



ГЕНИЙ МЕСТА

КАК РАБОТАТЬ С ГЕНИЯМИ МЕСТА?



МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ
ДЛЯ КУРАТОРОВ ПРОЕКТА «ГЕНИЙ МЕСТА»
ПО СОЗДАНИЮ И РАЗВИТИЮ ПРОЕКТОВ
В СФЕРЕ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ



ПРЕДИСЛОВИЕ



ВАДИМ ДУДА

Генеральный директор
Российской государственной библиотеки

Сегодня в России все больше культурных учреждений вовлекается в развитие креативной экономики. Именно библиотеки имеют наибольший потенциал стать для жителей страны точкой входа в творческие индустрии!

Не имеет значения, будет ли это библиотека с развитыми возможностями в составе ЦБС или маленькая сельская точка концентрации талантов. Важно, что библиотека может стать медиатором, который свяжет людей, заинтересованных в предпринимательстве, с экспертами в креативных сферах. В библиотеках люди находят технические средства, книги, электронные базы знаний, которые делают процесс погружения в творческий сектор эффективнее и проще. В этом пособии команда РГБ собрала лучшие практики создания и реализации креативных проектов из разных библиотек и организаций, предоставляя вспомогательные инструменты, которые сможет использовать каждый специалист не только из библиотеки, но и из сферы культуры в целом.

На страницах наших методических рекомендаций вы найдете прямое руководство к действиям. Они помогут не только переосмыслить классическую и первостепенную миссию библиотеки – помощь в аккумуляции знаний и предоставлении доступа к достоверной информации. Но и войти в новый этап своего развития – вовлечение местного населения в креативные индустрии.

Мы рады, что у проекта появилась возможность собрать и структурировать те методические материалы, которые позволили кураторам на местах успешно реализовать свои идеи в 2022 году. В работе с коллегами из регионов отдельное место занимает совершенствование их личных и профессиональных навыков.

Библиотеки, участвующие в проекте «Гений места», уже стали местами притяжения для лидеров творческих индустрий и представителей локальных сообществ. Роль библиотеки заключается в том, чтобы вырастить гениев из своих читателей и посетителей. Где-то при помощи нужной книги или полезного интернет-ресурса. Где-то благодаря открытым площадкам, готовности услышать и развить творческую инициативу читателя с помощью личной экспертизы или привлечения партнеров библиотеки к проекту.

При создании пособия мы получили большую поддержку от наших партнеров и соавторов: Проектно-учебной лаборатории медиакоммуникаций в образовании, факультета креативных индустрий НИУ ВШЭ и Фонда городских инициатив (АНО «Городские инициативы»). Коллеги проделали большую работу для того, чтобы каждая библиотека смогла получить универсальные знания об основных креативных направлениях, стать базой для проектов, которые раскрывают локальную идентичность территорий, вовлекают детей и подростков в творческое развитие, помогают делать маленькие населенные пункты более заметными на культурной карте нашей большой страны.

Обеспечение равных возможностей для создания интеллектуальных продуктов – одна из наших стратегических задач.

Я очень рад, что на территории России именно в библиотеках стартует проект, который предоставит тысячам людей возможности и ресурсы для творчества и для улучшения качества жизни. Это огромный шаг для развития креативной экономики и возникновения новых смыслов во всей библиотечной отрасли.

Коллеги, я уверен, что вместе мы создадим новое, будем мыслить креативнее и делать мир вокруг себя лучше!



ПРЕДИСЛОВИЕ



ЮЛИЯ ЧЕРНЕНКО

Куратор авторского коллектива,
эксперт Лаборатории медиакоммуникаций
в образовании НИУ «Высшая Школа Экономики»

Создавая это пособие, мы думали о том немалом опыте проектной деятельности, который накоплен командами библиотек за годы работы. Недооценивать этот опыт было бы ошибкой с нашей стороны, даже несмотря на то, что проектная деятельность никогда не была приоритетом № 1 в библиотеках России и, мы надеемся, не станет таковой после интеграции библиотек в креативную экономику нашей страны.

Роль библиотеки, несмотря на влияние цифровой культуры, в наших глазах остается неизменной – быть проводником в мир верифицированной и систематизированной информации для всех, кому эта информация нужна. Именно поэтому, на наш взгляд, библиотеки могут стать важным помощником в развитии креативных проектов в регионах, становясь ресурсной базой и обеспечивая информационную поддержку, помогая найти источники по теме креативного бизнеса и проектирования заинтересованным предпринимателям, знакомя с новыми

концепциями через тексты и мультимедиа материалы молодежь и старшее поколение.

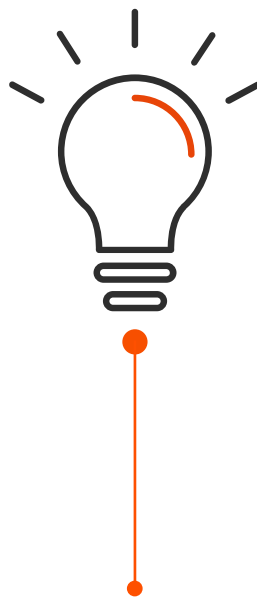
Поэтому перед нашей объединенной командой специалистов Российской государственной библиотеки, НИУ «Высшая школа экономики» и Фонда городских инициатив стояла непростая задача. С одной стороны, библиотеки запускают интересные и разнообразные творческие проекты уже много лет – и нам нужно было создать материал, который не повторял бы многочисленные и богатые на детали наработки библиотек, которые уже есть. С другой стороны, концепция «креативных индустрий», пришедшая в российскую среду сравнительно недавно, все еще нова и кажется чем-то инородным, слишком коммерческим и далеким от сферы культуры и просветительской деятельности. Нам важно было показать в объяснениях и на примерах, как эта концепция на самом деле уже частично интегрирована в текущую деятельность библиотек – и как можно сделать эту интеграцию еще более плодотворной и для самой ком11а и тех функций по поддержанию культуры чтения, формированию локальной памяти, сохранению знаний и нематериального наследия, которые современная библиотека успешно выполняет.

Мы надеемся, что общими усилиями и под чутким руководством Российской государственной библиотеки у нас это получилось, и будем рады вашей обратной связи на страницах проекта «Гений места», в рамках которого написано это пособие. Мы начали работу над ним с совместного исследования, посетив Архангельскую область и познакомившись с работой разных библиотек – от больших городских до маленьких поселковых. Результаты этого исследования и собранные материалы были частично использованы для создания этого текста, а богатый опыт социального проектирования от команды «Фонд городских инициатив» расширил географию кейсов проекта, показав, что в разных уголках нашей страны есть свои, такие разные Гении места.

Сфера креативных индустрий быстро развивается: появляются новые инструменты, ресурсы, имена и проекты. Понимая это, наша команда создала онлайн-расширение пособия в базе знаний [универгенция.рф](https://univergeniya.rf), чтобы у вас всегда был доступ к актуальной информации, рекомендациям и материалам.

Наша база знаний будет постоянно пополняться новыми материалами и наработками, поэтому мы рекомендуем вам добавить наш ресурс в закладки и регулярно обращаться к нему.

Вы можете найти все онлайн-материалы пособия, в том числе Приложение №1 по ссылке. Или перейти на страницу базы знаний, отсканировав QR-код



[универгенция.рф](https://univergeniya.rf)

Если какая-то ссылка в тексте пособия устарела и больше не открывается, вы всегда можете найти списки ссылок к каждой главе в нашей базе!



ГЛАВА 1

ЧТО ТАКОЕ КРЕАТИВНЫЕ ИНДУСТРИИ И ЧТО НУЖНО БИБЛИОТЕКЕ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ТАКИХ ПРОЕКТОВ НА СВОЕЙ БАЗЕ

В последние годы государство уделяет очень много внимания концепции креативных индустрий, и этому есть несколько причин. Мы подробно разберем их в первой главе с кратким обзором процесса индустриализации культуры, а также рассмотрим, как влияют эффекты такой индустриализации на сферу культуры в целом и на библиотеки в частности. *Из этой главы вы узнаете:*

- отличительные характеристики продукта креативных индустрий
- ключевые особенности производства продукта, такие как распределение творческого труда и возникающие интеллектуальные права
- возможные варианты реализации проектов в креативных индустриях
- какими навыками должен обладать профессионал для успешной реализации проекта в креативных индустриях
- как отличить творческий проект от проекта в сфере креативных индустрий
- почему развитие проектов в сфере креативных индустрий важно для регионов и небольших населенных пунктов и как это влияет на библиотеки и библиотекарей.



Индустриализация культуры и творчества: как она происходит?

В первую очередь важно разобраться, что такое индустриализация культуры и творчества, какие положительные эффекты она может дать библиотекам и сфере культуры, а к каким ее последствиям стоит относиться с осторожностью.

Может показаться, что индустриализация в творческой сфере – относительно новое явление, потому что креативные индустрии, которые обычно первыми приходят на ум (кино, компьютерные игры, IT, реклама и маркетинг), достаточно «молоды» и во многом обязаны своим развитием высоким технологиям.

Однако в общем смысле индустриализация – это переход от индивидуального производства к алгоритму, позволяющему (с помощью имеющихся технологий или с помощью единой схемы создания) производить культурный продукт с меньшими затратами времени, человеческих усилий и финансовых ресурсов. Одним из первых шагов ранней индустриализации можно считать изобретение Иоганном Гутенбергом печатного пресса, которое дало печатникам инструмент для более массового производства книг и в итоге сделало возможным распространение грамотности среди обычных людей и появление общедоступных библиотек для удовлетворения их потребностей.

В случае с творческими и интеллектуальными продуктами одним из самых ярких «прародителей» будущих креативных индустрий можно считать мастерские великих художников, где мастер со своими учениками создавал картины, отдавая им полотна «на доработку» и затем продавая творения под именем своей мастерской.

Что давала индустриализация продуктов культуры и творчества творцам прошлого и что она может дать нам сейчас?

- 1) Создание новых рабочих мест и возможности для обучения – в отличие от традиционных индустрий, где для производства продуктов зачастую нужны большие мощности (например, фабрика), предпринимательство в сфере культурных и креативных индустрий не требует больших ресурсов,

команды или финансовых вложений на раннем этапе производства. Креативный предприниматель может быть лидером небольшой команды и обучить тому, что знает (например, ремеслу или навыку), своих учеников, чтобы вместе создавать культурный продукт. Каждому творческому предпринимателю при этом необходима информационная поддержка проверенными источниками, ресурсами и базами знаний по теме. Здесь у библиотеки возникает возможность стать таким помощником через поддержку творческих предпринимателей теми ресурсами и знаниями, которые есть у библиотеки.

- 2) Большее разнообразие культурных и творческих продуктов на рынке – создавая культурные и креативные продукты, предприниматели расширяют предложение для потенциальных покупателей. Чем больше культурных продуктов на рынке, тем больше шанс, что каждый человек сможет найти продукт, который отвечает его ценностям и запросам, – культура таким образом распространяется шире и становится более доступной. Это особенно актуально для локальной культуры небольших народов и поселений – через интернет-проекты про локальную культуру можно рассказывать жителям из разных городов и регионов, а значит, к ней могут приобщиться новые люди, в том числе дети и молодежь. Библиотека как проводник таких проектов тоже получает известность, которая работает на достижение просветительской миссии библиотек.
- 3) Сохранение локальных культурных кодов, местной истории и ценностей через творческие продукты – креативные индустрии еще часто называют «индустриями содержания» за то, что культурные и креативные продукты насыщены смыслами, в них часто отражены ценности, жизнь местного сообщества, его история или мысли отдельных людей (как из числа творческих деятелей, так и простых людей, которые становятся героями их произведений). Картины, фотографии, тексты в форме книг, журналов или сайтов, аудиокomпозиции или фильмы помогают зафиксировать образы и смыслы, важные для конкретного сообщества. Библиотека как помощник локальных творческих предпринимателей, таким образом, получает возможность стать «хранилищем» не

только книг и текстов, но и жизни местного сообщества и важного для своего населенного пункта нематериального культурного наследия.

- 4) Экономический эффект от развития местного творческого предпринимательства – когда предприниматели получают прибыль от своей деятельности, они часто тратят эту прибыль на развитие бизнеса и улучшение собственного уровня жизни, а значит, покупают больше товаров, пользуются услугами других предпринимателей. Поскольку во все эти экономические операции вшиты налоги, развитие творческого предпринимательства вносит свой вклад в экономику и благосостояние страны.
- 5) На уровне отдельных регионов проекты в сфере креативных индустрий могут давать имиджевый эффект, обращая на регион или населенный пункт внимание туристов и компаний-инвесторов (несколько городов, например Мышкин, Каргополь, Вологда, за счет Международного фестиваля льна и других уже накопили такой опыт). Библиотека, которая активно участвует в качестве посредника и помощника для проектов в креативных индустриях, таким образом включается в сеть ключевых для региона организаций, на базе которых вырастают такие проекты, – это позволяет библиотеке быть в центре культурной жизни населенного пункта и напрямую влиять на его социальный климат.

Однако при таком списке выгод и положительных эффектов есть и такие эффекты от индустриализации культуры и творчества, к которым стоит относиться с осторожностью.

Во-первых, процесс индустриализации тесно связан с коммерциализацией. Иными словами, как только культурный продукт становится товаром на рынке, он начинает подчиняться экономическим законам, таким как «власть потребителя», когда для успешного развития бизнеса важно, чтобы товар нравился покупателям и приобретался ими, принося выгоду своему создателю. Здесь мы приходим к классической дискуссии о «свободе творчества» и ее ограничениях в тех случаях, когда создатель творческого продукта решает вступить на путь развития креативного бизнеса.

При этом ряд культурных продуктов сложно коммерциализировать, однако они являются несомненной ценностью с точки зрения их просветительской функции и сохранения культурного наследия – это коллекции музеев и другие продукты, которым необходима расширенная государственная поддержка, потому что их существование отвечает национальным интересам государства.

СОВЕТ

Даже если привлечение финансирования к задуманному проекту кажется вам сложным (или невозможным), важно проверить опции расширенной государственной поддержки – просмотреть релевантные гранты, организации и бизнесы с социальной миссией, которые могут поддержать выпуск культурного продукта. Подробнее о таких партнерствах мы поговорим в главе 3.

Во-вторых, спрос на культурные продукты более гибок, от этого ценообразование тоже происходит сложнее, чем с традиционными товарами и услугами. В период экономических кризисов и в ситуациях неопределенности люди склонны отказываться в первую очередь от культурного потребления, развлечений и услуг в сфере отдыха, ограничивая свои покупки продуктами и товарами первой необходимости. Это хорошо видно на примере пандемии COVID-19 – во время сообщений о возможном дефиците поставок продуктов или товаров ежедневного потребления из-за влияния пандемии люди в первую очередь обеспечивали себе запасы, связанные с ежедневной деятельностью: еда, лекарства, предметы гигиены и другие товары, которые необходимы для поддержания жизнедеятельности. Однако одновременно с этим, в тех случаях, когда у людей оставались финансы для инвестиций в культурное потребление, они более активно покупали продукты креативных индустрий (видеоигры, фильмы и онлайн-курсы), так как из-за режима самоизоляции увеличилось время дома, которое человек может посвятить развлечениям и хобби.

В-третьих, цена культурного продукта часто зависит не только от потраченных на его производство усилий (создание

некоторых культурных продуктов может быть в том числе условно «бесплатным», требуя только времени автора на создание), но и от репутации создателя, его известности среди потенциальных покупателей, его медийного имиджа. Поэтому развитие креативного бизнеса больше, чем какого-либо другого, зависит от публичности, видимости в СМИ, Интернете и социальных сетях, активности и коммуникации с потенциальными покупателями. Так называемая «система звезд» приводит к тому, что у известного производителя покупатели будут скорее приобретать новый продукт и больше доверять ему, поэтому очень важно уделить внимание продвижению своего бренда. При этом креативный продукт, как и другие продукты производства, может стать сильной поддержкой для бренда территории.

ПРЯМАЯ РЕЧЬ – ИВАН ГУБАНОВ, АНО «АГЕНТСТВО РАЗВИТИЯ СЫСЕРТИ»:

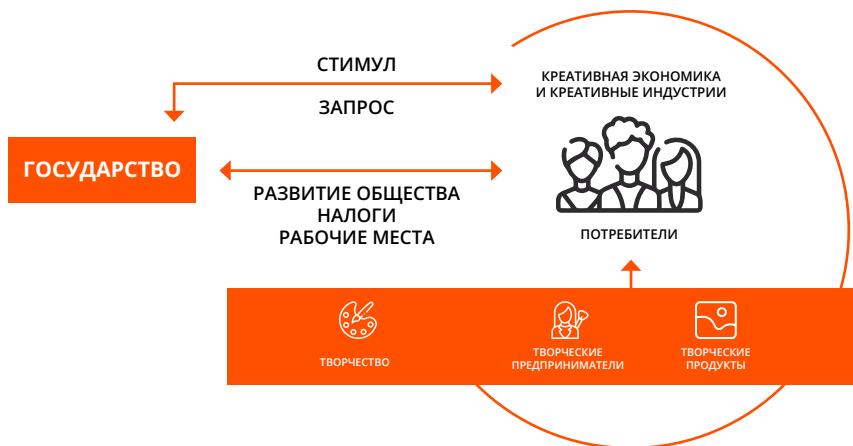


Когда мы начинали, у нас девиз такой родился: креатив – новое железо. В чем смысл? Когда-то уральские заводы производили лучший экспортный товар России своего времени. Как нефть сейчас, например. Они производили железо. И это железо – оно было востребовано по всему миру. Ходят легенды, что крыша английского парламента из уральского железа сделана, что Эйфелева башня из уральского железа сделана. Что каркас статуи Свободы из уральского железа. И это железо было востребовано по всему миру. И нам кажется, что вот были те заводы, которых практически не осталось, а наш завод может стать такой площадкой по взаимному опылению креативных предпринимателей. Здесь могут родиться проекты, которые так же, как и железо, будут востребованы по всему миру. Мы верим, что при креативном подходе к забытым заводам они снова могут стать драйверами развития территории.



→ Что такое креативные индустрии и креативная экономика и как мы в них живем?

В общем виде схему отношений между разными акторами креативных индустрий можно визуализировать следующим образом:



Основываясь на написанном выше, дадим несколько определений.

Креативная экономика – это сектор экономики, основными товарами которого являются креативные продукты. В сфере креативной экономики работают творческие предприниматели и специалисты, чья работа связана с созданием и сопровождением креативных продуктов. Государство, с одной стороны, стимулирует креативную экономику, давая драйверы и создавая условия для ее развития, с другой стороны, задает тренд через запрос на эффекты, которые являются результатом развития креативной экономики: – сколько рабочих мест должно быть создано, как должна увеличиться налогооблагаемая база в результате новых возникающих экономических отношений, как должно улучшиться благосостояние жителей страны в связи с расширением культурного предложения и т. д.

Креативные (творческие) продукты – продукты и услуги, созданные с помощью творческих и интеллектуальных усилий. Такие товары могут быть произведены традиционным путем (например, авторская сумка с принтом) или быть полностью цифровыми (например, онлайн-курс по созданию своих сумок). Отличительной чертой продукта в креативных индустриях являются присущие ему эффекты, которые оказывает общее развитие креативной экономики: когда продукт стимулирует экономические отношения между его создателями и потребителями, улучшает имидж территории или воздействует на развитие местного сообщества (создание новых рабочих мест, профориентация граждан). Например, если библиотека создает сумки с принтами, которые реализуются на площадке местного музея и которые покупают посетители музея после экскурсий, – такой креативный продукт можно считать включенным в процессы развития креативной экономики.

Креативные индустрии – это список индустрий, в которых могут быть созданы креативные и культурные продукты.



Дизайн



Образование



Искусство



Маркетинг



IT



Архитектура и урбанистика



Музыка и саунд-дизайн



Разработка игр



Компьютерная графика



Издательское дело
и журналистика



Телевидение



Новые медиа



Мода



Кино

Креативный (творческий) предприниматель – это человек (с командой или без нее), который занимается созданием, продвижением и реализацией культурных и творческих продуктов.

Коммерциализация – процесс адаптации креативного продукта к извлечению прибыли, которую может получать креативный предприниматель и посредники, помогающие ему в реализации креативных продуктов. Например, если мастер создал авторскую игрушку, а затем продал ее через сайт «Ярмарка мастеров» – произошел процесс коммерциализации продукта, и теперь продукт включается в процессы развития креативной экономики. Не всегда, как мы упоминали выше, коммерциализация – единственный путь включения продуктов в креативную экономику, однако это один из процессов, дающих наиболее прямой и быстрый эффект для развития экономики.

При этом креативный предприниматель не обязательно будет получать оплату своего продукта от его потребителей. Например, когда вы смотрите телевизор, вы обычно не платите за каждую отдельную программу или телеканал – только за доступ ко всему пакету каналов. При этом создатели программ – отдельные телеканалы, которые получают финансирование от рекламодателей. Медиаиндустрия – одна из креативных индустрий, и ее продуктами мы активно пользуемся в повседневной жизни, когда читаем новости и статьи в интернете, смотрим рецепт интересного блюда или выбираем отель для отдыха в отпуске.

Вот больше примеров из сферы креативных индустрий, которые мы можем увидеть в повседневной жизни:

- онлайн-курсы: бесплатные и платные, открытые и доступные только по подписке, короткие интенсивы или длинные курсы на несколько месяцев;
- книги, журналы и полиграфическая продукция;
- авторские вещи: сумки с принтами, дизайнерская одежда, картины в интерьер, магниты на холодильник, деревянные игрушки ручной работы;
- фотографии и рисунки, стикеры в мессенджерах и GIF-изображения, которые можно прикреплять к сообщениям;
- мультфильм про историю родного края, созданный детской или юношеской студией;
- сувенирная продукция, основанная на локальной истории и культуре вашей земли;

- арт-резиденция, построенная на месте старой усадьбы или завода;
- логотипы и визуальный стиль компаний, предпринимателей и проектов, в том числе самих библиотек.

