



вого сообщества.

Чрезвычайно интересным было выступление **Б.И. Маршака на тему «Что нужно сделать, чтобы школьные библиотеки забыли об автоматизации».** Он очень ярко представил сегодняшнюю ситуацию, когда многие производители электронных продуктов борются за данный сегмент рынка, однако пренебрегают требованиями качества и оказанием сервисных услуг.

Заключила заседание секции Подиум-дискуссия, проведенная сотрудниками газеты «Библиотека в школе» О.К. Громовой и Е.В. Ивановой, в которой обсуждалась тема необходимости разработки типовой модели школьной библиотеки. И, хотя к решению данной проблемы аудитория так и не пришла, демонстрация

самого метода была полезной.

Конференция «Крым» – безусловно, знаковое мероприятие. Оно во многом определяет приоритеты развития библиотек России и СНГ. Наверное, ни одно из профессиональных изданий не обойдет вниманием это событие.

В этом году организаторы Конференции сделали замечательный подарок всем ее участникам: программа, доклады, списки участников, авторский указатель изданы на CD-ROMe, что значительно облегчает пользование материалами. Поэтому тем, кто хочет подробно ознакомиться с материалами конференции, советую обратиться на сайт ГПНТБ в Интернете или непосредственно в библиотеку с просьбой

С. А. КАПРАНОВА,
Централизованная библиотечная система для детей, Севастополь, Украина

Фандрейзинг в ЦБС для детей

В статье представлен опыт работы коллектива ЦБС для детей по развитию фандрейзинга и его наиболее важных приоритетов, говорится о роли руководителя — «движущей силе» программы развития — и персонале библиотеки, который, осознав себя командой способных фандрейзеров, активно участвует в процессе привлечения внебюджетных средств.

Бibliotheki во всем мире — неприбыльный сектор общественной структуры, который требует материальной поддержки других секторов. Формирование рыночных отношений в обществе оказало влияние на работу библиотек, потребовало от библиотечных работников, в т. ч. ЦБС для детей г. Севастополя, активизации поиска источников получения дополнительных средств, что в свою очередь заставило изучать опыт коллег, в т. ч. зарубежных, которые в этой деятельности достигли успехов.

Эта работа в нашем коллективе начата в 1998 году после участия в немецком семинаре «Менеджмент в библиотеке». В течение последних лет в коллективе был проведен цикл семинаров-тренингов «Менеджмент и маркетинг в библиотеке» (1999 г.), деловой брифинг «Положительный имидж. Как его создать» (1999 г.), «Реклама и PR в библиотеке» (2000 г.), «Маркетинговая и

экономическая деятельность библиотеки» (2003 г.) и другие, во время которых мы научили коллег методике убеждения, практике общения с потенциальными донорами. Все это помогло изменить мировоззрение библиотечных работников, которые научились показывать важность и необходимость библиотечной деятельности и часто получают осознанно сделанные пожертвования. Хочу подчеркнуть, что мы, используя девиз американских коллег «Благодарите и еще раз благодарите!», всегда немедленно реагируем на пожертвование и находим форму благодарности, т. к. знаем, что это не менее важно, чем отчетность перед спонсором за использование его средств.

С целью совершенствования работы детских библиотек в соответствии с потребностями читателей, а также для осуществления систематического контроля, оценки и мониторинга в 2002 году в штатное расписание введен отдел маркетинга.



Поиск внебюджетных источников финансирования, или фандрейзинг, стал традиционным аспектом инновационной деятельности для детских библиотек Севастополя. Мы научились и продолжаем учиться разумно сочетать бюджет и альтернативные источники финансирования, которые помогают нам развивать библиотеки и отдельные направления работы, ни в коей мере не заменяя бюджетные поступления и не покрывая все реальные расходы библиотек для детей.

В ЦБС для детей 19 детских библиотек. В течение года читатели, которых насчитывается около 60 тысяч, посещают библиотеку более 500 тысяч раз; используют свыше 1 млн. экз. документных источников, в том числе 13 тысяч — на электронных носителях.

Коллектив сконцентрировал свои действия в нескольких основных направлениях, выделенных в специальные проекты: «ЦБС — вариант развития», «ЦДБ — контуры преобразования», «Компьютеризация ЦБС», «Детям — безграничные возможности» и др.

