инновации для своей ЦБС и лучше подходят на роль локальных инноваторов — это подтверждают как материалы экспертных интервью с представителями власти, так и материалы интервью с библиотекарями и региональными экспертами. Таким образом, можно предположить, что в случае модернизации центральной библиотеки, цепная реакция скорее распространится в рамках ЦБС.

Усилить ситуацию можно за счет создания фандрайзинговых команд на базе центральных библиотек — усиление команды по этому направлению облегчит привлечение финансирования для филиалов в ЦБС и малых библиотек.

## **Методическое сопровождение модернизированных библиотек**

Подводя итог описанию результатов исследования, нельзя не упомянуть о важности централизованной методической поддержки библиотек, которые прошли модернизацию по модельному стандарту.

---

<sup>2</sup> Библиотеки нового поколения хотят создавать на базе областных, Парламентская газета, 03.03.2021 URL: [https://www.pnp.ru/politics/biblioteki-novogo-pokoleniya-khotyat-sozdavat-na-baze-oblastnykh.html?fbclid=IwAR2e\\_b9tT7Aj-PsLke3rtw5gryxrlGwNF7ABW\\_HsTdHIXuZUpoi9mRuMJx0](https://www.pnp.ru/politics/biblioteki-novogo-pokoleniya-khotyat-sozdavat-na-baze-oblastnykh.html?fbclid=IwAR2e_b9tT7Aj-PsLke3rtw5gryxrlGwNF7ABW_HsTdHIXuZUpoi9mRuMJx0)



Методическая поддержка библиотеки после модернизации открывает два преимущества. Во-первых, методические материалы помогают модернизированной библиотеке быстрее освоиться с новыми функциями и интегрировать их в свою работу. Во-вторых, лежащие в открытом доступе методические материалы могут быть использованы библиотеками, которые пока не участвуют в модернизации, но хотели бы лучше ознакомиться с возможностями модернизированных библиотек и, возможно, адаптировать некоторые рекомендации для своей работы.

Осуществлять такую поддержку можно с помощью методических материалов, памяток и пошаговых инструкций, которые сотрудники модернизированных библиотек могли бы использовать в своей работе. Поэтому ключевой рекомендацией в данном пункте является разработка и публикация на базе РГБ методического руководства по новым возможностям библиотек нового поколения, где такие кейсы будут собраны. Часть кейсов и успешных форматов, которые уже опробованы модельными библиотеками, была упомянута или описана сотрудниками библиотек в рамках текущего исследования, поэтому материалы представленного исследования могут быть использованы в рабочем порядке при подготовке такого руководства. Список форматов и материалов для разработки и включения их в руководство будет представлен на рассмотрение команде РГБ в Приложениях к рабочему отчету по исследованию.