Специфика труда в креативной индустрии

Развитие креативной индустрии создает на рынке труда рабочие места для новых специалистов, названия которым были придуманы не так давно (знаете ли вы, чем занимается тьютор, дата-аналитик, игромастер?). Согласно исследованию ИСИЭЗ НИУ ВШЭ¹, в 2019 году в российских креативных индустриях работали около 5 млн человек (6,8 % всех работающих в России). Результаты работы креативного рынка все чаще оказываются в наших домах, у нас на работе – креативный продукт давно перестал быть предметом роскоши или признаком богемы. Это наша обычная жизнь.

Можно говорить о трех типах работников, связанных с креативной индустрией.

- Специалисты креативных профессий, занятые в организациях креативной сферы. К примеру, SMM-менеджер, работающий в книжном издательстве, в СМИ или в библиотеке.
- Специалисты креативных профессий, занятые в организациях иных сфер. Например, специалист по корпоративному обучению в банке.
- Вспомогательный персонал, занятый в креативных индустриях. Например, секретарь рекламного агентства.

Может показаться, что в креативной индустрии задействовано огромное количество людей, – так и есть, если мы мыслим

¹ Развитие креативных индустрий в России: ключевые индикаторы (научный дайджест). – Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2021 г. https://www.hse.ru/data/2021/08/05/1425538088/Human_Capital_NCMU_Digest_1_Creative_Industries_2021.pdf

глобально обо всей индустрии в целом. На деле же зачастую для реализации креативных проектов нужно не так уж много сотрудников. Для библиотек критически важны вопросы штатного расписания и бюджета. Как стать площадкой для креативных проектов, если в библиотеке всего два сотрудника? Ответ на этот вопрос прост: **к реализации проектов можно и нужно привлекать волонтеров, читателей и представителей креативной индустрии.** Волонтерами могут быть студенты, пенсионеры, постоянные читатели, у которых много свободного времени и есть желание помочь библиотеке и развиваться в предложенном вами направлении. В некоторых случаях волонтерами могут также стать креативные профессионалы, которые заинтересованы в передаче своего опыта и хотели бы развивать местное креативное сообщество по своему направлению. Волонтерская работа обычно не оплачивается, так как волонтеры приносят пользу обществу (сообществу, организации), дополнительно развивают себя (вы можете предложить им участвовать в лекциях, курсах, кружках библиотеки) и пополняют свое портфолио (вы можете написать им рекомендательное письмо для вуза или другой организации).

СОВЕТ

Где можно найти волонтеров:

- Волонтеры культуры <https://волонтерыкультуры.рф>
- Помощь сельским библиотекам Русского Севера: <https://verenitsa.ru>
- Платформа <https://dobro.ru>
- Платформа для лидеров и единомышленников <https://leader-id.ru>
- Свои волонтерские движения и проекты встречаются в региональных отделениях РДШ: <https://рдш.рф/activity/directions/3>
- Группы по интересам в вашем районе
- Можно спросить у коллег из других учреждений
- Творческие вузы и колледжи, школы искусств и т. д.

Подробнее о работе с разными партнерами в разных форматах см. в главе 3.

Не все потребности библиотеки можно удовлетворить с помощью волонтеров – некоторые задачи требуют привлечения специалистов на условиях договора ГПХ. Такими специалистами могут быть видеомонтажер, мастер по керамике, преподаватель IT-дисциплин и т. д. Договор ГПХ предполагает возникновение рабочих отношений, в рамках которых вы оплачиваете работу специалиста, а он взамен передает свои авторские права на созданное произведение библиотеке как заказчику работ. Именно возникновение интеллектуальных прав при создании творческого продукта отличает его от обычного производства, где привлеченный специалист производит вещь из материалов заказчика и получает за это плату. Поэтому важно разобраться в базовых правилах возникновения и передачи интеллектуальных прав при создании творческого продукта.



Интеллектуальный продукт и интеллектуальные права

Основным продуктом креативной индустрии является продукт интеллектуальной собственности. Что это за продукт? Любой, придуманный человеком и разработанный им, – книга, модель одежды, компьютерная или мобильная игра, фотография, план архитектурного строения и многое другое. Интеллектуальная собственность возникает в тот момент, когда автор использует собственный творческий ресурс или навык (воображение, знание нотной грамоты, умение работать с редактором изображений и т. д.) при создании произведения.

Представим ситуацию: художник хочет нарисовать карандашом на бумаге придуманного им персонажа, который отражал бы историю его родного населенного пункта, – это творческий замысел, право интеллектуальной собственности еще не возникло, потому что интеллектуальные права не распространяются на идеи. Проще говоря, любой художник может взять идею «персонаж, отражающий историю моей родной местности» и воплотить ее теми инструментами и в том виде, в котором сочтет нужным. Право интеллектуальной собственности

возникает в тот момент, когда художник «воплотил» своего персонажа – нарисовал рисунок, на котором видно, как выглядит этот персонаж, какие у него характеристики (одежда, прическа, отличительные черты). После публикации этого рисунка под своим именем художник получает право интеллектуальной собственности на свою работу. Теперь если другой художник захочет нарисовать этого персонажа, например, в комиксе, юридически он не будет иметь права на это действие без разрешения автора, потому что такое действие будет плагиатом.

Из этого правила есть одно исключение: **фанатское творчество** в тех случаях, когда оно создается не в целях продажи произведения. Например, когда художник-поклонник российского комикса «Майор Гром» рисует свое произведение с персонажами из комикса, правообладатели чаще всего не вступают в спор за интеллектуальные права, если художник не извлекает прибыли и указывает героев и произведение-оригинал. Это происходит, потому что обладателям прав на произведение выгодно, когда их произведения популяризируют через фанатское творчество.

Таким образом, **интеллектуальная собственность** – это монополия автора на созданный им самим интеллектуальный продукт. Эта монополия позволяет сторонним лицам использовать продукт с разрешения автора (либо организации, являющейся автором). Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС) изначально фокусировалась только на следующих продуктах: литературные, художественные и научные произведения; деятельность артистов, записи звука, радио, телепередач; изобретения; промышленные образцы; товарные знаки. Позже в сферу ответственности ВОИС вошли также географические названия, доменные имена, базы данных, новые сорта растений и породы животных.

В право интеллектуальной собственности входит несколько видов².

Авторское право распространяется на произведения (литературные, музыкальные, изобразительного искусства и др.). Идея не является объектом авторского права. Через 70 лет

2 Если вам хочется погрузиться в тему авторских прав подробнее, можно обратиться к этому пособию: <https://tind.wipo.int/record/44387>

после смерти автора произведение становится общественным достоянием. Пример возникновения авторского права описан выше.

Смежные права – это права, которые не связаны непосредственно с творческим замыслом автора произведения, они возникают в процессе создания, если в этом процессе участвуют разные участники и платформы. Смежные права охраняют права исполнителей и распространителей произведений, например, в ходе записи аудио (в том числе создание и распространение фонограмм) или в ходе трансляций.

Пример возникновения смежных прав: на базе библиотеки работает студия звукозаписи. Если исполнитель записывает на студии свой подкаст, то у автора подкаста будут авторские права на его выпуск. При этом библиотека, которая предоставила свое оборудование и помещение для записи выпуска подкаста, станет обладателем смежных прав. Смежные права могут включать в себя, например, такой пункт – исполнитель обязан будет указывать библиотеку при описании подкаста (например, при публикации на платформе «ВКонтакте» нужно будет указать «Выпуск записан на базе звукозаписывающей студии библиотеки __»). Другой вариант смежных прав – если при составлении соглашения о правах библиотека получает право на трансляцию подкаста (добавление записанного выпуска в свою библиотеку ресурсов и предоставление читателям выпуска для прослушивания на безвозмездной основе). Смежные права прописываются в договоре при создании произведения, являющегося объектом интеллектуальной собственности.

Второй частый пример: на базе библиотеки работает местный театр, который ставит произведения русских классиков драматургии А. Чехова и А. Островского. В этом случае всему коллективу театра принадлежат права на авторское исполнение и право на имя (указание имен режиссера, актеров и других работников, участвующих в постановке), а также право на неприкосновенность исполнения (например, если исполнение было записано и на него в видео без согласия коллектива театра был наложен сатирический диалог из другого произведения – это нарушает право авторов на неприкосновенность исполнения, и они могут обратиться в суд о защите своих прав).

Права на средства индивидуализации защищают товарные знаки, фирменные названия, доменные имена. Например, если у библиотеки есть свой логотип или созданный специально для вас аватар в социальных сетях, такой логотип может охраняться авторским правом, как и название библиотеки или адрес вашего сайта.

Право на секреты производства (ноу-хау) охраняет коммерческую тайну организации.

Например, если в вашем городе есть предприниматель-кондитер, который печет пирожные и десерты по самостоятельно созданным или собранным в ходе исследования традиций района рецептам, то такой кондитер имеет право не раскрывать точную рецептуру своего изделия и весь алгоритм создания по шагам, иначе его десерты можно будет легко повторить дома, а он может потерять часть клиентуры.

Для креативной индустрии особенно важны авторское и смежное права, которые позволяют сохранять за собой право интеллектуальной собственности на креативный продукт. Разбираясь в этой теме хотя бы на базовом уровне, сотрудник библиотеки может помочь творческим предпринимателям – например, создав коллекцию проверенных книг и ресурсов, которые помогут им в их развитии и защите прав³. Помимо этого, если библиотека работает с молодыми творческими профессионалами, которые планируют связать свою дальнейшую жизнь с креативными индустриями, помощь и инфоподдержка библиотекаря помогут таким командам узнать, как проверять интеллектуальные права на материалы, которые они хотят использовать в своей работе, и не нарушить чужие авторские права.

Поскольку многие продукты креативной индустрии могут легко распространяться в Интернете, вопрос авторского права и интеллектуальной собственности стоит очень остро.

Кажется, что нет ничего страшного в том, чтобы взять фотографию из Интернета и разместить ее на своем сайте или скачать фильм и посмотреть его вечером с друзьями, однако если говорить о креативной экономике, то такой подход не

³ Еще один ресурс, который может помочь разобраться с базовыми аспектами авторских прав: https://www.youtube.com/watch?v=rDT694MVn_g

поможет ее развитию. Согласно исследованию НИУ ВШЭ, проведенному для Федерации интеллектуальной собственности, из-за недостаточного внимания к сохранению и монетизации интеллектуальной собственности ВВП России теряет почти 5 %.

Как поступить правильно в этих случаях? Рассмотрим два наиболее частых вопроса ниже.

1. Как не нарушить чужие авторские права?

Если библиотека участвует в производстве творческого продукта

В процессе деятельности библиотеки авторские права могут возникать у участников ее мероприятий. Например, такие права возникают:

- у лекторов и ведущих мастер-классов, которые проводят мероприятие в библиотеке;
- у фотографов, видеооператоров и SMM-специалистов, которые создают медиапродукты на основе мероприятия;
- у создателей печатной и текстовой медиапродукции на базе библиотеки (верстальщиков, иллюстраторов, редакторов текстов и других привлеченных специалистов).

Если видеооператором выступает, например, сотрудник библиотеки, снимавший это в рамках своих должностных обязанностей, значит, за ним остается право авторства (и нужно будет указать оператора в титрах и в информации о видео), но его дополнительного разрешения на публикацию не требуется. Разрешение обязательно нужно получить у внешнего специалиста – например, у лектора, если вы записывали его лекцию. Желательно получить это разрешение в письменной форме. Шаблоны документов с разрешением на публикацию можно найти в Интернете. Многие лекторы рады публикации своего контента и охотно соглашаются на это, но спросить их разрешения – это не только соблюдение авторских прав, но и правило хорошего тона.

Передача прав может быть зафиксирована в договоре ГПХ, если специалист создает в рамках своего договора творческий продукт – например, монтирует видео. Такой договор о передаче прав стоит предусмотреть даже в тех случаях, когда работа была сделана на безвозмездной основе (то есть исполнитель является волонтером).

СОВЕТ

Шаблоны договоров о передаче прав и другие документы, которые можно использовать для оформления договорных отношений со специалистами и волонтерами, вы можете найти на нашем ресурсе универгенция.рф



Использование изображений и аудио в интернет-среде

Еще одной частой ситуацией в работе библиотеки становится использование изображений (например, для афиш или постов библиотеки в группе «ВКонтакте»), а в случае производства собственного медиаконтента – и музыки.

Авторские права на изображение и музыку важно соблюдать, потому что многие платформы могут снимать контент с публикации или банить пользователей в случае, если в адрес платформы поступила жалоба на нарушение авторских прав.

Чтобы избежать подобных ситуаций, мы советуем придерживаться правила: если фото сделано не вами или не передано вам фотографом с разрешением его публиковать (желательно, закрепленным письменно, как минимум в форме скриншота из переписки на почте), то обращайтесь к бесплатным фотостокам⁴. Менее желательный способ: разместить чью-то фотографию с указанием авторства и ссылкой на автора – некоммерческое использование фотографий в просветительских и информационных целях вполне допустимо, однако могут возникнуть личные конфликты с фотографом,

⁴ Например, Unsplash, FreeStockImages и другие.

поэтому при использовании фото лучше потратить 5-10 минут и написать вежливое письмо с вопросом, можно ли использовать фотографию.

Подобная история и с музыкой. Если вы, например, создаете подкаст, то вам может понадобиться музыкальная вставка. И если у вас нет знакомого музыканта, то обращайтесь к бесплатным музыкальным хранилищам⁵. На стоках и платформах, которые хранят контент, вы можете искать композиции и другие материалы по ключевому слову Creative Commons – наличие этого тэга обычно означает, что автор разрешает использование своих произведений (например, включение их в другие творческие продукты с указанием авторства).

2. Как защитить свои авторские и смежные права и права ваших посетителей?

Обратная сторона авторского права – как быть библиотеке, чтобы ее идею не украли? Как обезопасить себя от плагиата? Еще раз повторим – идея не является объектом авторского права. Вполне возможно, что идея об одном и том же могла появиться у людей в разных точках страны. Это не страшно. Если у вас качественный продукт, на него всегда найдется свой зритель. Если за вами повторяют – значит, считают вашу работу достойной этого.

Сложнее дело обстоит с плагиатом – когда копируют продукт, визуальный стиль проекта или его технические характеристики. Например, выдают ваши фотографии за свои или не указывают авторство фотографий, сделанных сотрудниками вашей библиотеки.

В случае с изображениями и видео защитить продукт можно копирайтом (подписью, небольшим рисунком, логотипом проекта в углу) – так вы подтверждаете, что эта работа именно ваша. В случае более серьезных судебных тяжб (до которых, мы надеемся, вы никогда не дойдете) аргументами в вашу пользу могут быть исходники (сохраненное по слоям изображение, черновые версии подкаста и др.) и запечатленный процесс работы (ваш автор на фоне своей картины или в процессе

5 Например, SoundCloud.

создания куклы). Такие материалы стоит хранить на всякий случай в цифровых архивах.

СОВЕТ

Указание вашей библиотеки в случае использования ваших авторских материалов крайне важно, даже если это просто пост в Интернете, – на страницу пользователя заходят его друзья и знакомые, которые, возможно, из этого поста смогут узнать о том, как у вас хорошо и уютно. Если же вы увидели пост с использованием вашего материала, но без указания вашей библиотеки, можно использовать метод, которым пользуются многие коммерческие бренды: написать комментарий от имени страницы библиотеки и поблагодарить пользователя за то, что он рассказал о вас и о вашем проекте. Проявление доброжелательности помогает укрепить имидж библиотеки в публичном пространстве и показать другим читателям поста, что вы рады контакту с аудиторией. О том, какие еще инструменты коммуникации с посетителями можно использовать, мы подробнее расскажем в главе 2.

Когда права возникают у посетителей библиотеки

Ваши посетители – и креативные предприниматели, и обычные люди – могут становиться авторами и создавать произведения, на которые возникают авторские права. Такие права могут возникать и у взрослых, и у детей. Например, если ребенок в ходе занятия под присмотром учителя создал рисунок или игрушку по своей собственной задумке – она является авторским произведением. Библиотеке важно охранять права всех своих посетителей: и взрослых, и детей. Например, при публикации фотографии игрушки нужно будет попросить согласия на публикацию у родителей ребенка как его законных представителей и указать согласованное с родителями авторство игрушки при публикации поста (родители могут быть согласны как на публикацию полного имени автора, так и на публикацию с частичным указанием авторства, например «Ваня В., 6 лет»).

Если в своих публикациях и материалах вы используете фотографии или рисунки, созданные вашими посетителями,

для соблюдения авторских прав важно получить у посетителя согласие на публикацию (спросить об этом можно в личных сообщениях) и указать автора фотографии.

Если ваши посетители создают свои креативные продукты (тексты, фото, рисунки или другие произведения), важно рассказать или напомнить им, что авторское право часто появляется после публикации произведения (то есть в момент, когда оно публично продемонстрировано) с указанием имени создателя. Некоторые сервисы по публикации текстов, такие как Stihi.ru, Proza.ru или Ridero, позволяют защитить авторские права, указывая дату первой публикации текста и присваивая номер свидетельства о публикации. В случае с фото и видео аргументами для защиты авторского права могут стать публикации в социальных сетях (например, «ВКонтакте») или на площадках для авторов визуального контента (например, DeviantArt для художников).

СОВЕТ

С обновляемыми списками платформ, которые могут использоваться для публикации и охраны авторских прав ваших посетителей, и экспертными материалами по теме авторских прав вы можете ознакомиться на нашем сайте универгенія.рф



Навыки профессионала в креативных индустриях

Вместе с новыми профессиями появляются и новые навыки, которые должен освоить специалист, чтобы быть конкурентоспособным в креативной сфере.

Здесь мы не будем говорить о так называемых **hard skills** (жесткие навыки, которые нужны непосредственно для выполнения своих профессиональных обязанностей) –

понятно, что IT-специалисту для разработки компьютерных или мобильных приложений нужно обладать знаниями в этой сфере, а дизайнеру – владеть графическими редакторами. Мы поговорим о **soft skills** (мягких навыках, связанных с личными качествами человека, которые могут пригодиться в любой профессии, не только креативной).

Какими же мягкими навыками должен обладать работник креативной сферы?

- 1) Уметь учиться и развиваться, быть открытым к чему-то новому. Мало того что креативная индустрия сама по себе еще достаточно молодая и каждый год в ней появляется что-то новое (от инструментов до профессий), так еще и тренд на обучение на протяжении всей жизни активно развивается по всему миру. Для многих работодателей важно понимание того, что их сотрудник не остался навсегда с теми знаниями, что он получил после выпуска из университета. Будьте готовы изучать что-то новое (как самостоятельно, так и с помощью курсов) и выходить за рамки своей должностной инструкции.
- 2) Работать с информацией. Это полезный навык, который пригодится в абсолютно любой профессии, не только креативной: необходимо уметь быстро найти любую информацию, знать, как искать, как ее анализировать и как провести проверку на достоверность информации.
- 3) Работать в команде и уметь общаться. Никто из работников креативных индустрий (включая писателя, который уехал на необитаемый остров, чтобы там дописать свой роман) не может существовать в вакууме. Обязательно понадобится связаться с поставщиками, чтобы составить смету; распределить обязанности и контролировать работу команды; найти исполнителя на ту или иную работу и многое другое. Навыки командной работы помогут минимизировать стресс и привести проект к успеху. Коммуникация со своей командой, с заказчиками проекта (не важно, это коммерческий заказчик или Департамент культуры) – важный аспект успешного проекта.
- 4) Навыки презентации. Мало уметь собрать в Power Point красивую презентацию (хотя и это очень важно, и не все умеют это делать правильно), необходимо еще и уметь рассказать

о своем проекте. Вспомните, как проходила защита диплома у вас в университете. Достаточно непросто подготовить короткое описание своей работы, представить ее, а затем выдержать шквал вопросов и критики. Часто бывает так, что очень хорошую работу оценивают плохо только из-за того, что презентующий ее оратор читал по бумажке или путался в ответах на вопросы.

- 5) Стрессоустойчивость. Это может показаться банальным пунктом из объявления о поиске сотрудника на какую угодно должность, но это ключевой навык для сотрудника креативной сферы. Очень часто в креативной индустрии приходится сталкиваться с тем, что для многих задач еще нет отработанного годами решения. В таком случае приходится самому справляться и искать способы. Для людей, ранее не сталкивавшихся с такими задачами, это может быть достаточно стрессовой ситуацией.
- 6) Жесткие сроки выполнения задач. В креативных индустриях часто бывает задействовано большое количество людей. В таком случае важно уметь выставлять сроки по задачам, а также отслеживать их. Важно уметь и самому держаться в установленных сроках, ведь одна не выполненная вовремя задача может привести к краху всего проекта.
- 7) Лидерские качества и организаторские навыки, проектный менеджмент. Если вы являетесь лидером проекта в креативной сфере, вам придется работать с большим количеством исполнителей, которые могут быть совершенно разными: кто-то не умеет выполнять работу в срок, кто-то заболел или уволится. Сделать всю работу одному человеку (лидеру проекта) невозможно, поэтому важно уметь делегировать задачи и отслеживать их выполнение.

Описанные выше навыки во многом важны и для обычной работы команды библиотеки, поэтому у многих сотрудников библиотек есть хорошая база и среда для развития своих мягких навыков, возможности для практики и тренировок.

Обучиться мягким навыкам достаточно сложно, но тоже возможно. Для начала определите свои сильные стороны (посоветуйтесь с коллегами, родными, друзьями). После определения сильных сторон можно подумать, в какую сторону

вам хотелось бы и вам кажется важным развиваться (учитывая ваши «Дано»). Если путь понятен, но не хватает мотивации и деталей, можно найти ролевую модель – задать вопрос: «У кого хорошо получается то, что хочу делать я?» Разобрать на примере другого человека (известного или знакомого), почему у него или у нее хорошо получается выполнять те или иные задачи, – полезное упражнение, которое многое дает и для понимания, какие навыки нужны, и для вдохновения на изменения.

Можно пойти другим путем. Если вы понимаете, что у вас страдают навыки презентации, больше тренируйтесь (для начала на игрушках и домашних животных, потом на родственниках, потом на коллегах), участвуйте в профильных конференциях. Найдите в Интернете бесплатные курсы по созданию презентаций и самопрезентаций, учитесь и практикуйтесь.