Определены перспективные цели и уникальность каждой библиотеки (т. е. отличия от других библиотек), что помогло каждой библиотеке найти свою особую нишу.



Вся фандрейзинговая деятельность в ЦБС направлена на пополнение библиотечных фондов печатными и электронными ресурсами; на укрепление материальной базы и создание комфортных условий читателям/пользователям.

Детские библиотеки Севастополя накопили собственный опыт организации фандрейзинговой деятельности, которая влияет на развитие библиотек. Этим занимается специально определенная группа людей — фандрейзеров, которая, изучая мировой опыт, развивает фандрейзинг в ЦБС, разделив эту работу на несколько этапов.

В первую очередь, это отбор потенциальных доноров после исследования рынка доноров, изучение их возможностей и потребностей, поиск возможных точек соприкосновения. Затем — встреча с потенциальным дарителем, демонстрация проекта или программы, преодоление возражений, приглашение к участию, предложение возможных вариантов участия, получение согласия и заключение соглашения, получение пожертвования, благодарности, анализ, оценка, проверка результатов, выработка тактики дол-

госрочных взаимоотношений, поддержание заинтересованности.

Повышение профессионального мастерства. Администрация и ОИМР делают всё, чтобы у нас было как можно больше сторонников всевозможных новшеств. Это позволяет использовать творческую энергию коллектива для расширения общей и профессиональной компетентности, что, в конечном итоге, влияет на продвижение новых задач, достижение желаемого результата.

Инновационный подход применен во всей структуре профессионального обучения. Поскольку фандрейзинг требует «мышления на поисковом уровне», прозорливости, руководитель, заинтересованный в дарениях, должен обладать способностью к поиску неожиданных решений.

Мы изменили обучение руководителей структурных подразделений, ведущих специалистов. Одним из главных направлений этой работы стало обучение методам привлечения внебюджетных средств. Мы давали новый взгляд на, казалось бы, уже давно известные вещи, представление о бизнес-процессах в отрасли. Руководитель должен быть лидером. Его грамотное руководство — важнейший из факторов успеха учреждения по привлечению внебюджетных средств.

С фандрейзингом связаны две разновидности руководства — руководство внутрибиблиотечными процессами и руководство деятельностью библиотеки за её пределами. Аспирант Школы бизнеса Гарольд Дж. Левитт разработал управленческую модель следующим образом: поиск путей решения проблемы, который связан «с видением, волей и предназначением»; решение проблемы «с анализом, планированием и обоснованием»; реализация решения с «действиями, изменениями и конечным результатом». Особенности каждой организации определяются сочетанием этих трех видов деятельности.

Детские библиотеки постоянно испытывают множество разнообразных нужд, руководителю необходимо сосредоточить работу по развитию библиотеки на единой цели, выбрав несколько твердых приоритетов, неуверенность в отношении приоритетов губительна для любых усилий. Без сильного руководства фандрейзинг может закончиться ничем. Наша Школа библиотечного менеджмента «Путь к успеху» учит руководителей быть преуспевающими фандрейзерами.

Обилие новой и непривычной информации вместе с новыми перспективами давал сильный эмоциональный эффект. После тех семинаров коллектив бурлил, люди «горели» долгое время.



Тогда у нас была задача донести генеральную линию до всего коллектива; сегодня — обучить конкретным навыкам руководителей, чтобы они были мотивированы на добывание дополнительных средств. Сейчас для нас важно, чтобы персонал библиотек приносил прибыль и являлся конкурентным ресурсом организации. Все вклады в персонал делаются исходя из этой задачи, для реализации которой очень важно создать команду, которая совместными усилиями координирует процесс развития.

Судьба любого проекта находится в руках людей, которые его создают. Партнерский проект «Управление процессом перемен», в рамках которого создан тренинг-центр «Импульс», создан совместно с Севастопольским отделением ассоциации библиотек для детей. Наш проект реализуется персоналом ЦДБ им. А. Гайдара, информационно-консультационным отделом торгово-промышленной палаты, управлением экономики СГГА, среди тренеров директор библиотеки СевНТУ, зав. библиотек ИИБЮМа. В презентации тренинг-центра и первом семинаре-тренинге приняли участие В. С. Пашкова, директор центра информационных ресурсов Посольства США в Украине, вице-президент УБА, группа коллег из г. Симферополя во главе с Е. Г. Эмировой, начальником управления социально-культурных учреждений МК АРК, члены коллегии управления культуры СГГА — руководители учреждений культуры.

Если фандрейзинг — это ключ к успеху, то новый вид нашей деятельности — обучение специалистов библиотечной сферы методам привлечения внебюджетных средств и подготовки заявок на гранты в Благотворительные Фонды — это реальные шаги к успеху. Работники бюджетной сферы в значительной мере не подготовлены к успешной работе в период перехода к новым технологиям, в новых социальных условиях. Создание тренинг-центра «Импульс» позволит библиотечным специалистам всех систем и ведомств города реализовать потребность в поиске дополнительных средств.

Стратегия — процесс длительный, начинается он с имиджа, на который работает весь коллектив ЦБС. Это рекламная кампания и планирование тактики привлечения средств. Этим мы занимаемся постоянно. В годовом плане каждой детской библиотеки ЦБС в разделе «Экономическая деятельность» запланированы комплексы мероприятий с определением размера финансирования (благотворительность, платные услуги и др.).

С целью рекламы ЦДБ в 1999 году была создана Web-страничка в Internet, в 2000 году создан сайт. В 2003 г. Национальной парламент-

ской библиотекой Украины нам был подарен компакт-диск «Приглашает Украина библиотечная», где представлен и наш сайт www.childlib.library.iuf.net. Благодаря финансовой поддержке менеджеров программы IATP/IREX мы смогли осуществить 4-ю редакцию своего сайта, теперь он имеет современный дизайн, более глубокий контент.

Формированию общественного мнения о Библиотеке содействуют связи со СМИ, что в конечном итоге влияет на читателей/пользователей реальных и потенциальных. Мы делаем всё, чтобы эти связи были двусторонними, т. е. стараемся быть полезными работникам СМИ. Эта помощь окупается бесплатными информационными материалами. На имидж библиотеки работают такие высококласные журналисты, как Т. М. Дьяченко (член правления Ассоциации библиотек, возглавляющая секцию «Друзья Библиотеки»), Е. Г. Юрздицкая, вице-президент Фонда истории и культуры им. Г. Черкашина. Мы имеем два договора с телекомпаниями города:

- В рамках проекта с СТВ и СИПО библиотекари ЦДБ участвуют в создании «Информационно-образовательного журнала для родителей», все съемки проходят в ЦДБ им. А. Гайдара;
- С ТВ «ЛикКом» подписан договор об информационном сотрудничестве, при их поддержке издан очередной номер альманаха «Библиопартнер».

Изучая опыт организации фандрейзинга, обучая своих коллег, мы должны были ответить на главный вопрос: «Какого рода программа развития нам нужна?». Существует два пути: требующая больших усилий «программа крупных дарений», и более скромная «программа ежегодных дарений». Выбор основывается и на персональных способностях фандрейзера, и на масштабности целей, ради достижения которых библиотека намерена привлечь внебюджетные средства.

Администрация Центральной библиотеки чаще выбирает программу крупных дарений, сосредотачивая свои усилия на самых перспективных кандидатах, на что приходится тратить немалую часть времени, сил, а иногда и финансовых средств и — формировать сильную команду исполнителей

Суждение об успехе фандрейзинга выносится не только на основе стоимости дара, но и с позиции вклада в достижение поставленных Библиотекой целей. С этой точки зрения система автоматизации библиотек **ИБИС и WEB — ИРБИС — бесценный дар**, полученный нами от ГПНТБ России.



В связи с тем, что государство не выполняет своих обязательств относительно гарантированного финансирования комплектования, как это предусмотрено в ст. 26 Закона Украины «О внесении изменений в закон Украины «О библиотеках и библиотечном деле» (2002 г.), **пополнение фондов** является для нас самой острой проблемой.

Помощь литературой является наиактуальнейшей, только в 2003 году детским библиотекам подарено более четырех тысяч экз. книг. Годом раньше **А. Лиханов, председатель Российского детского фонда** в рамках программы «Детская библиотека» передал детским библиотекам Севастополя 12 тысяч книг и журналов, часть этого дара передана нами библиотекам Крыма и Украины.