Разберем ключевую сложность, которая обычно возникает при самообучении: нагрузка по работе очень высокая, сотрудников в библиотеке мало, нет возможности выделить время для обучения. В этом случае можно попробовать поискать нестандартные конфигурации – например, всей командой проводить 1-2 часа санитарного дня библиотеки за совместным просмотром лекции. Другой вариант – расставлять книги в фонде и делать другую механическую работу можно, слушая полезный и интересный подкаст (если, конечно, рядом нет читателей, которых нужно обслужить).

Обучаться всегда легче, когда есть поддержка и компания. Поэтому некоторые библиотечные системы организуют обучающиеся сообщества, где участники вместе учатся и обмениваются опытом. Подробнее о выстраивании таких сообществ мы расскажем в **главе 4**.

Как определить, когда творческий проект становится проектом в сфере креативных индустрий?

В библиотеках накоплен немалый опыт создания различных проектов и запуска мероприятий. Пандемия COVID-19 позволила библиотекам выйти дальше и добавить к этому опыту еще и опыт

создания онлайн-проектов. Большинство проектов, которые создаются в библиотеках, являются творческими. Конечно, без творчества в креативной индустрии никуда, однако, ее продуктом является все же креативный проект, а не творческий.

Для начала разберем, что такое проект в целом. Проект имеет четкие признаки:

- 1) Четкая цель. У проекта всегда есть ответ на вопрос: «Зачем мы это делаем?» и финальная точка, при этом цель поддерживается системой ключевых показателей эффективности (KPI).
- 2) Ограниченность во времени. У проекта всегда есть временные рамки, за которые должна быть достигнута поставленная цель, – начало и конец, которые обозначены командой проекта.
- 3) Целевая аудитория (благополучатели). У проекта всегда есть те, для кого он делается. У аудитории могут быть определены общие критерии (например, проект кружка родной речи для детей 7-9 лет – критерий возраста), а могут быть критерии, которые объединяют аудиторию по конкретному признаку (например, проект направлен на одиноких матерей с детьми до 2 лет).
- 4) Ресурсы. Для реализации проекта всегда необходимы ресурсы – от компьютера и Интернета до подрядчиков и исполнителей, а также партнеров проекта.
- 5) Команда – у проекта есть определенный список исполнителей, которыми могут быть сотрудники самой библиотеки, внешние профессионалы или активные читатели (например, на основании договора о волонтерстве).
- 6) Результат проекта. Результат может быть как отложенный (привлечение новых читателей в библиотеку на следующее мероприятие), так и моментальный (курс лекций посетили N человек). Важно, чтобы результаты отвечали поставленной цели проекта. То есть по итогу проекта команда должна суметь ответить на следующие вопросы: «Достигнута или не достигнута цель проекта?», «Выполнены ли ключевые показатели проекта?», «Можно ли проследить непосредственное влияние на работу библиотеки или на ее аудиторию?»



В чем отличия творческого проекта от проекта в сфере креативных индустрий?

Практически любые проект или мероприятие, созданные библиотекой, можно назвать **творческими**. Например, выставка литературы, приуроченная ко Дню рождения писателя, – это творческий проект. Серия онлайн-встреч с современными писателями – это тоже творческий проект.

Если творческим проектом может быть практически что угодно, то проект в сфере креативных индустрий обязательно отвечает следующим требованиям:

- 1) входит в одну из 14 креативных индустрий;
- 2) включает в себя аспект творчества (создание, разработка чего-то нового);
- 3) его результатом является продукт (онлайн-курс, сумка с росписью, печатная книга, игра и т. д.);
- 4) есть возможность монетизации этого проекта или получения других форм поддержки проекта.

Когда можно говорить о наличии творческого продукта? Есть несколько факторов, по которым можно определить, что речь идет о творческом продукте. Во-первых, творческий продукт возникает тогда, когда результат творческой или интеллектуальной деятельности зафиксирован в той или иной форме. Например, если это лекция, то она может быть зафиксирована в видеоформе, в аудиоформате или просто в конспекте и презентации лектора, который точно будет знать с помощью своих записей, о чем и как он или она будет рассказывать своей аудитории. Таким образом, у творческого продукта могут быть определены ключевые характеристики. В случае с лекцией – длительность, тематика, формат, слайды, целевая аудитория (кому подойдет и будет полезен этот материал). Во-вторых, для создания творческого продукта нужны ресурсы – время, команда, навыки и материально-техническое обеспечение.

Есть и третий аспект: когда у творческого продукта есть ключевые характеристики и понятны затраченные на его создание ресурсы, это значит, что он может быть экономически оценен – на основе затраченных ресурсов, ключевых характеристик и стоимости аналогичных продуктов на творческом рынке может быть определена стоимость этого конкретного продукта. Можно считать полностью включенным в креативную экономику тот творческий продукт, который входит в экономические отношения между его производителями и потребителями.

Однако, как мы уже упоминали выше, коммерциализация – не единственный рычаг для развития креативной экономики. Эффекты от креативного проекта и реализации креативных продуктов могут быть разными.

- **Коммерческий эффект:** библиотека организует мастер-класс по росписи тарелок традиционными узорами. Для этого приглашается мастер со стороны. Мастер-класс платный (с установленной суммой на закупку материалов и организационные расходы). Участники расписывают тарелку и забирают ее с собой. Полученные деньги делятся между автором мастер-класса (как человеком, который провел это занятие) и библиотекой (как площадкой и/или организатором занятия). Возможно также, что библиотека забирает себе не процент от заработанных денег, а фиксированную сумму за аренду помещения (см. пример такого договора в базе знаний универгеня.рф).
- **Имиджевый эффект:** дизайнер устраивает в библиотеке фотосессию своей новой коллекции. Библиотека за это ничего не получает (даже за аренду), но в публикациях дизайнера указано, в какой библиотеке проводилась фотосессия. Библиотека не получает деньги напрямую, но получает дополнительную рекламу за счет этого проекта. Такие проекты, работающие на «имидж», также можно относить к проектам в сфере креативных индустрий. При этом ряд фотосессий, например, если фотограф проводит платные фотосессии и обращается к библиотеке в качестве площадки, могут уже предусматривать возможность оплаты аренды библиотечного зала для фотосессии.
- **Социальный эффект:** в библиотеке проходит курс, посвященный комиксам. Помимо изучения истории

комикса, участники курса создают свой комикс. Участник курса увлекается рисованием комиксов настолько, что это становится его хобби. После его хобби перерастает в профессию (он работает в издательстве комиксов) или в коммерческий проект (рисует свои комиксы и выкладывает их в свободный доступ, например, на платформы, где есть возможность платно поддерживать авторов). В этом случае нет непосредственного коммерческого или имиджевого эффекта для самой библиотеки, но есть эффект социальный – библиотека помогла своему посетителю в процессе профориентации, и благодаря библиотеке посетитель нашел дело, которое в дальнейшем будет приносить ему доход.

Все три примера можно назвать креативными проектами, но эффект на развитие креативной экономики в каждом из них очень разный – вплоть до потенциальных (поскольку зачастую библиотека не может узнать про будущий успех своих читателей в сфере креативных индустрий).

Однако чаще всего, конечно, встречаются проекты, которые работают по первой схеме: творец создает некий продукт, который впоследствии продает. Именно этот момент монетизации и позволяет говорить о таких проектах как о части индустрии и экономики, а также позволяет библиотеке получить дополнительное финансирование своей деятельности, которое можно инвестировать в повышение качества услуг и пространства библиотеки.



Какие креативные проекты может реализовывать библиотека?

Практически какие угодно:

- 1) разрабатывать и запускать онлайн-курсы;
- 2) проводить мастер-классы по различным видам рукоделия;
- 3) организовывать хакатоны и коворкинги для креативных команд;

- 4) запускать подкасты и видеоблоги;
- 5) обучать и обучаться основам фото- и видеосъемки, фото- и видеомонтажа;
- 6) издавать книги, монографии, поэтические сборники в печатном и цифровом виде;
- 7) разрабатывать туристические маршруты по локальным достопримечательностям и соответствующие инфопродукты (гиды, в том числе аудиогиды, иллюстрированные карты и т. д.);
- 8) устраивать выставки-продажи, ярмарки, благотворительные аукционы.

КЕЙС:



Библиотека Югорска платно (по «Пушкинской карте») организует игру по развитию финансовой грамотности «Мировой баланс», проводит дизайн-практикумы «Визуализируй это», предоставляет доступ к оборудованию для создания и нанесения индивидуального принта на тканевые сумки.



ПРЯМАЯ РЕЧЬ – НАТАЛЬЯ АНКИНА, БИБЛИОТЕКА ЮГОРСКА:



Ребята приходят, рисунки обрабатывают в программах, потом мы их распечатываем на нашем цветном принтере [на термобумаге] и через пресс наносим на шоперы. То есть они получают навыки работы в программе, они видят весь процесс, причем картинки-то они берут по мотивам произведений... не просто какие-то абстрактные картинки. Они уходят, и такая, знаете, реклама по городу: у всех практически старшеклассников есть такие шоперы. Это ведь тоже продвижение.



Подробнее о работе библиотеки Югорска с «Пушкинской картой» см. в **главе 2**.

У проектов в сфере креативных индустрий практически нет рамок. Любая идея, результатом которой является проект с социальным или коммерческим эффектом, может стать креативным проектом.

Почему развитие креативных индустрий важно и выгодно для регионов, небольших населенных пунктов?

Креативные индустрии – это не «волшебная таблетка», и эффект от их развития в регионе зависит от комплекса факторов, таких как денежно-кредитная политика региона, его инвестиционный климат и другие моменты, которыми занимаются министерства и государственные органы.

Однако развитие проектов в сфере креативных индустрий, в том числе на базе библиотек, может стать сильным инструментом для социально-экономического развития населенного пункта. Разберем ключевые моменты, как это можно сделать.

Одна из основных проблем, с которыми сталкиваются предприниматели из небольших поселений, – ограниченные возможности по оплате услуг у соседей и местного сообщества. Зарплаты у всех приблизительно одинаковые, работа предопределена социальным климатом. Многие в таких условиях не готовы дополнительно платить за культурное потребление. Библиотека в этом случае – важный источник бесплатных и доступных для всех культурных благ. И поэтому именно проекты в сфере креативных индустрий могут стать хорошей возможностью для развития такой библиотеки, потому что некоторые из таких проектов дают возможность получать оплату от «глобальных» аудиторий, чтобы инвестировать полученные средства в бесплатные услуги для местного сообщества.

Вот несколько вариантов идей:

1) Библиотека может завести авторский канал на платформе Яндекс.Дзен, где рассказывается об интересных фактах локальной истории. Обычно в библиотеках накоплен богатый материал краеведческих проектов, который можно использовать для таких публикаций. Подключение монетизации канала дает возможность получать дополнительный доход, который можно потратить на покупку новых книг для посетителей, оплату лектора на бесплатное мероприятие, покупку маленьких, но создающих уют в библиотеке мелочей.

2) Библиотека может сделать онлайн-курс о том, как отреставрировать семейную домашнюю библиотеку, и предложить к прохождению всем жителям России. Оплата курса позволит заплатить за работу приглашенным экспертам, а также получить прибыль, которую можно потратить на улучшение услуг библиотеки.

3) Библиотека может договориться с местной креативной командой, работающей на онлайн-рынке, что та может использовать библиотеку в качестве коворкинга и площадки для записи своих презентационных видео, проведения онлайн-трансляций и других активностей. В этом случае прибыль от проекта получает творческая команда, с которой библиотека может заключить соглашение о том, что часть дохода (например, 15 % с каждой продажи творческого продукта) получает библиотека, которая на эти деньги будет улучшать свои услуги для местного населения. Важно, что такие отношения строятся на доверии в тех случаях, когда деньги за продукт получает не библиотека, а сам предприниматель.

4) Библиотека может заявить на грант проект, поддерживающий локальную идентичность и малый язык своей земли, чтобы создать продукт, который будет бесплатен для ее пользователей (жителей населенного пункта), но будет оплачен за счет привлеченного гранта. Финансирование позволит привлечь экспертов и покрыть организационные расходы, создав качественное культурное предложение для населения. При этом важно помнить, что в грантовых историях нужно уделить особое внимание отчетности по гранту.

Вторая ключевая трудность в небольшом населенном пункте – нехватка квалифицированных специалистов по разным темам. Очень хотелось бы привлечь хорошего эксперта и преподавателя, например, по написанию текстов, но среди местных и партнеров таких преподавателей нет. Проекты в сфере креативных индустрий позволяют привлечь нужных преподавателей в онлайн-режиме (со своими, однако, ограничениями – онлайн можно научить писать тексты и рисовать, но нельзя научить, например, прикладной робототехнике). Таким образом библиотека сможет создавать качественные возможности для развития сообщества вокруг библиотеки, которых могло бы не быть без ее участия.

Третья ключевая сложность – отток населения, особенно молодежи, которая предпочитает перебираться в города или не готова возвращаться в родной населенный пункт после учебы. Естественно, это не та ситуация, которую по силам изменить библиотекам, – для качественных изменений нужны общегосударственные меры по развитию регионов и сёл. Однако библиотека может стать тем «связным» между молодыми людьми и населенным пунктом, предлагая молодым профессионалам поделиться своими знаниями в очной или онлайн-лекции, сделать совместный онлайн-проект или же просто записать с ними видеоподкаст для своего собственного проекта.

ПРЯМАЯ РЕЧЬ – АЛЕКСЕЙ НОВОСЕЛОВ, ТОТЕМСКОЕ МУЗЕЙНОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ:



Если говорить конкретно о выпадающем сегменте молодежи, то мы еще в 2015 году, когда не было в городах тренда на какие-то новые пространства, придумали на базе музея создать площадку под названием «АнтреСоль» — название связано с солеварением, солью, это одна из исторических тем музея. Там еще антресольный этаж есть, кресла-мешки, такое пространство общения, то, что потом стали создавать, в том числе модельные библиотеки, повсеместно по стране. Тогда еще фактически таких опытов в малых городах почти не было. Мы по наитию создавали. Тогда, конечно, все мои коллеги, музейные сотрудники просто гром и молнии на меня рушили, потому что, во-первых, целое помещение, которое можно занять выставками, я занял «АнтреСолью». И молодежь приходила, брэнчала на гитаре, устраивала какие-то какао-вечеринки и т. д. И мне говорили: «Да что ж это такое, это место тусовки, музей превратился в молодежный центр, для чего тогда музей?» Мне пришлось терпеливо говорить: «Коллеги, подождите, все будет, со временем все случится». Знаете, со временем все действительно случилось. Надо было дать молодежи привыкнуть к этому месту, надо было дать его обжить, и после этого уже, действительно, ребята, когда они оказывались в этом пространстве, стали обращать внимание на какие-то музейные штуки, которые там есть, после этого, действительно, возник интерес к выставочной деятельности в первую очередь. Сейчас это творческое объединение, которое у нас работает на базе «АнтреСоли», называется оно «Неформат». Оно уже сделало пять выставок, очень, я считаю, неплохих, и самое интересное, что некоторые экспонаты

с тех выставок, инсталляции, они даже возились на выставки в Вологду и в Питер, при этом не просто в Питер, а в «Эрарту»... И это, мне кажется, очень здорово. Буквально из кустов, где пил пиво, попасть в «Эрарту» со своим произведением.



Особенная ситуация складывается с детскими библиотеками, потому что у них «гибридная» аудитория – это дети и их родители как лица, принимающие решения о том, как развивать, воспитывать и обучать своих детей.

Наше исследование показало, что одним из ключевых направлений для развития проектов в сфере креативных индустрий на базе детских библиотек могут стать проекты, в которых библиотеки выступают как площадки, связывающие родителей, детей и молодых профессионалов, которые предлагают услуги для детской аудитории. Это могут быть услуги по профориентации детей, психологическому тестированию и консультированию, логопедии, развивающим занятиям и творческим кружкам.

Молодым профессионалам (чаще всего это студенты старших курсов местного вуза или недавние выпускники) очень часто не хватает рабочего опыта и практики, чтобы поступить на работу в большие учреждения. У них есть потребность в том, чтобы начать применять свои знания и закреплять их в реальной работе, занимаясь с детьми. По этой причине их услуги будут стоить не так дорого, как услуги устоявшихся профессионалов, – а значит, их смогут себе позволить семьи с детьми, которым из-за цены недоступны услуги более опытного специалиста. При этом отсутствие опыта у старшекурсника или выпускника не значит, что услуга будет оказана некачественно, – зачастую молодые профессионалы уделяют даже больше внимания своим подопечным, потому что им важно наработать портфолио и репутацию. Становясь «связным» между молодыми профессионалами и их потенциальной аудиторией, детские библиотеки могут и помочь молодежи в профессиональной реализации, и предоставить своей аудитории услуги по более доступным ценам, а в некоторых случаях – и получить дополнительное финансирование, если такой проект подать на грант или установить, что 10 % от оплаты своей работы молодой специалист оставляет библиотеке в качестве платы за использование помещения.





ГЛАВА 2

КАКИЕ КРЕАТИВНЫЕ ПРОЕКТЫ НУЖНЫ ПОСЕТИТЕЛЯМ И КАК ПРОАНАЛИЗИРОВАТЬ ИХ ИНТЕРЕС К ПРОЕКТАМ

В этой главе рассказываем:

- в каких проектах могут быть заинтересованы посетители библиотек;
- как анализировать интерес посетителей к текущим и будущим проектам с помощью сайта, страниц в социальных сетях и исследовательских инструментов;
- как строить личное общение с посетителями и какие форматы можно внедрить в работу библиотеки, чтобы искать среди своих посетителей креативных предпринимателей, творческих лидеров и заинтересованных в творческом развитии людей.

Введение

Почти во всех библиотеках, где бы они ни находились и в каком бы режиме ни работали, удобство и доступность для посетителей остаются ключевым приоритетом в работе всех отделов библиотеки. Особенно в небольших населенных пунктах, где многие жители так или иначе пользуются услугами библиотеки – либо в качестве источника литературы, либо в качестве площадки для культурных и просветительских мероприятий. За счет плотного контакта у сотрудника библиотеки может создаваться

впечатление, что запросы, потребности и интересы читателей известны ему достаточно хорошо.

Однако это убеждение может быть не так близко к истине, как нам хотелось бы об этом думать. Во-первых, неформальное общение может не выявлять какие-то темы и интересы разных посетителей (из разных возрастных групп, разного рода занятий и т. д.). Во-вторых, какие-то отдельные посетители и группы будут чаще заглядывать в библиотеку или могут громче заявлять о своих интересах и запросах, в то время как другие группы (обычно к таким относятся подростки – старшая школа и младший студенческий возраст – молодые родители и люди возрасте активной работоспособности от 30 до 40 лет, у которых просто не хватает свободного времени) не будут так активно проявляться, и от этого их интересы могут остаться на периферии деятельности библиотеки.

Поэтому, даже если вам кажется, что вы прекрасно знаете свою аудиторию, мы рекомендуем периодически изучать ее изменения – в составе, запросах, и особенно это касается потенциальной аудитории, которая пока не пользуется услугами библиотеки или пользуется ими в минимальном объеме.

При этом важно отметить, что если к аналитике запроса посетителей на услуги (например, на то, какие книги посетители хотели бы увидеть в фонде) сотрудники библиотек привыкли и обычно знают, как ее проводить, то аналитика интереса к креативным индустриям, хоть она и похожа на аналитику запросов, все же отличается от нее содержательно и имеет свою специфику. Это происходит главным образом потому, что не каждый посетитель является генератором креативных идей или мечтает реализовать свой собственный креативный проект. Поэтому ключевое отличие аналитики интереса к креативным индустриям – использование инструментов, направленных на выявление посетителей с творческими инициативами и желанием реализоваться в сфере креативного проектирования. Это в том числе анализ сообщества на наличие потенциальных лидеров и активистов. Таким образом, такая аналитика скорее относится к области комьюнити-менеджмента (управления сообществом вокруг библиотеки) и представляет собой нечто большее, чем просто библиотечное исследование.



В каких креативных проектах могут быть заинтересованы ваши посетители?

Говоря об аналитике интереса к креативным индустриям, мы не можем не сделать оговорку, что сам термин «креативные индустрии» редко понятен для посетителей библиотек. Кроме того, проекты в сфере креативных индустрий на базе библиотек сталкиваются с теми же барьерами, что и в принципе любые инновации в библиотечной проектной деятельности. Часто в информационном поле библиотеки заметнее всего посетители, транслирующие стереотипы о консервативной роли библиотеки. К числу этих стереотипов относятся такие утверждения, как «В библиотеке должна быть тишина» или «Все мероприятия библиотеки должны быть посвящены исключительно книгам и чтению», а также «Библиотека должна предоставлять исключительно бесплатные услуги».

Тем не менее при проведении анонимных опросов, где социальное и культурное давление на респондентов при выражении своего личного мнения сведено к минимуму, мы можем заметить, что инновационный взгляд на библиотеки и их деятельность уже поддерживается большей частью посетителей.

Вот несколько ключевых цифр из опроса, проведенного нашей командой в рамках экспедиции «Открываем Россию заново – 2022» в Архангельской области. В выборку опроса попали посетители библиотек г. Архангельска, а также городов и населенных пунктов в области (всего 9 библиотек, 2 из которых – детские). Опрос в апреле-мае 2022 года прошли 659 человек от 16 до 65 лет (79 мужчин и 580 женщин).

- 1) Более 73 % посетителей библиотек согласны с утверждением, что мероприятия в стенах библиотек могут быть посвящены широкому кругу тем и не должны быть ограничены исключительно темами чтения и литературы.
- 2) Более 62 % посетителей полностью или в значительной мере согласились с утверждением, что библиотеки могут предоставлять отдельные услуги на платной основе. Не согласны с этим утверждением 17,4 % посетителей, а еще у 20,3 % мнение по вопросу можно назвать нейтральным или не сформировавшимся – это значит, что при планомерной

работе эти посетители могут быть убеждены как в одном варианте, так и в противоположном.

- 3) 73,2 % посетителей полностью не согласились с утверждением, что творческие кружки и клубы по интересам нарушают привычную атмосферу в библиотеке. Мероприятия остаются лидирующей мотивацией для посещения библиотеки посетителями после книговыдачи (~56 % и ~75 % соответственно). При этом мероприятия и проекты лидируют как возможная мотивация для более частого посещения библиотеки. На вопрос: «Что должно быть в библиотеке, чтобы Вам хотелось посещать ее чаще?» большинство (67,5 %) посетителей выбрали этот пункт в рамках множественного выбора. Таким образом, это лидер среди возможных мотиваций, в то время как другие параметры, такие как современное комфортное пространство и большой выбор художественной литературы, получили 62,7 % и 60,7 % голосов посетителей соответственно.
- 4) 80,8 % посетителей согласны с утверждением, что библиотеки – подходящая площадка для реализации проектов в сфере креативных индустрий.
- 5) При этом в библиотеках можно выделить сегмент посетителей-профессионалов, которые работают в креативной сфере (16,1 % себя уверенно относят к этой категории и 9,2 % скорее согласны причислить себя к креативному классу). То есть около пятой части текущих посетителей библиотек так или иначе связаны с темой творческой реализации.

При этом важно отметить, что пример сельских библиотек в исследовательской панели показал, что сегмент творческих профессионалов и предпринимателей можно выделить и среди их посетителей – самая удаленная библиотека в выборке исследования, тем не менее, по данным опроса, в составе своих посетителей отражает порядка 14 % работников креативного класса. Какие творческие профессионалы могут работать в небольших населенных пунктах? Рассмотрим этот вопрос в рамках кейса.

КЕЙС:

В городе Сысерть Свердловской области развивается проект оживления территории заброшенного завода Турчаниновых-Соломирских: команда Агентства развития Сысерти создает здесь креативный кластер. В городе проживает около 21 тыс. человек (данные на 2021 год).

Ниже приведены примеры местных креативных предпринимателей и творческих деятелей Сысерти. С большей частью из них команда Агентства работает, а остальных держит в поле зрения для возможных будущих коллабораций:

Александр Савичев – энтузиаст-краевед, создает музей из предметов, найденных в сараях и заброшенных зданиях;

Екатерина Леонтьева – плетет украшения из бус;

Юля Протасова (сейчас мама в декрете) – проводит событийные мероприятия: Майская прогулка, дворовые игры, которые собирают около 3 тыс. участников;

Никита Москвин – молодой талантливый танцор, проводит занятия с детьми, а также инициирует разные танцевальные фестивали;

Таня Заякина (сейчас мама в декрете) – в этом году провела около пяти гитарных посиделок, где выступали местные музыкальные исполнители;

Коля Николаев – преподаватель в институте МВД, в Сысерти организует ночной автоквест “insomnia project”;

Настя Ефремова – преподавательница школы для особых детей, организует экскурсии с телескопом и инициировала проект благоустройства школьного двора;

Даша Казакова – открыла кофейню на площадке завода, затем открыла еще одну кофейню в центре Сысерти и сейчас развивает сеть кофеен в малых городах области;

Сергей Шуткин – раньше работал охранником завода, а в 2020 году при поддержке агентства открыл точку продажи мороженого;

Никита Жияков – архитектор из Екатеринбурга, восстанавливает деревянный дом-усадьбу Ширыкалова;

Наталья Малова – плетет из бисера достопримечательности Сысерти.



КЕЙС:

В Югорске (~38 тыс. жителей на 2021 год) Центральная городская библиотека им. А. И. Харизовой развивает проекты по направлениям – от социальной поддержки и сохранения локальной культуры до профориентации и создания собственных медиапродуктов (подкастов, аудиокниг, публикаций, предметного дизайна и т. д.). Среди креативных деятелей, с которыми сотрудничает библиотека, – местные производители, которые принимают участие в ярмарках на базе библиотеки, а также профессионалы сферы моды, журналистики, 3D-моделирования и т. д. Вот лишь несколько примеров креативных профессионалов и предпринимателей, которые запустили свои инициативы на базе библиотеки:

Алексей Антипин – создатель центра развития эмоционального интеллекта «ЭИ Дети Югорск»;

Наталья Цюпкина – уникальный кутюрье одежды, которая входит в топ-10 лучших авангардных дизайнеров России;

Оксана Созинова – член литературно-творческого объединения г. Югорска «Элегия», поэтесса;

Вадим Касьянов – фотограф, автор проекта «Добрый фотограф»;

Ольга Созыкина – организатор Школы вкуса «Пряности & сладости» (кулинарные мастер-классы для всей семьи).

С помощью анализа интересов посетителей библиотека может настроить под их запросы будущий проект, при этом став его основным организатором или пригласив партнеров для того, чтобы сделать совместный проект и стать его площадкой.

В рамках нашего пилотного исследования в Архангельской области наша команда предположила несколько векторов проектов, которые могут быть реализованы на базе библиотек и удовлетворить интересы разных посетителей, однако в вашем случае после анализа могут появиться дополнительные векторы и идеи.

- Посетители готовы изучать новые навыки самостоятельно или предложить такое изучение своим детям разных возрастов, поэтому на базе библиотеки может быть организован кружок,

посвященный развитию навыков, необходимых в той или иной креативной индустрии. То есть востребованы проекты, направленные на подготовку и реализацию креативных профессионалов (обучение навыкам, которые в дальнейшем могут стать для человека профессией) – IT, реклама и брендинг, SMM, разные виды медиапроизводства. При этом чаще всего у библиотеки при реализации такого проекта возникает вопрос о том, кто мог бы стать ведущим и преподавателем такого кружка, – и здесь есть потенциал для партнерства и совместных проектов как с отдельными творческими профессионалами, так и с организациями.

ПРЯМАЯ РЕЧЬ – НАТАЛЬЯ АНКИНА, БИБЛИОТЕКА ЮГОРСКА:



Мы реализовали на грант Президента Российской Федерации проект «Этномир Югры». У нас там работала этническая медиастудия, в рамках которой мы организовали курсы по межэтнической журналистике. Пригласили профессиональных журналистов: приходили фотографы, читали лекции монтажеры, операторы, редакторы. У нас была набрана группа подростков, которая прошла эти курсы в течение двух месяцев. Потом они работали по проекту – это тоже профориентация. Они узнают то, что им интересно. И одна у нас девушка поступила в этом году в институт в Волгограде именно по этой теме – по теме журналистики. Ну разве это не профориентация? Причем, когда она к нам пришла в библиотеку, то она сказала: «Хочу попробовать». А потом: «Я никогда не думала, что я пойду в журналистику!» Для нас это тоже было так удивительно – мы смогли ее увлечь, привлечь к этой теме. И она сейчас приезжает в город на каникулы, приходит к нам в библиотеку с горящими глазами, все нам рассказывает, как ей там интересно учиться.

И наш «Литературный подиум», реализуемый на грант Президента Российской Федерации, выделенный Президентским фондом культурных инициатив, – это же настоящая профориентация, когда у нас месяц была школа юного модельера, и у нас в этой школе преподавала наша Наталья Цупкина. Она местная предпринимательница, участвует в показах мод в Санкт-Петербурге – ездила свою коллекцию представляла и стала финалистом конкурса всероссийского. И тоже на этих занятиях тогда две девочки сказали: «Мы никогда бы не подумали, что это так интересно! Мы хотим

шить». То есть происходит совместное освоение каких-то для них новых навыков – это же дополнительное образование как раз.

В этом году мы реализуем на грант Президента Российской Федерации медиапроект «ЭтноМир – детям». Организовано 20 мастер-классов по разработке сувениров этнической направленности. Еще традиционный наш вид деятельности – рукоделие. Причем школьники сами записывались на эти мастер-классы. То есть мы уже даже письма не пишем, нам сами звонят. Они будут украшать этими сувенирами этнодерево, которое изготовлено в технике полигонального моделирования. Если бы у нас не было этого проекта, кто бы из них знал, что такое полигональное моделирование, что есть такая программа, что нужно это разработать, потом его сделать.

Вообще, когда я разрабатываю программы, компонент профориентации я закладываю сознательно. Когда мы стали проводить в школе-студии «Юный модельер» мастер-классы, у нас там был разработан учебный план, и на первое занятие, открытие этой школы, я попросила сотрудника сделать большую презентацию о профессиях в индустрии моды. И когда она стала мониторить – оказывается, их больше двадцати. В первую очередь мы начали с этого. И мы сразу покорили сердца наших подростков. Когда они слушали эту презентацию, до этого они же думали: «О, швейное дело – да как там, швея, портной, раскройщик...». А оказывается, там целая индустрия моды. Это такой комплекс, это так все всеобъемлюще! Когда они поняли после первого занятия: „А, оказывается, тут и креативный фотограф! Оказывается, очень интересные специальности существуют и направления работы!“



- Посетители часто заинтересованы в том, чтобы повысить качество своего досуга и проводить свободное время за творческими занятиями, которые им нравятся, одновременно с этим реализуя социальную функцию – общаясь с единомышленниками и друзьями по интересам. Поэтому перспективны проекты, направленные на хобби и качественное проведение свободного времени, творческую самореализацию (рукоделие, рисование, музыка и литература). Такие проекты тоже имеют большой потенциал для партнерства с творческими профессионалами и организациями.

- Наконец, для посетителей часто важно чувство локальной памяти и принадлежности к локальной культуре, поэтому они готовы участвовать в креативных проектах, которые рассказывают об истории населенного пункта, района или местных народностей. Такие проекты можно считать имиджевыми и перспективными, в том числе для поиска финансирования на региональном уровне с соответствующими партнерскими организациями.

СОВЕТ

Подробнее о примере работы с локальной историей в Казани и в Тотьме вы можете прочитать на нашем сайте универгенция.рф



Стоит отдельно отметить два момента.

Во-первых, в зависимости от специфики библиотеки и ее аудитории те или иные векторы из перечисленных выше будут обладать большим или меньшим потенциалом к реализации. Например, для родителей, которые водят своих детей в детскую библиотеку, наиболее актуален вопрос обучения детей цифровым навыкам и креативной профориентации. Если же основной контингент библиотеки в силу разных причин – это представители старшего поколения, для такой аудитории лучше подойдут проекты по качественной организации досуга или проекты, направленные на укрепление локальной памяти и идентичности.

Во-вторых, для любого из векторов большинству библиотек, скорее всего, не хватит собственных ресурсов, поэтому для креативных проектов как никогда важна координация с разными партнерами.

БОЛЬШЕ КЕЙСОВ:

В библиотеке Б7 г. Березовского для родителей совсем маленьких детей (3–4 года) оказалось важна возможность даже совсем малышам прийти в библиотеку, а также возник запрос на консультации



профильных специалистов по детскому здоровью, психологии, развитию. Так родились серии мероприятий «Вместе с мамой» (творческие занятия для малышей с мамами) и консультации специалистов (ответы на заранее собранные вопросы родителей).

В библиотеке Югорска команда заметила интерес к теме экологии и переделки вещей, поэтому предложила посетителям сделать многоразовые сумки (шоперы) с принтами по мотивам известных книг. Каждый посетитель мог сделать сумку самостоятельно и «под себя». Идея получила большую популярность у подростков, многие из которых теперь пользуются именно шоперами с рисунками из библиотеки.



СОВЕТ

Больше идей о форматах мероприятий и проектов, которые можно организовать на базе библиотеки, вы найдете в нашей базе знаний универгеня.рф



Подробнее о партнерах мы поговорим в **главе 3**, а ниже рассмотрим инструменты, которые библиотека может использовать для анализа интереса своих посетителей к темам и сферам креативных индустрий.

→ Инструменты анализа интереса к библиотеке

Когда речь заходит об инструментах анализа пользовательского интереса к проектам, одним из первых встает вопрос о том, кто возьмет на себя эту задачу, требующую достаточно времени и внимания. Попросить помочь в аналитике можно волонтеров (врезка о них есть в **главе 1**), а где еще искать помощи в работе с этими инструментами, читайте в **главе 5**.

Сайт

На сегодняшний день сайт, наряду со страницами в социальных сетях, является одним из ключевых представительств библиотеки в интернет-пространстве. Помимо необходимости иметь сайт, который предписан каждой библиотеке законодательно, важно помнить о том, что сайт – эффективный инструмент рассказа о своей деятельности сообществу вокруг библиотеки. Во многом именно от сайта и его наполнения зависит, станет ли человек, не посещающий библиотеку в своем районе, ее посетителем.

Ключевые функции сайта: информирование об услугах и проектах библиотеки, о правилах поведения в библиотеке и режиме ее работы, а также поддержание имиджа библиотеки через фото-, видео- и текстовые материалы. Поэтому важно, чтобы сайт был не «просто для галочки», но работал на укрепление связей с посетителями. В том, насколько эта работа эффективна, помогут основные метрики, которые сотрудник библиотеки или ответственный от ЦБС может отслеживать.

Приведем несколько ключевых показателей, которые можно отследить вне зависимости от того, каким инструментом для аналитики сайта пользуется библиотека или ЦБС.

Уникальные посетители (в некоторых метриках их называют просто посетителями) – это пользователи с уникальными наборами характеристик (IP-адрес, тип устройства, с которого зашли на сайт, операционная система устройства, браузер и т. д.), которые единожды посетили ваш веб-сайт за определенный промежуток времени. Если один и тот же человек заходит на ваш сайт с домашнего компьютера и с мобильного телефона на работе, то метрика «посчитает» его дважды, поэтому важно понимать, что этот показатель даст вам знания о количестве устройств, с которых заходили на сайт, но не о количестве людей.

Вернувшиеся посетители – это те же самые уникальные посетители (то есть устройства, с которых произошло обращение к сайту), которые после первого обращения возвращались на сайт в течение измеряемого промежутка времени. Количество вернувшихся посетителей – важный показатель, так как оно может косвенно свидетельствовать о том, что сайт достаточно

удобен в использовании и посетитель заходит на него регулярно, чтобы узнать ту или иную информацию.

Визиты – это все обращения к сайту от посетителей. Так, если у уникального посетителя будет одно обращение, то у вернувшегося может быть два и более обращений, поэтому в мини-отчетах часто можно увидеть ситуацию, что визитов больше, чем посетителей.

Просмотры – более точечный показатель, который отражает количество обращений к конкретным страницам внутри сайта. Обычно просмотров больше, чем визитов, потому что пользователи не останавливаются на главной странице и заходят на отдельные страницы с интересующей их информацией.

СОВЕТ

Больше о нюансах работы метрик можно прочитать в обучающих материалах, например, тут:

1. «Яндекс.Метрика»: главные отчеты и функции, о которых должен знать даже новичок <https://skillbox.ru/media/marketing/yandeksmetrika-glavnye-otchyety-i-funktsii-o-kotorykh-dolzhen-znat-dazhe-novichok>
2. Как установить и настроить «Яндекс.Метрику»: пошаговая инструкция и советы по аналитике: <https://skillbox.ru/media/marketing/kak-ustanovit-i-nastroit-yandeksmetniku-poshagovaya-instruksiya-i-sovety-po-analitike>

Мы же обратим внимание на несколько ключевых моментов и советов.

Во-первых, важно отслеживать, с каких устройств обращаются к сайту библиотеки. Если для более старшего поколения еще актуально частое использование ноутбуков и персональных компьютеров, то молодежь обычно пользуется смартфонами. Поэтому аналитика, с каких устройств обращаются к сайту, может косвенно дать данные о том, с каких устройств обращение удобнее – малое количество посетителей со смартфонов или

невысокая глубина просмотра (то есть ситуация, когда посетитель со смартфона не идет дальше первой страницы сайта, проводит на нем мало времени) могут свидетельствовать о том, что сайт неудобно использовать. В этом случае библиотеке имеет смысл поднять вопрос об адаптации сайта для разных устройств или сделать больший акцент на социальные сети для привлечения более молодой аудитории, если по каким-то причинам адаптация сайта невозможна.

Во-вторых, важно проверять источники, с которых пользователи приходят на сайт. Так вы сможете лучше понять, какие действия по увеличению видимости библиотеки в интернет-пространстве приносят эффект, а какие – нет. Например, пользователи могут приходить со страниц библиотеки в социальных сетях или со страниц/сайтов партнеров библиотеки, которые разместили ссылки на нее. Пользователи также могут приходить из поиска, и часто полезно проанализировать, по каким поисковым словам находят сайт библиотеки (такая статистика отражается в некоторых метриках).

В-третьих, количество просмотров – не такая простая величина, как может показаться на первый взгляд. То, что просмотров сайта много, может свидетельствовать о том, что пользователям интересно читать сайт. Однако это может быть и признаком того, что пользователи не находят необходимой им информации сразу и от этого «бродят» по страницам в поисках. Для того чтобы проинтерпретировать, что именно происходит с пользователями, могут быть полезны другие показатели, такие как количество времени, проведенного на странице, или количество вернувшихся пользователей. Повышать удобство сайта для пользователей – важная задача, хотя это и не всегда возможно из-за регламента и требований к сайту библиотеки.

Например, один из самых простых способов повысить удобство сайта для пользователей – это создание адресных рубрик для каждой группы пользователей. Представим, что у вас есть две кнопки на сайте: кнопка «Проект „Творим вместе!“», которая рассказывает о творческом кружке для детей и подростков на базе библиотеки, и кнопка «Родителям». Конечно, есть вероятность, что проект уже достаточно известен по своему названию, однако

вторая кнопка более информативна для целевой аудитории – родителей, которые сразу понимают, что содержание рубрики адресовано им и нацелено на удовлетворение их интересов. В рубрике «Родителям» библиотека может собрать все материалы о проектах для детей, чтобы посетители сайта из числа родителей смогли с ними ознакомиться. Аналогичную настройку можно сделать и для социальных сетей через систему хэштегов для ключевых аудиторий библиотеки.

Счетчик для сайта PRO.Культура

Еще одним популярным инструментом веб-аналитики можно назвать счетчик «Цифровая культура» на платформе PRO.Культура. PRO.Культура – бесплатная цифровая платформа для размещения событий на федеральных и региональных афишах, а также для продвижения мероприятий в сфере культуры и совершенствования профессиональных навыков. Миссия проекта – развитие удобного и многофункционального продукта, который помогает сотрудникам учреждений культуры взаимодействовать со своей аудиторией и развиваться в профессии. После прохождения модерации афиши становятся доступны широкой аудитории на ресурсе культура.рф

Инструмент «**Цифровая культура**» позволяет продвигать события через разные каналы связи с аудиторией. Вы сможете оценить посещаемость сайта учреждения культуры и поведение пользователей на нем с помощью следующих метрик.

- 1) Визиты – последовательность действий (активность) одного посетителя на сайте. Визит заканчивается, если активность отсутствует в течение 30 минут.
- 2) Посетители – уникальные пользователи, посетившие сайт.
- 3) Просмотры – загрузка страниц сайта при переходе пользователя на нее.
- 4) Глубина просмотра – количество страниц, которые пользователь просмотрел за один визит.
- 5) Время – временной промежуток между первым и последним действием пользователя на сайте.
- 6) Отказы – фиксируется, если за время визита пользователь просмотрел лишь одну страницу сайта, а продолжительность визита составила менее 15 секунд.

СОВЕТ

Инструкция по работе и добавлению счетчика «Цифровая культура»:

https://pro.culture.ru/documentation/digital_culture.pdf

Видеоинструкция –

https://www.youtube.com/watch?v=f2E6_CLoL5M

Полное руководство для пользователей по платформе PRO.Культура:

https://pro.culture.ru/documentation/MR_AIS_EIPSK.pdf

Подборка полезных вебинаров для профессионалов из библиотечной среды:

1. «Пушкинская карта» в библиотеке. Опыт Национальной библиотеки Ямало-Ненецкого автономного округа:
https://vk.com/video-104944330_456239518
2. Artefact в библиотеке:
https://vk.com/video-104944330_456239509
3. «Пушкинская карта» для библиотек и культурно-досуговых учреждений:
https://vk.com/video-104944330_456239481
4. Исполнение ФЗ «О применении контрольно-кассовой техники... в деятельности библиотек»:
https://vk.com/video-104944330_456239425
5. Библиотеки как площадки для благотворительности:
https://vk.com/video-104944330_456239183

Социальные сети

Ведение социальных сетей – обширная тема, требующая отдельного внимания, однако в рамках этой книги мы приведем основные моменты, на которые стоит обращать внимание сотруднику библиотеки, принимающему участие в креативном проекте.

Основные показатели, по которым можно отслеживать динамику интереса на странице библиотеки

В первую очередь, аналитика интереса к самой странице может дать сотруднику библиотеки много информации о том, какие темы и проекты библиотеки интересуют ее посетителей. Поэтому важно обращать внимание на ключевые метрики самой аудитории и на метрики, касающиеся отдельных материалов на странице библиотеки. Ниже мы разберем ключевые метрики на примере сервиса «Статистика» социальной сети «ВКонтакте», хотя ключевые из них будут похожи в других социальных сетях.

Статистика «ВКонтакте» – один из полезных и удобных инструментов, которым мы рекомендуем пользоваться регулярно, хотя бы раз в месяц просматривая ее и анализируя динамику основных показателей. При желании из статистики можно вытащить гораздо больше выводов – о том, как сделать это, можно почитать, например, здесь: https://vk.com/@megaopt_24-metriki-dlya-ocenki-dinamiki-podpischikov-i-obratnoi-svyazi

СОВЕТ

Команда проекта «Гений места» следит за тенденциями в социальных сетях, поэтому больше материалов по SMM и аналитике социальных сетей вы всегда можете найти в нашей базе данных универгенция.рф



Вот несколько простых действий, которые помогают отследить интерес пользователей к теме или проекту библиотеки.

- Провести голосование на странице. Если вы оформите пост, в котором расскажете о сути проекта, и предложите пользователям проголосовать (такая функция есть, например, на платформах «ВКонтакте» и Telegram) за предпочтительный вариант – вы даете возможность за несколько секунд выразить свое отношение к теме. Например, можно написать пост о том, что на базе библиотеки планируется запустить книжный клуб, и добавить голосование: «Было бы вам интересно встречаться для обсуждения прочитанных книг раз в месяц?» с вариантами ответов «Да, очень интересно», «Если будут

обсуждать интересные мне книги», «Если мне будет подходить время встреч» и «Нет, у меня не будет на это времени».