Мы ищем пути сотрудничества с издательствами /издателями и книготорговцами, с частными лицами, которые могут дарить книги. Это:

- издательско-книготорговый центр учебной книги «БибЛекс»,
- издательства «Веселка», «Ранок», журнал «Малютко», газета «Пчелка/Бджілка»

Проводим различные мероприятия с целью пополнения книжного фонда:

- Фестиваль «Писатели Крыма — детям» (ежегодно);
- Книжный форум «Весь мир в детской книжке»;
- Акции: к/т «Дружба» — Центральной детской библиотеке им. А. Гайдара;
- ДОФ и ЦБД им. А. П. Гайдара — детям. Во время этих акций входной билет заменяет книга.

Другие специальные события в детских библиотеках города проводятся с целью сбора средств и даров к юбилеям, презентациям или отчетам перед населением. Это встречи с известными людьми, празднования, не только юбилейные, дней рождения библиотек, Недели поддержки библиотек, акции «Дарение».

Считаем, что необычайно результативными и полезными для имиджа детских библиотек города и особенно ЦДБ им. А. Гайдара стали презентации программ, проектов, новых книг, творческие конкурсы среди читателей, а также общественные отчеты библиотек. Первым таким отчетом стал теперь уже традиционный праздник — встреча-отчет «Город — библиотеке, библиотека — городу» в 1999 году, где впервые была организована стендовая презентация деятельности ЦДБ им. А. П. Гайдара. Последующие общественные отчеты проводились в различной форме, наиболее эффективным был информационный брифинг «Библиотека — окно в мир»,

на котором командующий ЧФ РФ передал в дар детским библиотекам города 400 книг.

Выявив источник финансирования и круг благотворителей, наши сотрудники определяют, какой вид помощи предпочтительней для библиотеки. Например, ремонт помещения, закупка и установка светильников (филиал №9 — центр краеведения), установка софитов, оборудование сцены (филиал №10—библиотека — театр), приобретение: видеодвойки, компьютера, принтера, ксерокса, музыкального центра (филиал №16 — библиотека семейного чтения), жалюзи, кондиционера, фотоаппарата, стулья (филиал №14 — «Библиотека Дружбы народов»), диктофона, ремонт двух музейных комнат (филиал №7 имени писателя Г. А. Черкашина). Этот список можно было бы продолжить. Среди дарителей, спонсоров, меценатов депутаты всех уровней, государственные и частные предприятия, банки, политические партии и даже РЭП. Список добровольных помощников и деловых партнеров детских библиотек города растет год от года.

Платные услуги как источник дополнительного финансирования большинство детских библиотек использует с 1989 года. Этому способствует законодательная база. Предоставление платных услуг в детских библиотеках регулируется Законом Украины «О библиотеках и библиотечном деле» и утвержденным Постановлением Кабинета Министров Украины № 534 от 05. 06. 1997 г. «Перечнем платных услуг, которые могут предоставляться учреждениями культуры и искусств...», а также Постановлением Министерства культуры и искусств Украины № 49/12 — 301/53 от 13. 02. 98 г. «Порядок предоставления платных услуг учреждениями культуры и искусств», приказами начальника управления культуры и директора ЦБС для детей, Положением о платных услугах ЦБС и примерным Перечнем платных услуг ЦБС.

Учитывая, что библиотека — это социальный институт, для которого прибыль не может быть основной в ее деятельности, мы тщательно анализируем рынок сбыта своих услуг и определяем их номенклатуру. **На основе маркетинговых исследований «Услуги библиотеки — какими им быть» мы предлагаем читателям/пользователям 20 видов платных услуг. Часть из них выполняется с помощью компьютерных технологий. Наиболее эффективными платными услугами являются работа выставки-продажи картин севастопольских художников в течение 13 лет, ксерокопирование, аренда помещений. В 2001 г., благодаря платным услугам в наш бюджет поступило 10347 грн., в 2002г. — 12840 грн., в 2003 г. 15989 грн.**



Рекомендуется оценивать результаты процесса фандрейзинга, анализируя промежуток времени больше чем один год, т. к. ежегодная оценка не учитывает долговременного характера процесса фандрейзинга — период в 3-5 лет позволяет сделать это намного лучше.

Благотворительная помощь: в наших библиотеках эта работа ведется в 2-х направлениях.