- Такой же интерактив с голосованием можно провести в историях «ВКонтакте». Истории позволяют подать контент в более динамичной форме и сделать серию из нескольких слайдов, а еще пользователи «ВКонтакте» увидят истории библиотеки в верхней панели, а не в ленте новостей.
- Интерактив можно провести и в комментариях к записи. Например, можно предложить читателям обменяться книгами, которые они уже прочитали и не планируют хранить, и указать: «Напишите в комментарии автора и название книги, которую вы хотели бы принести на обмен. 1 принесенная книга = 1 книга, которую вы можете унести домой по итогам обмена». Комментарии повышают активность на странице, а конкретно на платформе «ВКонтакте» комментарии могут стать для алгоритмов поводом счесть публикацию интересной и показать ее большему числу пользователей.

СОВЕТ

Полезные группы и ресурсы, которые публикуют обучающие материалы в области SMM:

- https://t.me/ano_dialog
- <https://t.me/PopsMarketing>
- <https://t.me/marketingofculture>

Приложения «ВКонтакте»

Еще один важный момент, который стоит учесть при работе с «ВКонтакте», это возможность использовать приложения на площадке «ВКонтакте», которые помогут как сотруднику библиотеки, так и посетителям страницы. Мы рекомендовали бы обратить внимание на следующие приложения.

1) Приложения для очистки сообщества от ботов – такие приложения помогают администратору определить страницы, которые не принадлежат реальным людям или давно заброшены. Чистка публичной страницы от «мертвых душ» – полезное действие, так как боты среди подписчиков не позволяют

правильно оценивать вовлеченность вашей аудитории.

Приведем пример: представим, что у публичной страницы 2 тыс. подписчиков, под каждым постом от 10 до 20 лайков, 2-3 репоста и 1-2 комментария. При этом у каждой записи от 300 до 400 просмотров.

Если мы попробуем определить вовлеченность подписчиков на такой странице, то можем предположить, что посты так или иначе видит в лучшем случае каждый 8-й подписчик страницы. То есть посты плохо заметны в ленте.

Если очистка от ботов определила, что 500 подписчиков являются ботами (а «ВКонтакте» бывают такие группы, где боты составляют до 50 % аудитории и даже больше), то после их очистки администратор будет оценивать все показатели с точки зрения того, что у него всего 1500 подписчиков. Тогда пост видит каждый 6-й – уже лучше, чем при предыдущей аналитике.

2) Приложения для более глубокой аналитики интересов аудитории – такие приложения позволяют администратору создать более точный портрет своей аудитории. Аналитику по интересам полезно проводить для того, чтобы адаптировать содержание постов под разные целевые группы. Например, если по итогам аналитики вы заметили, что среди молодых подписчиков вашей группы много поклонников японской анимации, возможно, стоит запланировать мероприятия по обсуждению такого произведения в библиотеке и пригласить читателей страницы присоединиться к нему.

Ряд приложений не доступны бесплатно, но часто можно найти сервисы, которые стоят недорого, при этом часто у приложений есть пакеты на несколько страниц, то есть такой сервис может использовать не отдельная библиотека, а целая ЦБС для всех страниц библиотек в сети.

СОВЕТ

**Наша команда следит за списком приложений
VK и добавляет интересные приложения в базу
знаний универгеня.рф**



Чтобы алгоритмы «ВКонтакте» и других социальных сетей работали на вас, важно соблюдать базовые правила социальной сети. Алгоритмы постоянно меняются, поэтому за этим нужно следить специалистам, которые ответственны за интернет-представительства библиотеки (если в вашей команде нет такого специалиста, попробуйте обратиться за консультацией к пресс-службе ЦБС или местного управления культуры), однако несколько общих правил работают всегда.

- 1) Регулярность постов важна! Регулярные посты скорее будут замечены пользователями – это повышает шанс, что пользователь увидит свежую новость, а не новость, которая вышла 4-5 дней назад. Поэтому продумайте с командой календарь публикаций, особенно если это касается проектов библиотеки – проект важно анонсировать заранее, ознакомить сним аудиторию, объявить важные даты и рассказать ключевые моменты, которые вашим посетителям стоит знать о проекте. Часто случается так, что об информационной поддержке проекта вспоминают в последний момент – это ошибка, из-за которой проект может оказаться непопулярным. На деле же про него просто не успели узнать.
- 2) У вас всего пара строк, чтобы зацепить внимание пользователя, который прокручивает свою ленту, поэтому не рекомендуем начинать пост с общих слов вроде «Дорогие читатели, в библиотеке №__ стартует интересный проект!» – новой информации для читателя тут почти не будет, и высок риск, что ваш пост пролистнут в ленте. В качестве примера постов и заголовков можно обратиться к представительству библиотек нового поколения «ВКонтакте»: https://vk.com/newlibrary_ru
- 3) Если ваши читатели реагируют на публикацию (ставят реакцию или оставляют комментарий), то пост может быть рекомендован их контактам в умной ленте. Таким образом повышается охват среди пользователей, которые не являются подписчиками вашей страницы, – это возможность привлечь новых посетителей и рассказать большему числу людей о вашем проекте. Поэтому мы рекомендуем стимулировать активность на странице через способы, которые покажутся вам удачными, – можно сделать конкурс комментариев или репостов, можно призывать реагировать на публикации, задавать читателям вопросы и т. д.

- 4) Не забывайте про информационное партнерство с другими группами – блок ссылок, рекомендации от других страниц и упоминание вашей страницы в постах партнеров помогают вам привлечь внимание новых посетителей. Договариваться с каждым партнером стоит отдельно, предварительно проанализировав активность партнера в социальных сетях: большая ли аудитория подписчиков, много ли просмотров записей, активные ли реакции.
- 5) Не забывайте про хештеги! Они могут быть как общими, чтобы ваши посты появлялись в общей ленте по хештегу, так и уникальными для вашей библиотеки. Используйте, например, [#гений_места_2022](#) и [#гений_места_короткое_название_вашей_библиотеки](#) для мероприятий по проекту «Гений места».

СОВЕТ

Обзор работы алгоритмов «ВКонтакте» в 2022 году:

<https://martrending.ru/smm/algorithmy-vk-2022>

Интеграция инструментов аналитики в социальные сети

Если вам хочется более точно проанализировать интерес посетителей к отдельным проектам вашей библиотеки, вы можете пригласить пользователей пройти опрос, который будет размещен на стороннем сервисе, например на платформе Google Forms. Вы можете попросить коллег по ЦБС или центральную библиотеку своего региона предоставить вам рекомендованные списки вопросов или же воспользоваться нашим списком вопросов из Приложения № 1 и адаптировать его под свои задачи.

Распространить такую ссылку можно на всех каналах библиотеки, но не забывайте, что, поскольку такие вопросы анонимны, вам обязательно нужно задать базовые вопросы, которые помогут вам составить портрет аудитории, – про пол и возраст респондента, заполняющего опрос, про его/ее семейное положение и занятость. Обязательные для опроса вопросы помечены в приложении знаком «*».

Вы также можете распечатать опросники и предложить респондентам заполнить их на бумаге, однако такие опросники сложно и долго кодировать для анализа, поэтому мы рекомендуем, если у кого-то из ваших посетителей нет возможности пройти опрос на своем компьютере, предложить им для заполнения опроса компьютер в общей зоне библиотеки.

СОВЕТ

Полезные ссылки:

- Как определить целевую аудиторию в социальных сетях: https://skillbox.ru/media/marketing/kak_opredelit_tselevuyu_auditoriyu_v_sotsialnykh_setyakh
- Анализ сообществ «ВКонтакте»: инструменты и сервисы: https://r-broker.ru/blog/targetirovannaya_reklama/analiz-soobshchestv-vkontakte-instrumenty-i-servisy
- Статистика сообществ: анализ аудитории: <https://vk.com/biz/article/statistika>
- Анализ подписчиков «ВКонтакте» (скрипт для анализа подписчиков): <https://vk.barkov.net/analiz-podpischikov-vkontakte>
- Сборник вебинаров проекта «Гений места», в том числе по темам социальных сетей: универгенция.рф

На момент публикации этого пособия мы можем сказать, что платформа «ВКонтакте» стала ключевой социальной сетью для нашей страны и будет сохранять лидирующие позиции¹, поэтому следить за ее развитием будет полезно всем, кто заинтересован в продвижении своих проектов². Однако, важно помнить, что «ВКонтакте» – не единственная площадка для библиотечного проекта. Какие-то проекты можно реализовать в формате блога на Яндекс.Дзене, а другим проектам может больше подойти формат телеграм-канала.

1 Советуем обратить внимание на вебинар по продвижению страниц библиотек «ВКонтакте»: https://vk.com/wall-202855688_652

2 Например, можно обратить внимание на гранты «ВКонтакте», которые стимулируют продвижение проектов в сфере культуры: <https://vk.com/grants>

Просветительские проекты на тему истории и культуры активно развиваются на площадке Яндекс.Дзен, например, один из самых масштабных проектов в этой сфере можно посмотреть по ссылке: https://dzen.ru/1945real?utm_source=real1945&utm_medium=landing_page&utm_content=zen&utm_term=main

Важно отметить, что и Яндекс.Дзен, и Telegram, и «ВКонтакте» больше ценят оригинальный контент – это особенно актуально для алгоритмов Яндекс.Дзена, которые могут «игнорировать» посты пользователя, если алгоритмы определяют высокий уровень заимствований.

Оригинальным контентом считаются тексты, изображения, иллюстрации и видео, которые вы сделали самостоятельно и которые не встречаются в Интернете в большом количестве. Например, скопированный текст из Википедии не будет считаться оригинальным контентом – такую публикацию социальные сети могут не выдавать в ленте интересных постов. Оригинальным контентом также не считаются репосты – как внутри самой соцсети, так и из других источников.

В Telegram канал также реже выдается в поиске, если на нем много репостов, – Telegram не считает такой контент оригинальным. Поэтому мы рекомендуем проверять оригинальность текстов и контента через сервисы уникальности текстов (например, antiplagiat.ru), использовать собственные изображения и соблюдать авторские права на изображения, разрабатывать свой текст для разных платформ с учетом их специфики.

СОВЕТ

Полезные материалы о Яндекс.Дзене и Telegram:

- Для кого мы пишем: как узнать свою целевую аудиторию (Яндекс.Дзен): <https://dzen.ru/media/zenmag/dliakogo-my-pishem-kak-uznat-svoiu-celevuiu-auditoriiu-5eabc6e6539faf1b27a3c896>
- Пособие «Познать Яндекс.Дзен»: https://sf.ru/local/templates/new/assets/files/Posobie_Poznat_JaZen.pdf
- Как анализировать аудиторию в Telegram-каналах: <https://blog.travelpayouts.com/analiz-auditorii-v-telegram-kanalah>

- Как анализировать каналы и чаты в Telegram в 2022? <https://popsters.ru/blog/post/kak-analizirovat-kanaly-i-chaty-v-telegram-v-2022>

Сфера социальных сетей быстро меняется. Команда проекта «Гений места» делает все возможное, чтобы предоставлять библиотекам актуальные советы. За самыми свежими новостями в области инфоподдержки креативных проектов следите на сайте проекта «Гений места» и в телеграм-канале: <https://t.me/+WibKQLUuq3liNzji>!



Личное общение с посетителями

Несмотря на то что анализировать сайт и социальные сети библиотеки важно и на некоторых этапах может быть достаточно для ваших целей, нельзя забывать о том, что для дальнейшего развития и пространства, и команды библиотеки важно поддержание личного контакта с читателями – как с обычными, так и с лидерами сообщества или творческими предпринимателями.

ПРЯМАЯ РЕЧЬ – ВЛАДИСЛАВ ДРЕКО, ЦЕНТР СОЦИАЛЬНЫХ ИННОВАЦИЙ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ, АРХАНГЕЛЬСК:



Когда мы только-только начинали свою работу, разумеется, о нас никто не знал. Поэтому мы исследования делали самостоятельно. Мы живем в этом городе, мы знаем, кто здесь чем занимается. В большом масштабе. У нас есть университет. Там есть строители, культурологи, там и лингвисты, и еще кто-нибудь. Есть, например, колледж культуры и искусства – там художники. Есть сообщество, которое объединяет активистов в сфере городской среды. Есть сообщество велосипедистов. Есть остров Хабарка, там живут местные жители и делают там свои какие-то дела. И так далее. И когда мы формируем программу какого-то события, мы смотрим на наш город, кто где чем занимается, и кому это может быть полезно. И мы часто сами целенаправленно обращались к людям. Просто писали «ВКонтакте» – вот, здравствуйте, мы такие-то такие-то, у нас семинар проходит, приходите. И не просто так, а еще акцентировав внимание на том, чем они сами

занимаются. Например, вот вы занимаетесь тем-то и тем-то, а у нас приходят специалисты, и вам это будет полезно. То есть это просто прямая связь. И, на самом деле, даже сейчас она работает гораздо лучше и эффективнее, чем реклама, когда вы просто повесили объявление где-то, что состоится такой-то семинар. А вот когда ты сам целенаправленно напишешь первому, пятому, десятому и двадцатому, эти все люди с большей вероятностью и придут.



Чаще всего без личного общения не обойтись на этапе, когда вы уже собрали предварительную картину в Интернете, и теперь вам нужно проверить результаты или получить новые идеи. Такое общение помогает не только исследовательским целям, но и построению сообщества вокруг библиотеки, знакомству инициативных читателей между собой.

Таким образом, именно личное общение – ключевой инструмент для привлечения равнодушных читателей к организации внутреннего библиотечного сообщества, состоящего из профессионалов, волонтеров и заинтересованных лиц, которые смогут принимать участие в мероприятиях библиотеки и даже инициировать их. Поэтому, пообщавшись с потенциальными посетителями в социальных сетях, не стесняйтесь пригласить их в библиотеку на личное знакомство.

Вполне возможно, что среди читателей вашей библиотеки найдутся профессионалы из креативной сферы. Однако часто креативные предприниматели и специалисты этих направлений просто проходят мимо, не являясь посетителями библиотеки. Среди частых причин отсутствия контакта с креативными профессионалами – недостаточная видимость библиотеки в культурном пространстве. Иными словами, креативные профессионалы просто не знают о том, что библиотека может реализовывать интересные им проекты или стать площадкой / партнером для их собственных проектов. Для этого особенно важно постоянно искать новые контакты и расширять сеть знакомых вам потенциальных лидеров. Если сообщество ваших читателей в социальных сетях пока что недостаточно обширно, можно обратиться к следующим методикам поиска таких инициативных посетителей.

Для поиска заинтересованных посетителей и потенциальных лидеров проекта можно воспользоваться методиками, которые

разработаны Фондом городских инициатив: https://uralcitizen.ru/tools_uf.

Когда вы нашли неравнодушных читателей, заинтересованных в реализации креативных проектов в библиотеке (или если они у вас уже были по результату анализа социальных сетей), вам нужно с ними пообщаться для того, чтобы уточнить интересы, возможности, пожелания, идеи.

СОВЕТ

Лучше всего здесь подойдет формат фокус-группы. С гайдом (сценарием) фокус-группы мож-но ознакомиться в базе знаний универгенция.рф, а ниже мы расскажем о том, как фокус-группу организовать.



С чего следует начать организацию фокус-группы?

- 1) Для начала вам нужно отобрать участников фокус-группы. Важно сделать правильную выборку для фокус-группы. В вашем случае характеристика, объединяющая группу, принадлежность к сфере креативных индустрий или интерес к реализации своего творческого потенциала. У вас нет необходимости разнообразить выборку за счет возраста, пола и других показателей, как это делается в научных исследованиях, поскольку вам будет полезно познакомиться и услышать идеи всех специалистов креативной сферы и творческих людей вашего района / населенного пункта.

И все же крайне желательно, чтобы по возможности в вашем обсуждении участвовали группы из разных возрастных категорий, разного пола и рода занятий – так вы лучше учтете интересы всех заинтересованных сторон. Например, если в вашем обсуждении будет участвовать старшеклассник или студент-первокурсник, то до некоторой степени высказанные им идеи и интересы можно предполагать и у его сверстников. И совсем иная ситуация – если проект, ориентированный на подростков, придумала группа, все участники которой старше 40 лет, тогда этот проект будет отражать видение более старшего поколения о том, какой проект нужен подросткам,

а не реальные запросы и интересы самих подростков. Исключением будут только детские библиотеки: поскольку дети пока не могут самостоятельно принимать решение о своем досуге и предпочтениях, выразителями их интересов являются родители, и именно с ними необходимо будет поговорить библиотекаря в ходе обсуждения проектов для детской библиотеки.

- 2) При этом максимальный размер группы – 8 человек. Если вы набрали 10 человек, лучше их разбить на две фокус-группы, иначе такую дискуссию будет сложно модерировать, а некоторые идеи могут быть упущены. Чтобы лучше прогнозировать размер группы, попросите участников предупреждать, если они не смогут присоединиться к обсуждению или если хотят пригласить поучаствовать кого-то вместе с собой.
- 3) Написание гайда (сценария) фокус-группы или адаптация уже существующего сценария. Будет лучше, если дискуссия не будет занимать больше 60-90 минут, поскольку больше – тяжело и для модератора, и для участников. Вопросы гайда могут быть разбиты на тематические блоки (см. Приложение № 1, вы можете взять его и адаптировать под свои задачи), однако темы блоков должны быть логично связаны с общей темой вашей дискуссии. Вопросы, которые вы вкладываете в гайд, должны быть простыми и понятными – не нужно тяжело конструировать предложения и использовать сложные термины (только если вы не просите участников попробовать объяснить, что означают эти термины). Если же вы решите создать свой собственный гайд, прочитайте книгу Л. Я. Аверьянова «Искусство задавать вопросы»: https://disk.yandex.ru/i/55_VKoBky1jX-A
- 4) Важно дать посетителям возможность выбора времени для участия в фокус-группе. Оптимально будет предложить два варианта – вечер буднего дня и день выходного дня. Однако помните о том, что выходные плохо сработают летом, когда у людей есть желание провести выходные на даче. Принять окончательное решение о дате и времени фокус-группы можно по итогам голосования, какая дата удобнее большинству участников.

- 5) После того как вы назначили время и дату фокус-группы, вам нужно подготовить помещение. Наверняка в библиотеке найдется один кабинет, в котором будет стол, достаточное количество стульев и дверь. Помещение должно быть закрытым, тихим и непроходным. Если будет шумно, будут постоянно заходить люди, то это будет отвлекать участников, а впоследствии будет очень сложно расшифровать аудиозапись.
- 6) Перед началом фокус-группы (когда все уже собрались) вам стоит еще раз обрисовать цель, которую вы преследуете, а также сделать несколько технических замечаний. Первое – попросить выключить звук на телефоне и по возможности не отвлекаться на уведомления (если это не что-то срочное). Второе – обозначить длительность фокус-группы, чтобы участники понимали, на какое время они будут заняты. Третье – фокус-группы всегда проводятся под запись на диктофон (в идеале и под запись видео для того, чтобы потом при расшифровке можно было легко понять, кто в какой момент говорит). В таком случае обязательно предупредите участников, что будет вестись запись, но их личные данные не будут использоваться при анализе, а сама запись не будет опубликована.
- 7) Мы рекомендуем обратить особенное внимание на этап знакомства – именно на этом этапе у участников обсуждения есть возможность узнать, кто еще в их населенном пункте может интересоваться похожими вопросами или развивать свои творческие идеи. После представления можно собрать у участников контакты и попросить согласие на внесение информации о них в базу местных творческих людей, которую собирает библиотека.
- 8) В процессе фокус-группы мы крайне рекомендуем вести собственные модераторские записи – например, отмечать интересные идеи или делать пометки о том, кто из участников говорит много и с энтузиазмом, – возможно, с этим человеком стоит укрепить контакт, потому что он сможет занять лидирующую роль в проекте. Записи может вести модератор или помощник модератора, который следит за ходом дискуссии и за тем, чтобы все важные вопросы были затронуты в ходе обсуждения. Можно вести записи для

личного пользования или фиксировать мысли и идеи в общем пространстве (например, на большом листе в центре стола, чтобы участники видели, когда вы фиксируете их идею или предложение). В случае любых записей важно предупредить участников, как потом вы будете использовать записи (личная обработка, рассылка резюме встречи всем участникам, фото записей и т. д.).

- 9) После проведения фокус-группы вам нужно будет расшифровать полученные данные (аудио- и видеозапись) и проанализировать их. Скорее всего, сразу после мероприятия у модератора уже сложится впечатление о том, какие интересные идеи были у участников. Лучше это сразу отобразить в записи.

СОВЕТ

Подробнее о том, как провести фокус-группа и проанализировать данные по ней, см. в учебнике И. В. Ильина «Драматургия качественного полевого исследования» (стр. 222-235):

<https://disk.yandex.ru/i/eD0LskUSC0Xdwg>

Если формат фокус-групп вам по какой-то причине не подходит, можно рассмотреть и другие варианты. Приведем ниже несколько таких вариантов, однако призываем вас помнить, что вы всегда можете адаптировать один или несколько форматов под свои собственные задачи, взяв из них всего несколько ключевых элементов.

Нетворк-чай/кофе – это облегченная версия бизнес-ланчей. По сути своей это встреча в непринужденной обстановке, за чаем или кофе, во время которой обсуждаются деловые/профессиональные вопросы. Организация такого мероприятия в библиотеке предполагает небольшой бюджет (на чай и пирожные, к примеру), либо же можно попросить всех участников принести десерты к напитку. Выбор зависит от того, в каком формате вы планируете проводить свое мероприятие.

СОВЕТ

В базе знаний проекта [универгенция.рф](https://uralcitizen.ru) вы можете найти методiku сборки городского завтрака и «нетворкинг-бранча» от Фонда городских инициатив:
https://uralcitizen.ru/tools_cb



Мозговой штурм – самый простой в организации процесс обмена идеями. Подробнее об организации мозгового штурма (для коллег, но для читателей работают те же правила) мы поговорим в **главе 4**. Здесь же опишем некоторые правила, которых стоит придерживаться при организации такого штурма.

- 1) При подготовке обязательно определите проблему. Что вы хотите получить от участников штурма? Идеи по какой теме вы хотите услышать? У участников должно быть хотя бы 2-3 дня, чтобы подготовиться.
- 2) Слушайте все идеи и не критикуйте их. Даже если вам кажется, что проводить тренировочные полеты в кабине самолета на базе библиотеки невозможно, обсудите эту идею и сохраните³.
- 3) Нет никакого ограничения по количеству людей, которые могут принять участие в мозговом штурме. Однако мы советуем вам ориентироваться на вместимость ваших помещений – нужно, чтобы всем участникам было комфортно.
- 4) Отбор и оценка идей. Вам предстоит самим отобрать те идеи, что вы сможете и захотите реализовать. Те предложения, которые выскажут читатели, будут ответственностью библиотеки, даже если реализовывать их станет сам автор идеи.
- 5) Обязательно ведите записи. Модератор (даже если их несколько) не запомнит все идеи, а если участников будет много, то шанс упустить что-то очень велик.

³ В здании библиотеки № 70 им. М. А. Шолохова (ОКЦ ВАО г. Москвы) действительно стоит нос от самолета с тренировочными экранами – поэтому эта идея не так уж фантастична.

СОВЕТ

Можно следовать чек-листу по организации мозгового штурма <https://4brain.ru/blog/чек-лист-по-мозговому-штурму>

Фокусируясь на личном общении с читателями, не забывайте также узнавать (и анализировать) их мнение о проходящих в библиотеке мероприятиях или об уже имеющихся проектах.

Вы можете использовать несколько достаточно простых форматов обратной связи.

- **Опрос на выходе.** Если читатель после мероприятия остается в библиотеке или подходит, чтобы взять книгу, и у него есть свободное время, можно попросить кратко поделиться своим впечатлением от события. Минусы такого формата – скорее всего, опросить большое количество человек не получится, после мероприятий многие спешат домой. К тому же честность такого ответа будет под вопросом, потому что человек может не хотеть делиться критическими замечаниями, опасаясь, что после критики к нему станут хуже относиться.
- **Форма обратной связи.** Может собираться в виде книги отзывов, расположенной в библиотеке, или анкеты, выложенной в социальных сетях. Можно также рассылать небольшую анкету-опрос, если вы собираете электронные адреса при регистрации на мероприятие. Анонимность, которую дает анкета, заполненная в Интернете, позволяет получить более достоверную реакцию, включая возможный негатив. На негатив не стоит обижаться, но его нужно обязательно принимать к сведению как еще одну возможность для развития библиотеки.

СОВЕТ

Больше игровых форматов взаимодействия с аудиторией с готовыми шаблонами и схемами можно найти на сайте школы инноваций ИКРА: <https://craft.expert/frameworks>





ГЛАВА 3

КАК ИСКАТЬ ПАРТНЕРОВ В СФЕРЕ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ И ВЫСТРАИВАТЬ КОММУНИКАЦИЮ С НИМИ

В этой главе рассказываем:

- какие виды партнерств бывают;
- особенности организации информационных партнерств;
- особенности организации ресурсных партнерств;
- особенности организации совместных проектов;
- кто может быть партнерами библиотеки;
- где искать партнеров;
- как анализировать интерес партнеров к проекту и выстраивать коммуникацию с ними.



Введение

Когда где-то в библиотечной среде появляются слова «партнер библиотеки» или «поддержка библиотек», нередко они воспринимаются скорее в смысле «спонсорства». Возможно, это происходит отчасти потому, что именно нехватку финансового ресурса заведения культуры (и библиотеки в частности) могут

ощущать острее всего – этот дефицит стремятся восполнить за счет стимулирования внебюджетной деятельности и других мер.

Однако важно помнить, что партнеры библиотек могут быть разными и оказывать разные виды поддержки – о них мы поговорим подробнее ниже. Каждый из этих видов поддержки, хотя и не является финансовым, может помочь библиотеке в ее деятельности, освободить те или иные ресурсы (человеческие, временные, материальные) для того, чтобы более эффективно развивать проекты при участии библиотек. Подробнее о разных ресурсах и методах их оценки мы поговорим в **главе 5**.

Более того, с развитием креативного предпринимательства и креативных индустрий можно уже говорить о том, что библиотеке необязательно самостоятельно выступать инициатором или «движущей силой» того или иного проекта – библиотека сама может становиться партнером креативных предпринимателей, предприятий и бизнеса, отдельных культурных команд, предлагая свои ресурсы и поддержку для реализации проектов, которые связаны с функциями библиотеки в обществе. Таким образом, меняется расположение сил и можно говорить о том, что библиотека может гибко настраивать свою роль в партнерствах и распределение задач между партнерами в проекте. В случае больших библиотек можно говорить о наличии ресурса для того, чтобы выступать базой проекта и его основным «исполнителем». Маленькие же библиотеки и их команды могут входить в проекты на свой небольшой участок, который позволит им создать синергию и внести свой посильный вклад в общее дело.

Разберем подробнее основные виды партнерств и возможные роли библиотеки в таких партнерствах.



Информационные партнерства

Поскольку ключевая функция библиотек – предоставлять доступ к верифицированной информации населению, библиотеки как институт исторически сотрудничают со СМИ. С наступлением же цифровой эпохи потенциальными

партнерами библиотеки становятся не только традиционные СМИ (то есть те организации, которые зарегистрированы как СМИ, имеют ключевые показатели СМИ, такие как охват/тираж, регулярность выхода и т. д.), но и все профессионалы в сфере распространения информации и массовых коммуникаций. К таким новым партнерам относятся блогеры, авторы материалов, администраторы публичных страниц и групп в социальных сетях.

Примеры инфопартнеров библиотек в цифровую эпоху:

- журналист местной газеты, которая распространяется в населенном пункте в печатном виде;
- школьная медиабригада, которая делает информационный Интернет-продукт (например, блог в Яндекс.Дзене, рассказывающий о новостях населенного пункта) для школьников и их родителей;
- администратор публичной страницы «Южно-уральская книжная ярмарка» «ВКонтакте» (подойдет любая публичная страница или группа, освещающая события в сфере культуры в вашей области)

...и так далее.

Таким образом, инфопартнерами вашей библиотеки могут стать любые люди, организации и информационные ресурсы, которые готовы информационно поддерживать библиотеку, размещая информацию на своих страницах и ресурсах. Однако инфоподдержка может осуществляться не только в Интернете. Другие виды инфопартнерств уже вне интернет-пространства – это стенды и флаеры, которые могут быть размещены в заведениях поблизости от библиотеки. Иногда для такого сотрудничества материал нужно будет подготовить, если инфопартнер присылает требования к материалу для печати или показа. При этом вы можете договориться с такими партнерами, что в обмен вы разместите информацию о них у себя в библиотеке, где ее увидят ваши посетители. Однако для многих больших организаций ключевым преимуществом может стать именно имиджевый эффект, участие в развитии сообщества и улучшении социального климата.

ПРЯМАЯ РЕЧЬ – ВЛАДИСЛАВ ДРЕКО, ЦЕНТР СОЦИАЛЬНЫХ ИННОВАЦИЙ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ, АРХАНГЕЛЬСК:



Была история с большим рекламным экраном в центре города. Однажды мы группой художников и исследователей отправились в экспедицию в Ровдину Гору. Это Холмогорский район Архангельской области. Художники вдохновились этими местами и создали свои объекты. И по итогу экспедиции появился небольшой фильм. И мы захотели показывать его не только в библиотеках, музеях и ДК, но и крутить на центральном экране в городе! Чтобы прохожие и пассажиры смотрели не только рекламу, но и что-то творческой. Обратились в агентство наружной рекламы «Факел» – оно обслуживает этот экран. Я позвонил директору, описал идею. Мы встретились, обсудили все технические и организационные вопросы. И в итоге специально подготовленные фрагменты фильма несколько недель демонстрировались на большом экране в центре города.

Это агентство занимается рекламой в городском пространстве и одновременно содействует социальным проектам, поддерживает творческие инициативы. Это политика компании. И взаимная выгода возникает за счет глубокой, прочной и разветвленной связи с городом, его жизнью, людьми и пространством. Ведь если субъект имеет разносторонние связи с городом, тогда его больше и лучше знают, ему доверяют, воспринимают как своего, и у такого субъекта гораздо больше уровень спокойствия, устойчивости и уверенности.



Такая физическая инфоподдержка скорее актуальна для городов и больших поселений, где библиотека меньше видна в общем культурном ландшафте, – обычно именно в городах люди меньше знают о маленьких районных библиотеках, в то время как в небольших населенных пунктах, где заведений и организаций не так много, библиотека и так становится одной из ключевых организаций для населения. Однако сельская библиотека может обратиться к каналам интернет-поддержки своей деятельности в тех случаях, когда библиотека хочет найти возможности для выхода на более широкие аудитории, а также лучше показать свои проекты, территорию вокруг библиотеки и ее локальную специфику для внешних посетителей (туристов, приезжих

специалистов, районного центра с его органами управления и т.д.). Помимо этого, для библиотек в небольших населенных пунктах особенно важно развивать интернет-направление и заручиться поддержкой инфопартнеров, чтобы найти новые профессиональные контакты внутри библиотечного сообщества (для обмена опытом) и вне его. Подробнее об этом мы расскажем в **главе 4**.

Ресурсная поддержка

К ресурсной поддержке относятся все виды сотрудничества, при которых партнеры дают возможность в том или ином виде воспользоваться своими ресурсами. Например, партнеры могут предложить помощь своим оборудованием или площадкой в тех случаях, когда площадка библиотеки не подходит для какой-то части креативного проекта. Точно так же библиотека может предложить свою технику или помещение для того, чтобы стать площадкой для мероприятия проекта, даже не являясь его основным организатором.

К ресурсной поддержке можно отнести и передачу материальных ресурсов в пользование библиотеки: мебели, компьютеров и других устройств, специального оборудования.

Пример ресурсной поддержки: в детской библиотеке им. Е. С. Коковина в Архангельске в рамках партнерства с ГИБДД библиотека получила от ГИБДД несколько детских кресел для того, чтобы на них проводить курсы по детской безопасности на дорогах для родителей. После такие кресла стали передавать и читатели, чьи дети уже выросли.

Этот вид партнерства может включать и помощь профессионалов и волонтеров (поддержка человеческим ресурсом), которые сделают в рамках партнерства ту или иную нужную для библиотеки работу – нарисуют афишу, возьмут на себя ведение страницы проекта в Интернете, смастерят реквизит для мероприятия и многое другое.

Часто бывает так, что ресурсное партнерство недооценивается организацией. Казалось бы, к нам просто приходит другой организатор и мы предоставляем ему площадку или технику,

бесплатно или за цену, которая гораздо ниже аренды коммерческого помещения, что в этом такого? Но на деле любое такое взаимодействие ценно и такие контакты важно развивать, ведь в этих случаях к вам приходят активные люди, у которых есть часть ресурсов для реализации их идей. Но самое главное – у них есть инициатива и желание что-то сделать. Поэтому важно рассматривать такие контакты не как единичный случай «пришли – сделали мероприятие – ушли», а оставаться на связи с организаторами, следить за их новостями, при знакомстве и общении закладывать перспективу дальнейшего партнерства в других мероприятиях и форматах. Одной из перспектив такого сотрудничества может стать развитие внебюджетной деятельности библиотеки, которое позволяет покрыть расходы на материалы мастер-класса или получить деньги за аренду помещения в тех случаях, когда креативный профессионал проводит на базе библиотеки платные занятия.

ПРЯМАЯ РЕЧЬ – НАТАЛЬЯ ГАНИЧЕВА, БИБЛИОТЕКА Б7, БЕРЕЗОВСКИЙ:



У нас были платные услуги. В части мастер-классов по кулинарии мы в афише указывали стоимость присутствия на мастер-классе, это стоило 130 руб. На тот момент это были нормальные деньги, нам хватало приготовить на всю ораву. Первый раз было очень много человек – одиннадцать. Практически все из них были дети, по-моему, всего три или четыре человека были взрослые. И кстати, да, вот эти дети, они тоже пришли платно. То есть понимание того, что за удовольствие надо платить, было у всех. Там, кстати, было много детей-инвалидов – это инклюзивный клуб пришел, и никто не сказал что-то отрицательное.

Был еще пример с клубом игры на гитаре. Но с гитарой немножко сложнее, не то что там сложности были, а больше задействовано народу было: это директор – я писала, чтобы она разрешила аренду помещения, чтобы у нас был такой интересный человек. Все равно же это продвижение библиотеки. И в вечернее время огонек горел в библиотеке – тоже привлекало с улицы внимание. Платили муниципалитету за квадратные метры, которые арендовал молодой человек – гитарист. Он давал объявление, мы размещали его афишу, а стоимость – «по всем вопросам обращайтесь по номеру телефона». Стоимость аренды мы не рассчитывали, это ж

бухгалтерия рассчитывает – например, 10 квадратных метров. Он что-то там платил, 700 руб. или 1 тыс. руб. аренды в месяц. Муниципальная стоимость, она невысокая, очень выгодная для таких арендаторов.



Каждый контакт с активным посетителем, творческим предпринимателем или организацией индивидуален, и в результате обсуждения можно достигнуть договоренностей, которые будут привлекательны для обеих сторон. В отдельных случаях разные виды сотрудничества – сразу или со временем – могут вырастать в совместные проекты, о которых мы подробнее поговорим ниже.



Совместный проект

На самом деле, почти любой совместный проект – это частный случай ресурсного и/или информационного партнерства, при котором стороны договариваются о совместной реализации проекта, который отвечает тем или иным целям и интересам обоих партнеров.

Почему не любой случай партнерства можно назвать совместным проектом и какие признаки именно у совместных проектов?

На самом деле, это вопрос позиционирования и степени участия библиотеки в проекте.

Для примера разберем ситуацию: организатор проекта приходит в библиотеку, чтобы воспользоваться услугами печати листовок, где рассказано о мероприятиях проекта. Библиотека оказывает организатору эту услугу, получает оплату в соответствии с прейскурантом – и на этом контакт организатора и библиотеки заканчивается.

Сравним это с другой ситуацией: организатор мероприятия приходит в библиотеку для печати листовок о проекте, и в процессе общения библиотека предлагает ресурсное партнерство. Организатор может распечатывать материалы в ходе проекта, библиотека сделает это бесплатно, становясь

партнером проекта. В обмен организатор указывает библиотеку в своих социальных сетях как партнера и размещает логотип библиотеки на листовках.

Первый случай совместным проектом не является, в то время как второй – это ресурсное партнерство, при котором организаторы договорились позиционировать проект как совместный.

Такие партнерства важны не только для увеличения публичности партнеров (потому что каждый из них рассказывает о другом своей аудитории), но и для того, чтобы усилить позиционирование проекта. Например, участие партнеров в проекте является одним из ключевых требований при подаче проекта на гранты в Фонд президентских грантов и другие организации, которые поддерживают проекты в сфере культуры.

Еще один распространенный пример: библиотека может выступить как площадка для одного из мероприятий проекта, но при этом на сайте проекта или в информационных материалах не быть указана в числе партнеров проекта. В каждом отдельном случае можно решать, необходимо ли здесь партнерство, каким оно может быть, какими будут условия с каждым конкретным партнером.

Таким образом, можно отнести к чертам совместного проекта следующее: вклад каждого из партнеров проекта значим для обеих сторон настолько, что влияет на позиционирование проекта. Партнеры договариваются об условиях проекта и степени своего участия, они могут зафиксировать договоренности в письменной форме (положение о совместном проекте или положение о партнерстве), а также зафиксировать возможное распределение выгод от проекта (в тех случаях, когда проект их предполагает). В случае с культурными и креативным проектами рекомендуется зафиксировать в договоре о партнерстве также интеллектуальные права партнеров на итоги проекта (о них мы говорили в **главе 1**).

Совместные проекты могут ставить перед собой финансовые задачи (например, привлечение финансирования для решения локальных проблем или улучшения пространства) или задачи социальные (привлечение внимания к проблеме, инициация дискуссии на важную тему).

ПРЯМАЯ РЕЧЬ – ВЛАДИСЛАВ ДРЕКО, ЦЕНТР СОЦИАЛЬНЫХ ИННОВАЦИЙ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ, АРХАНГЕЛЬСК:



Мы работаем с Архангельской областной специальной библиотекой для слепых. И для них мы проводили такую прогулку, экскурсию по улицам города. По большей части это был не наш рассказ, это было интервью. И с читательницей библиотеки для слепых Мариной Валентиновной мы побеседовали о том, как она воспринимает город. Не видя его совсем. И поняли, что это очень важные аспекты, которых зрячие люди в повседневности фактически и не замечают. На городские звуки не обращают внимания, на городские запахи, температуру, какие-то тактильные моменты, хотя это очень важно и дает массу информации. А если поговорить с этим человеком, то можно понять, что город можно воспринимать совершенно по-разному. И тем самым его по-разному исследовать. И по-разному понимать.

После экскурсий у нас состоялась большая выставка в ЦСИ совместно с библиотекой. Мы показали предметы быта незрячих и слабовидящих людей. Проводили по ней экскурсии. Специалисты библиотеки делали мастер-классы: как читать и писать Брайлем, как смотреть картины, не видя их, как ориентироваться в быту. Запрос на это велик! Студенты приходили, просто посетители, художники. И библиотека сказала, что для нее очень важно и интересно выходить в новые места, а не только в своих стенах что-то делать.



В качестве партнера по проекту может выступать как организация, так и отдельный человек. Однако если в случае с организацией чаще складываются ситуации, когда библиотека может не выступать ключевым партнером, а взять на себя лишь небольшой участок проекта, то в случае с отдельными посетителями библиотеке, скорее всего, нужно будет проявить больше активности в помощи посетителю для реализации его/ее проекта. Разберем возможных партнеров библиотеки подробнее ниже.



Кто может стать партнерами библиотеки?

Когда речь заходит о партнерствах библиотеки, в первую очередь на ум приходят другие учреждения культуры – музеи, школы искусств, дома творчества и дома культуры. Однако в таких партнерствах важно учитывать три момента. Во-первых, в ряде случаев и контекстов нередки ситуации, когда библиотека «конкурирует» за аудиторию с местным ДК или домом творчества, поэтому важно договориться о разделении «полномочий» и балансе участия. Во-вторых, несмотря на очевидную сложность конкуренции, у таких партнерств тем не менее высокий потенциал для реализации проектов в сфере креативных индустрий, потому что на базе другого учреждения культуры так же, как и в библиотеке, скорее всего, найдутся профессионалы в той или иной индустрии. В-третьих, важно не ограничиваться только этими партнерствами и расширять свою партнерскую сеть постоянно, включая в нее не только местные креативные команды (как в форме творческих студий, так и в иных формах), но и НКО, креативные кластеры, профильные ассоциации в сфере креативных индустрий местного и регионального уровня.

Вторая группа партнеров, с которыми у библиотек часто уже есть отлаженные контакты, – это социальные учреждения, помогающие библиотеке выполнять свою социальную функцию. К таким организациям относятся школы и специализированные учреждения воспитания детей и подростков, центры защиты семей и уязвимых групп населения (пенсионеров, людей с ОВЗ, матерей-одиночек и т. д.), центры социальной работы с разными группами населения. Такие учреждения могут давать аудиторию и оказывать информационную поддержку мероприятий среди узких групп населения, с которыми работают. Однако часто подобная работа в библиотеках ведется в традиционном ключе просветительских и культурных мероприятий, в то время как развитие на базе библиотеки проектов в сфере креативных индустрий позволяло бы предложить треки для профориентации в сфере креативных индустрий подросткам и молодым взрослым, а также возможности для смены профессиональной траектории людям более зрелого возраста. Важно отметить, что и в случае наличия таких партнерств библиотеке не стоит останавливаться –

важно продолжать привлекать к сотрудничеству организации и команды, которые, на первый взгляд, не так близки к библиотечной сфере.

ПРЯМАЯ РЕЧЬ – ЛЕВ СУМИН, БИБЛИОТЕЧНЫЙ ЦЕНТР «ЕКАТЕРИНБУРГ»:



Я буквально пришел в „Республику“¹, и мне очень повезло, что в тот момент на рабочем месте находилась девушка, которая, грубо говоря, была главной. И я ей рассказал про «Шуметь можно!», все как есть. Сразу же сказал, что нам для полноты картины не хватает винилового проигрывателя и полароидов, чтобы фотографировать посетителей и сразу же дарить им снимки. Самое удивительное, что они согласились и дали не только это, но и другие вещи, украсившие вечеринку. Видимо, все дело в горящих глазах – и они, и все другие, кто нам помог, – они просто прониклись.

Они понимали, что все это очень необычно, ведь речь про библиотеку. Они понимали, что вряд ли туда придет тысяча людей. На этой же вечеринке у нас была точка от кофейни Surf Coffee, которая обычно если участвует, то лишь в больших фестивалях на несколько тысяч человек. Тут, как и в случае с «Республикой», – сотрудничество оказалось инициативой одной сотрудницы. Она тоже просто прониклась.

Мы не обещали горы рекламы, мы просто делали про каждого из партнеров пост, отмечали на постере, в закрепе. Старались рассказывать людям во время мероприятия, что здесь есть еще вот такая точка, где вы можете либо купить что-нибудь, либо посмотреть. К проигрывателю из «Республики» мы сделали маленькую вывеску: и все, кто слушал пластинки, замечали QR-код и информацию о «Республике».

Все сложилось лишь за счет нашего нездорового энтузиазма.



В кейсе мероприятия «Шуметь можно!» (он подробно разобран в **главе 6** пособия) показан пример того, как библиотека может войти в партнерские отношения с разными организациями в сфере обслуживания населения. К таким организациям можно отнести банки, аптеки, больницы, многофункциональные центры госуслуг, художественные и канцелярские магазины, кафе –

1 <https://www.respublica.ru> – книжный магазин, федеральная сеть.