Во-первых, мы принимаем ежегодный благотворительный взнос в размере 1 грн. от каждого читателя, способного это сделать. В итоге в 2001 г. на счет ЦБС поступило 15800 грн, в 2002 г. — 16985 грн., в 2003 г. — 21826 грн. Эти средства используются руководителями структурных подразделений только на пополнение книжных фондов. Во-вторых, каждая библиотека, создавая банк данных о микрорайоне, проводит анализ предприятий, фирм своего региона с целью определения и отбора тех, от кого возможно получение помощи. Это последний этап фандрейзинговой деятельности — идентификация, он требует умения анализировать, отыскивать тех, кто может помочь библиотеке; важно своевременно обратиться и убедить, показав при этом результаты своей работы, ее серьезность и важность.

Одним из аспектов инновационной деятельности является развитие **взаимовыгодного партнерства**, которое способствует решению проблемы обеспечения достаточных ресурсов в дополнение к бюджетному финансированию.

Обязательность, надежность, перспективность — вот что привлекает зарубежных партнеров. В ЦДБ с 2002 г. реализуется программа **IATP/IREX** — программа предоставления доступа к Internet. Свыше 3-х тыс. пользователей прошли обучение работе на ПК и пользованию Internet. Менеджеры программы IATP — активные партнеры библиотеки. Стоимость проекта \$ 5321.

Активное сотрудничество отдела организаторов детского чтения ЦДБ им. А. П. Гайдара с ИПО привело к тому, что волонтер ИПО, профессор Дж. Дризлейн передала в наш отдел книги, аудио-, видео-, CD, кроме того, монитор, ноутбук, принтер, видеомagneтофон — на сумму \$ 5650. На базе отдела создан информационно-ресурсный Центр «Lingva» для школьников, студентов, преподавателей.

Актуальным для ЦДБ является помощь волонтеров, alumni программы IATP/IREX, специалистов (например, переводчиков), которые, помогая нам, тратят свое время. Плодотворное сотрудничество налажено с большинством городских общественных организаций и учреждений, например, с центром технического творчества (ЦТТ). Волонтер Корпуса Мира США Бетти Келли ведет бесплатные курсы по изучению англий-

ского языка для сотрудников, готовит вместе с нами заявки на грант в Корпус Мира — получено два гранта на сумму \$7499. Благодаря нашим идеям, умению облечь их в четкий и выполнимый проект, а также активности и заинтересованности волонтера, мы получили первый грант за проект «Создание виртуальной образовательной библиотеки «Education ODCH», см www.odch.iatp.org.ua, следующий грант позволяет подключить к сети Интернет два отдаленных филиала.

Сотрудничество с руководителем Севастопольского отделения «TESOL» — международной организации преподавателей английского языка, привело к установлению партнерских отношений с украинско-американским БФ «Сейбр — Світло» (г. Львов). **Благодаря поддержке Посольства США в УКРАИНЕ и лично В.С. Пашковой** мы получили от **БФ «Сейбр-Світло»** багаж на сумму \$10 тысяч.: 419 книг, CD, видео-, аудиокассет, книжный театр, 200 журналов, 24 тысячи наклеек. Среди наших партнеров есть госучреждения: УПДСМ, Служба по делам несовершеннолетних, которые в рамках договора ведут совместно с библиотечными специалистами работу по творческому развитию одаренных детей и детей с физическими ограничениями, оказывают финансовую поддержку мероприятий ежегодно в размере тысячи грн.

Составление заявок на гранты — еще один, причем наиболее весомый, источник внебюджетного финансирования. Новые идеи требуют средств. Подать заявку на конкурс мы впервые смогли в 2000 году, участвуя в проекте НБУ для детей Украины по созданию Центров детской Интернет — журналистики, и получили компьютер, принтер, сканер. Всего получено 10 грантов, в т. ч. — 5 персональных образовательных.

Самый сложный и трудоёмкий проект «Центр открытого доступа к INTERNET в детской библиотеке Дружбы народов», финансируемый Посольством США в Украине (\$ 17,0) в рамках конкурса проектов «Интернет в публичных библиотеках» (**LEAP-II**) реализуется нами с 2002 года.

Написание проекта для получения гранта — процесс долгий и нелегкий, но интересный, он способствует профессиональному росту, сплочению коллектива и в случае получения гранта — развитию Библиотеки и формированию образа прогрессивной библиотеки.

Администрация и коллектив оперативно регистрируют на происходящие изменения во внешней среде. С целью организации фандрейзинговой деятельности проводится реорганизация структуры библиотек ЦБС, слияние отделов, организация новых отделов или секторов, создание которых определяется двумя факторами: полезностью для общества и экономической