то есть те места, которые посещают жители вашего населенного пункта. Почти у каждой из этих организаций есть темы, которые были бы полезны для просвещения и повышения грамотности населения. В случае с банками – это финансовая грамотность и обучение старшего поколения пользованию приложений онлайн-банков, в случае с больницей – просветительские лекции о здоровье, ЗОЖ, профилактике заболеваний. При этом у таких организаций есть потенциал развития проектов в сфере креативных индустрий: деловые игры для молодежи, которые помогают подросткам и студентам в профориентации (и тут банк или больница могут выступить как организация-эксперт в такой игре), привлечение кафе и арт-магазинов к участию в фестивалях или встречах с местными креативными предпринимателями (например, по методике городского завтрака от Фонда городских инициатив в **базе знаний** пособия).

Кроме этого, кафе, художественные магазины и магазины товаров для творчества, театры и танцевальные студии, а также многие другие организации могут становиться площадками информационной поддержки библиотеки за счет размещения флаеров, листовок о креативных проектах, в некоторых случаях – брендированной продукции библиотеки (если библиотека выпускает свой мерч). Нередко на таких площадках собираются творческие люди и организуются собственные активности, в которых библиотека может участвовать на правах соорганизатора. Например, отличной возможностью с точки зрения оптимизации ресурсов может стать участие библиотеки в большом фестивале в качестве одной из площадок. Для этого библиотеке не обязательно организовывать свой собственный фестиваль от начала и до конца – оптимальнее будет включиться в локальное движение и предложить свои ресурсы для общего дела.

Наконец, важно не забывать и про организации регионального масштаба. К таким организациям относятся региональные фонды и крупные компании, местные заводы и производства, региональные отделения федеральных компаний (например, региональные офисы Сбербанка). У многих крупных организаций есть программы КСО (корпоративной социальной ответственности), в рамках которых можно предложить реализацию проекта совместно с библиотекой. Чаще всего эти

организации заинтересованы в том, чтобы получить новые талантливые кадры (то есть они ориентированы на работу с молодежью через стажировки, профориентационные дни и другие форматы), или в том, чтобы усовершенствовать имидж своей организации за счет улучшения местного социального климата.

Важно отметить, что масштаб такого проекта требует уже более серьезной подготовки и проработки, в некоторых случаях – наличия других партнеров, которые смогли бы стать «владельцами проекта», если у самой библиотеки не хватает ресурсов на весь проект. Если же говорить исключительно о библиотеках, то мы рекомендуем такие проекты планировать на уровне ЦБС, чтобы у них была возможность охватить больше участников и обеспечить проекту больший масштаб.



Как и чем заинтересовать партнеров?

У каждой библиотеки есть многое для того, чтобы заинтересовать потенциальных партнеров.

Маленьким организациям, командам и активистам, работающим с людьми, важен доступ к аудитории, который может дать библиотека.

Для онлайн-бизнеса отдельных предпринимателей, которые работают в интернет-пространстве или связаны с производством контента, могут быть интересны как оборудование библиотеки, так и сама площадка (которую можно использовать, например, для съемок видео или для встреч со своей аудиторией).

НКО (некоммерческие организации) и АНО (автономные некоммерческие организации) могут быть заинтересованы в увеличении социального эффекта от своей деятельности и достижения цели, на которую работает организация, за счет синергии ресурсов с библиотекой. Такие организации особенно часто практикуют партнерство для подачи на гранты, так как наличие партнеров увеличивает шанс получить финансирование. Библиотека в этом случае может претендовать на финансовую поддержку в обмен на ресурсы.

Разным организациями и командам также могут быть интересны сотрудники библиотеки и их навыки, которые могут быть очень полезными при реализации совместных проектов. Это касается и навыков работы с людьми, и навыков работы с документами и базами данных, которые могут быть у сотрудников библиотек, умений создавать цифровые коллекции и др.

При этом могут встретиться организации и обычные люди, которые могут заинтересоваться самим фактом причастности к социально значимому проекту. Обычно это актуально для больших организаций или предпринимателей из коммерческих сфер.

ПРЯМАЯ РЕЧЬ – ИЛЬЯ АНДРЕЕВ, ЦЕНТР СОВРЕМЕННОЙ КУЛЬТУРЫ «РЕЛЬСЫ», ТВЕРЬ:



В сборе денег на проект у меня абсолютно не было опыта. Был предпринимательский опыт, и я думал, что предложу людям что-то взамен на их участие, потому что им нужно как-то оценить свой вклад. Я предлагал разместить логотип на нашем сайте, упомянуть партнера в нашем пространстве и т. д. Вот я пятьдесят бизнесов прошел, и только два человека сказали: „Мы поддержим“. И оба сказали, что я неправильно предлагаю участие: „Ты не должен предлагать что-то взамен. Люди должны получить удовольствие просто от причастности к этому проекту. Флаеры и логотипы на сайте только уводят от желания поддержать: в тот момент, когда предприниматели начинают оценивать материальное предложение, они уходят от идеи меценатства. А предложение поменять условные 50 тыс. руб. на логотип на сайте, скорее всего, проиграет другой, более эффективной рекламе для бизнеса. И ты теряешь человека, который тебя мог бы поддержать, потому что предлагаешь его бизнесу продвижение, а не возможность разделить ценности проекта и развивать его вместе“. Мне до этого момента было сложно просто предлагать: „Дайте денег. А мы их потратим“. На культуру. Мне было это сложно делать. После того, как эти два человека об этом сказали, я через себя переступил. А потом просто с легкостью я предлагал такое участие – и проще получалось деньги собирать.



Подробнее о том, как центр современной культуры «Рельсы» собирал финансирование на открытие своего пространства, вы можете прочитать в **главе 6**.

Если ваша библиотека активно взаимодействует с внешней средой, профессионалами в сфере креативных индустрий и организации, в этом общении вы наверняка найдете не одну точку соприкосновения и потенциального интереса. Однако для того, чтобы успешно донести до потенциальных партнеров возможные выгоды (материальные или имиджевые) сотрудничества с вами, вашей библиотеке потребуется доходчивая презентация и проектные предложения для партнеров разных типов и в разных сферах.

СОВЕТ

Подробнее о том, как сделать качественную презентацию, можно узнать на бесплатном курсе <https://practicum.yandex.ru/visual-presentation>

Ряд слайдов в презентации для всех партнеров может быть общим – в них вы показываете свою библиотеку и ее возможности в плане помещений и оборудования, а также возможности вашей команды. А вот другие слайды, которые будут концентрировать внимание на вопросе: «Как мы можем повзаимодействовать?», должны быть адаптированы под конкретного партнера с учетом его специфики, интересов и приоритетов. Например, если вы составляете презентацию для предложения совместного проекта местному предприятию с программой корпоративной социальной ответственности, вам стоит описать возможные направления сотрудничества и социальные эффекты, которые могут быть достигнуты за счет совместного проекта. А если вы хотите предложить сотрудничество местному креативному предпринимателю, вам, напротив, стоит сконцентрировать внимание на вопросах о том, как сотрудничество с библиотекой поможет ему или ей найти новых клиентов. Чтобы составить действенную презентацию, попробуйте представить, что вы смотрите на свое предложение «с точки зрения» потенциального партнера и стоящих перед ним задач – что ему или ей было бы важно увидеть, на какие вопросы важно получить ответы?

Не забудьте добавить в презентацию слайд с контактами ответственного за взаимодействие с партнерами сотрудника – желательно его делать последним, потому что такие слайды

показывают на экране дольше всего и у потенциальных партнеров есть возможность сфотографировать или записать ваши контакты.

При подготовке презентации важно учесть, как она будет использоваться (будете ли вы лично представлять проект и рассказывать о нем и кому вы будете это делать, будет ли это презентация, которую будет смотреть потенциальный партнер на своем компьютере или смартфоне без вас, и т. д.). Желательно предусмотреть все способы взаимодействия с презентацией – ссылки на контакты должны быть кликабельными, а сами контакты должны легко читаться.

ПРЯМАЯ РЕЧЬ – АЛЕКСЕЙ ЧИЛИБАНОВ, ДОМ МОЛОДЕЖИ, АРХАНГЕЛЬСК:



Полгода я искал кафе, мне нужен был определенный бренд, мы долго с ним очень общались, по итогу они приняли решение заходить. По сей день они там сидят, все довольны и счастливы. Но тогда много времени на уговоры понадобилось. То есть они стали первыми стейкхолдерами, на них начал идти народ. И вдруг все стали видеть, во-первых, Дом молодежи, во-вторых, все начали видеть площадку. За счет этого трафик у нас увеличился, и с ним увеличился спрос на многие вещи.

Я до этого в коммерции работал. Моя задача в том числе была продавать. Я подготовил презентацию, я подготовил информацию, подготовил цифры, которые, я понимал, могут быть у них. И подготовил истории отходов. То есть если они понимают, что у них чего-то не получается, их потери были бы минимальны. Это, наверное, основной факт, который их убедил. И они зашли.



Еще один пример работы с партнерами из числа локальных предпринимателей раскрыт в **главе 6** (ярмарки и фестивали на базе библиотеки Югорска).

Также для поиска партнеров важно быть видимыми в экспертных кругах – посещать профильные мероприятия (не только как их слушатель, но и, возможно, как спикер, например,

по теме креативных индустрий на базе библиотек, если ваша библиотека участвует в проекте «Гений места»), проявлять активность на площадках, где есть НКО и АНО (например, портал «Созидатели»). Проактивная позиция показывает вас как хорошего коммуникатора и может стать стимулом для ряда партнеров, чтобы предложить проект именно вашей библиотеке, а не какому-то другому учреждению.

Еще один популярный в цифровую эпоху канал выхода на партнеров – это выход через социальные сети и письма от лица страницы. Правила деловой переписки в социальных сетях мало отличаются от этикета при написании электронной почты, но мы рекомендуем не останавливаться на письменном контакте и предлагать потенциальным партнерам встречу или хотя бы видеозвонок – это более продуктивный формат для того, чтобы лучше узнать о целях, интересах друг друга, а также обсудить возможные векторы дальнейшего сотрудничества.

Рекомендуемый минимальный набор для поиска партнеров библиотеки

- Шаблон письма-приглашения к сотрудничеству – не забывайте адаптировать шаблон к специфике организации и не рассылайте одинаковые «рыбы» всем, в конце письма пригласите потенциальных партнеров обсудить возможности в звонке или при встрече.
- Презентация библиотеки – ее можно приложить для визуализации, она отражает, кто вы и какие у вас возможности, часто именно фотографии из библиотеки и понимание, какое там пространство, могут стать для партнеров мотивацией к продолжению беседы.
- Опционально, но может пригодиться для дальнейшего или более детального знакомства – стратегия библиотеки, в которой будут отражены ключевые приоритеты, проекты и миссия библиотеки, – это важно, чтобы партнеры понимали, на какой социальный эффект нацелена библиотека и близка ли ее миссия партнеру.

Если же к вам обращается потенциальный партнер, мы рекомендуем запросить у него следующие документы, по которым вы сможете составить впечатление о проекте:

- резюме или портфолио – в тех случаях, когда к вам обращается профессионал в сфере креативных индустрий;
- миссию или стратегию организации – в тех случаях, когда к вам обращается фирма или бизнес;
- описание проекта, его целей и механизмов реализации. В идеале – если в проекте уже есть звенья или участки, которые предлагаются вашей библиотеке, однако распределить роли можно и в процессе обсуждения.



Как анализировать интерес партнеров?

Для анализа интереса партнеров к вашей библиотеке мы рекомендуем использовать ряд методик – вы можете выбрать ту из них, которая кажется вам самой простой и посильной.

Однако для более оптимального выбора методики мы рекомендуем предварительно оценить следующие моменты.

- Сколько у вашей библиотеки текущих партнеров? Из каких они сфер? Если это организации, какого они размера?
- Какие перспективные направления развития вашей библиотеки вы видите сейчас? Каких ресурсов вам не хватает для реализации этих направлений? У каких партнеров могут быть эти ресурсы? Какими проектами и ресурсами библиотеки эти партнеры могут заинтересоваться?

(Подробнее об анализе ресурсов написано в **главе 5**)

- Есть ли среди ваших потенциальных партнеров прямые конкуренты (например, два производителя одинаковой продукции)? Такие нюансы, как прямая конкуренция, могут быть особенно важными в случае с коммерческими организациями.

Эти три базовых аспекта помогут вам лучше сориентироваться, какой инструмент стоит использовать. После составления общего представления вы можете планировать систему коммуникаций с партнерами – это удобно делать через таблицу, в которой вы будете собирать информацию о партнерах (откуда знакомы, в какой сфере партнер ведет деятельность, как лучше с ним

контактировать, когда и о чем был последний контакт, кто ключевые лица в организации и т. д.).

В случае с текущими партнерами библиотеки мы рекомендуем использовать исследовательские групповые методики (фокус-группы) и методики по построению профессиональных связей (нетворкинг и неформальные групповые обсуждения – подробнее о них и о том, как готовить такие встречи, можно прочитать в **главе 2**). Во-первых, все эти партнеры уже работают с вами, и вы уже до некоторой степени знаете их, поэтому не нужно посвящать много времени знакомству с партнерами. Во-вторых, именно при знакомстве ваших текущих партнеров между собой могут появиться идеи, которых у ваших партнеров не возникало по отдельности.

Исследовательская методика лучше подойдет для тех случаев, когда вам хочется получить от партнеров не только потенциальные идеи для совместных проектов, но и их всестороннюю оценку, в том числе оценку рисков и выгод, вариантов реализации и других аспектов. Неформальные методики лучше подойдут, если ваша главная задача – укрепить связи с партнерами, настроиться на атмосферу творческого поиска и генерации идей.

Исследовательские методики более формализованы и структурированы, собранные в рамках фокус-групп данные легче систематизировать для проведения анализа. Однако таким методикам не хватает гибкости, а потому они подходят не для всех партнеров – людей более творческого склада такие методики могут ограничивать в их творческом потоке.

СОВЕТ

Сценарии исследовательских фокус-групп от Высшей школы экономики и неформальные методики от Фонда городских инициатив вы можете найти в нашей базе знаний универгеня.рф



Вне зависимости от степени формальности, которую вы выбрали, важно помнить несколько моментов при использовании инструментов анализа партнеров.

Во-первых, в фокус-группах важен *подход равных позиций партнеров*, в то время как в менее формальных вариантах обсуждений вы можете исходить из цели обсуждения и его продуктивности.

Равные позиции:

Вы решили пригласить по 2 человека от организации: один человек – это ваш непосредственный контакт, второй – из числа сотрудников, занимающихся развитием организации. Вы пригласили по 2 сотрудника из 4 организаций, и в вашей группе участвует 8 человек.

Неравные позиции:

Вы решили пригласить к обсуждению участников из четырех партнерских организаций. Организация «Икс» хочет направить на встречу троих сотрудников. В итоге сложилась ситуация, когда из 7 участников у вас 3 человека из одной организации, а оставшиеся 4 – представители разных организаций. В этом случае у вас дисбаланс: интересы одной организации представляют 3 человека (и могут коммуникационно выводить интересы своей организации на первый план), а от всех оставшихся организаций их интересы представляет всего по одному человеку.

Как поступить в этой ситуации? Здесь возможны три варианта.

- 1) Можно перевести организацию «Икс» в режим группового интервью и поговорить с ними отдельно, уделив время только им.
- 2) Если организации «Икс» важно встретиться с другими партнерами библиотеки, можно вежливо объяснить ситуацию с балансом и предложить отправить одного представителя – например, сотрудника-коммуникатора, который потом расскажет итоги встречи коллегам.
- 3) Можно перевести встречу с партнерами в менее формальный режим «партнерского кофе» или «заварки», направленного больше на знакомство и обмен идеями, – однако в этом случае за вами все равно останется необходимость следить, чтобы организация «Икс» не доминировала в коммуникации.

Во-вторых, важно пригласить партнеров с разным опытом, чтобы вы смогли получить по итогу разносторонний взгляд на вопрос о будущих проектах. На встречу организаторов проектов можно пригласить и несколько активных горожан – тогда появится внешний взгляд со стороны участника проекта.

Некоторые из партнеров могут оказаться куда опытнее вас в вопросах реализации креативных проектов – и в этом нет ничего страшного, потому что библиотека не обязана быть «лидером в креативных индустриях». Задача библиотеки скорее в том, чтобы помогать развитию креативных проектов, обеспечивая профессионалов необходимой литературой, помощью с площадкой и ресурсами, а также помощью с интеграцией креативных проектов в местное сообщество. Ваши сотрудники точно так же могут принять участие в обсуждениях, инициированных другими организациями, – это позволит расширить сеть контактов и вернуться в библиотеку с новыми идеями.

В-третьих, если на вашем мероприятии среди партнеров есть прямые конкуренты, вам как модератору важно отследить этот момент и не создавать конфликтную ситуацию. Пример прямой конкуренции среди партнеров: два кондитера, которые пекут торты на заказ для детских дней рождений. Конкурирующих партнеров лучше пригласить по отдельности на интервью или мозговой штурм в формате малой группы.

Наконец, вне зависимости от формата мероприятия важно следить за временем его проведения, чтобы все участники могли спланировать свой день, и вне зависимости от формата мероприятия вам понадобится достаточно опытный коммуникатор, которому можно поручить роль модератора. В самом модерировании нет ничего специфически сложного – если ваш сотрудник умеет выступать как ведущий и обладает хорошими навыками структурирования информации, то такой сотрудник справится с задачей.

Главное, что нужно помнить модератору мероприятия с партнерами:

- 1) Удерживайте в фокусе внимания цель, для которой все партнеры собрались, – если вы чувствуете, что встреча отклоняется от цели, аккуратно возвращайте ее в русло.

- 2) Если вы планируете обрабатывать результаты встречи, всегда держите в памяти вопрос о том, какие данные подойдут для обработки. Например, если вы хотите сделать аудиозапись обсуждения, чтобы потом выписать из нее поступившие идеи, попросите партнеров говорить по очереди и не расходиться с места сбора для обсуждения отдельных тем – так вы потеряете часть данных.
- 3) Помните про баланс сторон – если вы видите, что кто-то из участников молчит, тактично пригласите такого участника поделиться своим мнением.

СОВЕТ

Более подробные экспертные советы о том, как модерировать мероприятия с партнерами и посетителями библиотек, вы можете найти в нашей базе знаний универгенция.рф



После каждой такой встречи, в каком бы формате она ни происходила, у вас остаются результаты. Это может быть аудио или видеозапись, схемы и списки идей на листах бумаги, онлайн-доска, куда выписывали свои идеи участники. Какими бы ни были итоги, ваша главная задача заключается в том, чтобы грамотно их обработать.

Например, если в результате встречи вы нащупали идею совместного проекта с рядом партнеров, запланируйте звонки или повторные встречи с ними уже для более детального обсуждения, предложите партнерам закрепить договоренности по проекту, составив положение, или предложите «упаковать» подходящую идею в заявку на грант.

Действия, которые могут потребоваться для обработки результатов, могут быть самыми разными:

- для каких-то тем и идей может потребоваться поиск в Интернете и анализ, запускались ли уже подобные проекты;
- для идей проектов, направленных на посетителей вашей библиотеки, может потребоваться провести небольшое исследование их интереса – представить визитку проекта

и попросить посетителей ответить на несколько вопросов;

- в результате обсуждения вы можете понять, что каких-то ресурсов все еще не хватает, – в этом случае можно попросить партнеров подключить свои связи или самостоятельно поискать нового партнера, который мог бы закрыть пробел.

Какими бы ни были действия, главное неизменно – нужно обязательно предпринять что-то после встречи с партнерами, иначе есть большой риск, что вы не получите от нее полной отдачи и встреча не перейдет в итоге в совместный проект.

Важно помнить, что все приходящие к вам потенциальные партнеры, будь это отдельные посетители и волонтеры или команды и организации, включаются в сеть коммуникаций вашей библиотеки. Поэтому, помимо итогов встречи для вас, часть результатов важно сделать доступными для ваших партнеров: это могут быть фотографии со встречи, табличка, в которой все заинтересованные участники оставляют свои контакты для связи, чтобы с ними могли связаться люди, которые захотят принять участие в реализации их идей. Можно также подготовить короткое резюме встречи и разослать его всем участникам – такие тексты облегчают задачу редакторам социальных сетей организаций, потому что резюме дает понимание о том, что происходило на встрече, и его можно использовать для поста или материала.

О том, какие контакты можно найти в профессиональном сообществе и вне его, мы поговорим в **главе 4**.

В любом случае команде библиотеки крайне рекомендуется вести собственную базу контактов и потенциальных партнеров, куда вы будете записывать тех, кто вышел на общение с вами, – достаточно записать в такую базу пару строк о том, какая ключевая идея / сфера интересов у этого партнера, какие проекты этот партнер обычно делает, что вы можете получить от этих партнеров и что можете им дать, а также кто является контактным лицом и по каким каналам (телефон, WhatsApp, «ВКонтакте» и т. д.) будет удобнее поддерживать коммуникацию.

Несколько правил по поддержке общения с партнерами, которые мы рекомендуем практиковать:

- Не стесняйтесь напоминать партнерам о себе и приглашать к совместным активностям, если вам кажется, что идея проекта может их заинтересовать.
- Также можно напоминать партнерам о себе, делаясь с ними интересными профессиональными мероприятиями или прося их рекомендаций по тем или иным вопросам в сфере их экспертизы.
- Регулярно (хотя бы раз в пару месяцев) проводите ревизию базы партнеров и проверяйте, как давно были последние контакты с партнерами, чтобы не терять их из виду.
- Предложите партнерам взаимную подписку на соцсети ваших организаций, чтобы быть в курсе событий.

ПРЯМАЯ РЕЧЬ – НАТАЛЬЯ АНКИНА, БИБЛИОТЕКА ЮГОРСКА:



Взаимодействие – это очень важно, очень ценно. В этом году мы отпраздновали юбилей библиотеки, 60 лет со дня основания. Мы пригласили социальных партнеров и вручили благодарственные письма. Это у нас традиция. Вообще мы такой день себе обозначили: Общероссийский день библиотек. В этот день, 27 мая, мы приглашаем наших партнеров и их благодарим, вручаем им благодарственные письма о сотрудничестве. Это очень нравится нашим партнерам. Всегда, когда у нас проходят большие мероприятия на базе библиотеки, мы обязательно в завершающей части мероприятия дарим всем, кто у нас принимал участие, – и общественники, и НКО, и ИП, – дарим благодарственные письма. Собираем всех, всех благодарим, жмем всем руку. Благодарность – это в первую очередь должно присутствовать в деятельности. Благодарность за то, что мы не одни. За то, что мы получаем такой отклик. Потом мы пишем на нашем сайте, и в социальных сетях, и индивидуально, если есть такая потребность, – индивидуально посвящаем публикацию.



Полный текст интервью о работе с партнерами и совместных проектах в библиотеке вы можете найти в нашей базе знаний универгенія.рф







ГЛАВА 4

КОММУНИКАЦИЯ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ СООБЩЕСТВЕ: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРИ РАЗВИТИИ КРЕАТИВНЫХ ПРОЕКТОВ

В этой главе:

- о роли профессиональных коммуникаций для опытных и молодых коллег;
- о методике аудита своих профессиональных коммуникаций с коллегами из библиотеки, ЦБС, региона и смежных сфер;
- о специалистах из смежных сфер, с которыми можно обмениваться опытом в области креативных индустрий;
- о том, какие направления креативных индустрий можно назвать универсальными и подходящими для многих библиотек.

Согласно данным пресс-службы Министерства культуры Российской Федерации, в 2021 году в муниципальных библиотеках России работало 126 тыс. человек¹. Это достаточно большая сеть

¹ <https://www.pnp.ru/culture/k-2030-godu-otkroyut-svyshe-tysyachi-obnovlyonnykh-bibliotek.html>

сотрудников, заинтересованных в будущем библиотек. Каждый из них обладает своей уникальной экспертизой, и многие готовы ею делиться.

Чаще всего коммуникация внутри профессионального сообщества проходит благодаря формализованному обучению (официальное обучение, которое необходимо для прохождения процедуры подтверждения квалификации работника, с получением свидетельства о повышении квалификации или о профессиональной подготовке). Безусловно, такое обучение полезно, оно помогает решать узконаправленные проблемы, устраняя пробелы в конкретных сферах, но не всегда и не у всех слушателей есть возможность полностью посвятить себя процессу погружения в новые темы в рамках таких курсов. Поэтому важно уделять внимание альтернативным путям коммуникации и обмена опытом внутри профессионального сообщества, которые позволили бы встраивать обучающие практики в повседневную работу сотрудников библиотек.



Почему это важно?

Каждая библиотека накапливает свой опыт, основанный на различных критериях: размер штата, размер города или села, объем фонда, местная специфика (например, региональная или связанная с типом библиотеки). А самое главное – происходит накопление опыта по трудностям в реализации проектов и путям преодоления этих трудностей.

Может показаться, что этот опыт не востребован у коллег-библиотекарей, но чаще отсутствие отклика происходит не из-за отсутствия интереса, а из-за отсутствия доступной информации о том, что такой опыт есть. Проще говоря, ваши коллеги могут не знать, что вам есть чем с ними поделиться.

Желая рассказать о своем профессиональном опыте, человек может столкнуться с трудностями: где и как ему рассказать о своем опыте так, чтобы это заметили коллеги? Как организовать площадку коммуникации? Как сделать ее видимой в перенасыщенном информационном пространстве? К кому из коллег обратиться за их опытом, наработками или даже партнерством?

**ПРЯМАЯ РЕЧЬ – ЛАРИСА СУЛЕЙМАНОВА,
ИРКУТСКАЯ ОБЛАСТНАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ
ОБЛАСТНАЯ БИБЛИОТЕКА
ИМ. И. И. МОЛЧАНОВА-СИБИРСКОГО:**



Мы постоянно работаем с представителями культурных институций, и формальных, и неформальных, государственных и частных, и заметили ряд особенностей: очень часто представители творческих сообществ могут быть не знакомы между собой даже в нашем не очень большом городе. Или такая особенность, что представители одного поколения поэтов, литераторов совершенно не знакомы со своими молодыми коллегами. То же можно сказать о музыкантах, художниках... Очень почему-то герметичные, непересекающиеся сообщества. Поэтому у нас есть задача внутри одного из наших грантов – эти сообщества так или иначе соединить. Провести картирование сообществ, выстроить связи между ними, помочь образованию общей повестки, созданию условий для их «переопыления», совместных проектов, мероприятий, в том числе с нами. И включить их в орбиту работы с библиотеками.



О профессиональных контактах часто забывают (или, что более вероятно, не знают) молодые сотрудники библиотек. А ведь включение молодых специалистов в современный профессиональный контекст очень важно. Для тех, кто только недавно начал работать или недавно перешел в библиотечную сферу, общение со своими коллегами из других библиотек, городов и регионов поможет лучше погрузиться в новый для себя контекст. Запертый в рамках одной библиотеки молодой сотрудник очень скоро может почувствовать себя в «информационном вакууме», ему может не хватать контактов и обсуждений, и ни о каком профессиональном и творческом развитии (а организация проектов в сфере креативных индустрий – это всегда про развитие и про стремление к чему-то новому) речи уже не идет. При этом знакомство с опытом других библиотек, наоборот, позволит взглянуть по-новому на свою деятельность, а общение с другими коллегами позволит генерировать новые проекты. Таким образом, профессиональная коммуникация позволит молодым специалистам быстро и в полной мере погрузиться в ценности и миссию библиотеки. Молодой профессионал, не включенный в контекст, не сможет

усвоить быстро и в полной мере актуальное ценностное ядро библиотеки как института и будет либо привносить инновации без связи с ним, либо развивать устаревшие ценности на основании стереотипного восприятия библиотеки как института (что, в свою очередь, повлияет на восприятие библиотеки в сообществе). Общение с коллегами и соприкосновение с их разным опытом также может положительно повлиять и на собственное отношение молодого специалиста к своей профессии: даже если, находясь внутри своей библиотечной системы, такой специалист не видит возможностей для развития себя и своей библиотеки, то положительный опыт других коллег сможет повлиять на его представление о профессии.

СОВЕТ

Для поиска профессиональных контактов можно использовать разные площадки. Например, молодым сотрудникам подойдет Форум молодых библиотекарей <https://mf.library.ru>

Для опытных сотрудников библиотечной сферы не менее важны профессиональные коммуникации. Что наиболее ценно и важно – это возможность поделиться своим опытом с коллегами – в том числе с теми, которые примкнули к библиотечной сфере только недавно. Это может быть форма наставничества или вебинаров, личных контактов или ведения профессионального блога. В любом случае это сохранение опыта позволит не бояться возможного размытия библиотечной миссии – ценности, которые так важны для опытных сотрудников библиотек, должны ими транслироваться. Молодое поколение сотрудников, в свою очередь, будет перенимать этот опыт и добавлять к нему свой, а также свои навыки и свое видение библиотеки будущего. Немаловажна и возможность воспользоваться чужим опытом – внутри профессионального сообщества можно получить уже апробированные наработки, чтобы с наименьшими временными затратами адаптировать их под свою библиотеку. Это позволит как можно скорее приступить к выполнению проекта, а не проходить весь путь по его подготовке.

Любые неформальные объединения внутри сферы чаще всего имеют положительный эффект, позволяя обмениваться опытом по прямым контактам, а также находить полезных для собственных проектов специалистов из разных регионов. Конечно, всегда возникает соблазн сделать все самому (чтобы не добавлять нагрузку никому из коллег), но по мере выполнения проектов часто становится понятно, что без помощи и командной работы сделать действительно качественный проект достаточно трудно.

С помощью кооперации с коллегами из других библиотек можно создавать совместные базы данных: о возможностях в регионе, организациях и фондах, которые заинтересованы в развитии культуры, о компаниях и проектах, которые работают в интересах детей и родителей, а также о творческих предпринимателях, которые ведут свою деятельность в разных населенных пунктах.

ПРЯМАЯ РЕЧЬ – КИРИЛ ВАЛОВ, АНО «КЛАСТЕР ТВОРЧЕСКИХ ИНДУСТРИЙ»:



Библиотеки обычно имеют представительство в каждом мало-маленьки крупном населенном пункте. Вот через эту сеть можно собирать данные о местных креативных предпринимателях. Ему не нужно, библиотекарю, который сидит в РДК (районном доме культуры), ехать в эти во все села, а нужно просто связаться – а у них коммуникацион-ная линия выстроена, или, по крайней мере, ее легче будет выстроить, если ее пока нет, – со всеми завклубами либо сельскими библиотекарями и эту информацию у них запросить. Они-то уж в своем маленьком селе точно знают, где кто у них есть.



Попробуйте в режиме 20 минут провести собственный «коммуникационный аудит», задав себе следующие вопросы (4 вопроса, не более 5 минут на каждый вопрос; если вы почувствуете, что на какой-то вопрос вы можете поставить только прочерк – поставьте его и переходите к следующему):

- С кем из коллег библиотечной сферы я могу обсудить рабочие вопросы, которые кажутся мне важными? (Перечислите этих

коллег прямо списком и рядом с именем поставьте площадку, где вы общаетесь, – лично, в мессенджере, в социальной сети или общей группе.)

- С коллегами из каких библиотек/регионов мне доводилось пересекаться и обмениваться опытом в рамках своей профессиональной деятельности? (Перечислите всех коллег, даже если не помните их имен, просто по названиям библиотек.)
- На каких ресурсах и площадках я могу узнать об опыте библиотек, который мне хотелось бы проанализировать и учесть в своей работе? (Перечислите площадки, напротив каждой написав, какой опыт там можно почерпнуть.)
- С кем из коллег ВНЕ библиотечной сферы я могу обсудить вопросы культурного проектирования, которые кажутся мне важными? (Перечислите этих коллег прямо списком и рядом с именем поставьте организацию или сферу деятельности вашего контакта.)

Попробуйте сравнить то, что у вас получилось, со схемой кругов контактов библиотекаря, которую мы приводим ниже.



Теперь разберем каждый из кругов подробнее.

Профессионал в библиотеке. Конечно, проще всего пообщаться со своими коллегами по библиотеке и с читателями,

которые к вам приходят. Это ваши так называемые «горячие» контакты.

Коллеги могут поделиться не только своим опытом, но и видением будущего проекта. Часто при единоличной разработке проекта сложно учесть все детали и возможные трудности, а опыт других людей поможет взглянуть на свои идеи со стороны.

Чтобы определить свое направление, а затем придумать и реализовать действительно качественный и интересный креативный проект, понадобится участие (хотя бы на этапе задумки) большей части библиотечного коллектива. Здесь наиболее простым решением является командный мозговой штурм. Рекламный менеджер Алекс Ф. Осборн еще в 1948 году описал этот метод.

Что вообще такое мозговой штурм? Вы собираете свою команду в одном помещении и начинаете процесс совместного поиска идей. Вы делитесь своими идеями (даже самыми безумными), обсуждаете чужие, принимаете доработки по своей идее.

Есть несколько важных правил, которых стоит придерживаться, чтобы результат мозгового штурма удовлетворил вас, а общение в процессе было комфортным и безопасным для всех участников. Заранее обговорите эти правила с коллегами, чтобы в ходе штурма не возникало никаких конфликтов и обид.

- 1) Идей должно быть как можно больше. Даже если что-то вам кажется странным, неважным, трудным в исполнении и попросту невозможным – делитесь всеми идеями, возможно, в процессе обсуждения вы поймете, что ваша идея вполне реализуема.
- 2) Не критикуйте. Если каждая идея будет встречена критикой, участники просто не захотят ими делиться. На первом этапе принимайте все идеи, обсуждайте их.
- 3) Мыслите как можно шире. Это к вопросу о странных и нереализуемых идеях – делитесь ими, возможно, вашим коллегам они не покажутся странными.
- 4) Развивайте чужие идеи. Возьмите нереализуемую идею своего коллеги и предположите, что в ней можно изменить, чтобы добавить больше реалистичности. Этот подход позволит

проработать как можно больше разнообразных идей, а также найти общий язык со своими коллегами.

- 5) Приглашайте разных людей. Разный опыт, разное образование, разный взгляд на проекты – все это поможет при мозговом штурме получить многосторонний взгляд на ваши задумки.

Скорее всего, люди, даже хорошо знакомые коллеги, в первый раз будут сидеть и не знать, с чего начать. Организатору мозгового штурма придется взять на себя роль модератора и определиться с методом мозгового штурма. Проще всего для начала выбрать метод, при котором участники обмениваются идеями по очереди. Определиться с вектором обсуждения помогут советы из **главы 2**. Каждая идея записывается на доске или на бумаге. Один круг – одна идея. Через несколько кругов можно приступать к обсуждению идей, например, продолжая стратегию «один круг – одна идея», и просить участников высказываться только по выбранной вами идее.

Часто в небольших библиотеках нет возможности работать в команде – на всю библиотеку всего один-два сотрудника. Как быть в таком случае? Во-первых, в таких ситуациях еще важнее включаться в другие круги контактов – просить коллег из ЦБС задействовать вас в своих мероприятиях, предложить онлайн-встречу на несколько филиалов, найти других внешних партнеров (это могут быть представители организаций или волонтеры) и пригласить к обсуждению их.

СОВЕТ

Вы можете найти больше методик для организации групповых обсуждений в экспертном материале от Фонда городских инициатив в нашей базе знаний универгеня.рф



Из опыта библиотеки Югорска

15 мая в библиотечно-информационном центре прошел первый городской медиахакафон «Гений места». 15 команд, 73 участника, 18 наставников, 5 локаций и почти 5 часов

мозгового штурма, результатом которого стали креативные проекты югорской молодежи.

Наставники библиотек Югорска, городского музея, центра культуры «Югра-презент», Кванториума и НКО «СМИшники» разработали для ребят кейсы, при решении которых каждый мог прокачать свои медийные навыки – от фотографии и разработки логотипа до записи видеоподкаста и презентации графических работ. Так, на библиотечной площадке «Гений места» участникам хакатона нужно было разработать инфографику «Классики в процентах», представив визуальное воплощение содержания любого литературного произведения. Команды показали высокий уровень начитанности и с легкостью осваивали буквально на ходу графический редактор Canva. Новое визуальное прочтение получили книги Гончарова, Тургенева, Чехова, Булгакова, Гоголя, а также русские сказки.

Медиахакатон получил признание на региональном этапе Международной премии «#МыВместе».

Читатели, даже если они постоянные, не так близки к вам, как коллеги. С ними методика мозгового штурма не сработает, поскольку они не до конца понимают библиотечный контекст. Однако общаться с читателями не менее важно, чем с коллегами. Среди них, как уже было видно в предыдущих главах, могут быть профессионалы сферы культуры и креативных индустрий, а также потенциальные партнеры, с которыми важно поддерживать контакт, слушать их идеи.

Коллеги по ЦБС. Безусловно, не все библиотеки входят в централизованные библиотечные системы (хотя таких и большое количество). Для библиотек вне ЦБС на этом круге будут коллеги из библиотек, которые находятся в том же городе/области. То есть те, с кем можно созвониться или просто встретиться без особых логистических трудностей.

Чаще всего работой с локальным профессиональным сообществом занимается методист (или методический отдел) ЦБС. В некоторых ЦБС выделены отдельные ставки под HR-специалистов (HR – human resources, «человеческий ресурс» – те, кто отвечает за подбор и адаптацию персонала, чаще всего как представитель отдела кадров или управления персоналом).

Сотрудникам библиотек, в свою очередь, важно идти навстречу таким специалистам: предлагать идеи, делиться проблемами (которых может быть не видно из администрации ЦБС), участвовать в профильных мероприятиях, которые организует или предлагает ЦБС. Профильные мероприятия – это не только обучение для получения «корочки», но и профессиональные встречи, тренинги, форумы, конференции, где есть возможность поделиться своим опытом и ближе познакомиться с коллегами.

В некоторых ЦБС, достаточно больших по количеству библиотек и сотрудников, могут существовать собственные обучающие курсы или кружки по интересам. Таким образом, профессиональное сообщество уровня ЦБС, регионального или даже национального уровня может быть аудиторией для тренировки навыков, необходимых при реализации проектов в сфере креативных индустрий и для продвижения библиотеки в целом. Если вы ощущаете нехватку каких-либо навыков или знаний, вы можете обратиться к своему методисту, в отдел кадров или даже самостоятельно организовать необходимый вам курс с помощью коллег по библиотечной сфере.

Организованная группа энтузиастов внутри ЦБС вполне может создавать что-либо самостоятельно, например, корпоративное медиа – электронный журнал, блог или подкаст. Это хороший пример креативного проекта, он может быть направлен как на профессиональное сообщество, так и на действующих и потенциальных читателей.

Во время пандемии Объединение культурных центров ВАО (раньше – ЦБС ВАО) начало выпускать свой журнал «Культурь!»². Важно и то, что журнал этот плотно связан с внутренними курсами библиотечной системы о том, как писать не только отчеты и анонсы, но и интересные для читателей (и не только, так как журнал в основном электронный) материалы.

Еще один полезный ресурс для любого куратора проектов поддерживает Российская государственная библиотека для молодежи. «Банк библиотечного креатива» (<https://lib-creative.ru>) – это открытая пополняемая база знаний с творческими идеями и инновационными практиками, которые могут использовать

2 <http://journal.cbs-vao.ru>

все библиотеки страны.

Банк открыт для всех желающих и будет особенно полезен библиотекарям в работе с креативными индустриями. На ресурсе уже есть карточки точек концентрации талантов, участвующих в проекте «Гений места».

Примеры идей из «Банка библиотечного креатива»:

- Городской проект «Книгаверситет» (<https://lib-creative.ru/projects/show/2>) объединяет конкурсы профессионального мастерства, сетевые акции и фестивали, а также разовые мероприятия, направленные на профессиональное и самостоятельное развитие сотрудников библиотек Санкт-Петербурга в сфере креативных индустрий. Библиотека: ГБУК «Центральная городская публичная библиотека им. В. В. Маяковского», г. Санкт-Петербург;
- Литературный стендап «Говорящий Дронт» (<https://lib-creative.ru/projects/show/30>) – это новая форма мероприятия, сочетающая анализ произведений и стендап-выступление. Молодые люди читают книги, формируют свой уникальный взгляд, пишут стендапы и выходят с ними на сцену. Событие завершается финалом проекта. Библиотека: ГОБУК «Мурманская областная детско-юношеская библиотека им. В. П. Махаевой», г. Мурманск.

СОВЕТ

Также обучающие курсы есть на базе многих библиотек, например:

- <https://pro.nekrasovka.ru> – Библиотека им. Н. А. Некрасова;
- <https://rgub.ru/professional> – Российская государственная библиотека для молодежи;
- <https://www.rsl.ru/ru/all-news/czentr-nepreryivnogo-obrazovaniya-rgb> – Российская государственная библиотека.

За ссылками на образовательные ресурсы и курсы можно следить на страницах проекта «Гений места» в социальных сетях.

Региональная экспертная сеть. Чаще всего за формирование профессиональной сети на уровне региона ответственна центральная областная библиотека (но, естественно, возможны варианты в зависимости от особенностей региона). В основном центральная библиотека становится важной обучающей площадкой для профессионалов региона, но это также и место, где можно познакомиться с коллегами из других городов и населенных пунктов своей области.

Почему важно поддерживать контакты с центральной областной библиотекой? В первую очередь это, конечно, возможность обмениваться опытом, а также найти близких по духу коллег, которые смогут принять участие в реализации вашего проекта. Ведь не обязательно базировать проект в одной только вашей библиотеке, его можно масштабировать на регион или даже на всю страну – например, организовав онлайн-проект. Многие проектные команды в разных креативных индустриях уже работают дистанционно (из разных городов и даже стран) и реализуют свои проекты.

Часто центральные библиотеки организуют конкурсы или конференции, форумы, которые позволяют продемонстрировать свое профессиональное мастерство или рассказать о собственном уникальном опыте. Конференции вообще достаточно недооцененный формат профессиональной коммуникации, хотя их по-прежнему активно реализуют и в научной, и в деловой сфере. Региональная конференция, опять же, позволит узнать лучше коллег из собственной области/региона, обсудить с ними насущные проблемы (которые будут непонятны вашим коллегам, например, из столицы) и, возможно, придумать совместный проект.

Например, в 2022 году Иркутская областная государственная универсальная научная библиотека им. И. И. Молчанова-Сибирского при поддержке правительства региона инициировала проведение форума «Живые библиотеки Приангарья». Форум получил поддержку у партнеров, первый из которых – библиотечное сообщество Иркутской области. Мероприятие было задумано, чтобы обсудить на уровне локальных сообществ и региона образ будущего и пути взаимной поддержки для развития интересной, осознанной, продуктивной жизни в регионе. Подробнее этот кейс со всеми материалами разобран **в главе 6.**

Если в вашем регионе не проводится никаких конференций, а поехать в другую область у вас нет возможности, то вы сами можете ее организовать. Если сам формат конференций (когда есть жесткая программа и регламент выступления – 10 минут презентация, 10 минут дискуссия) вам кажется сложным и неуместным в вашем конкретном случае, то обратите внимание на формат «антиконференций». Антиконференция – это мероприятие с максимально гибкими параметрами. Нет регламентов, программ, презентаций, требований. Организатор определяет тему, в помещении (или нескольких) выделяются зоны для общения, если выступления есть, то они строятся в формате устного выступления с «рассказом о кейсе» и активного диалога. Участники конференции могут сами определять, хотят они быть выступающими или слушателями, могут переходить из одной зоны в другую, а также знакомиться, общаться, обмениваться мнениями, идеями, пить кофе. Конечно, антиконференции, как и любому мероприятию, нужен модератор или организатор, но это куда более подвижный формат, чем строгая профессиональная конференция.

Конференция может использоваться не только для непосредственного обмена опытом, но и как инструмент расширения сети партнерств, решения конкретных исследовательских и проектных задач (это возможно, если вы правильно подберете тему и формат конференции), привлечения новых сотрудников (например, на ГПХ) и волонтеров, а также сбора вокруг вашей библиотеки собственного сообщества.

ПРЯМАЯ РЕЧЬ – АЛЕКСЕЙ НОВОСЕЛОВ, «ТОТЕМСКОЕ МУЗЕЙНОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ»:



Мы придумали, например, конференцию. К нам приехало пятьдесят человек. Сорок два из них просвистели мимо, может быть, когда-нибудь кто-то из них приедет через пять лет или через десять. Но восемь – это люди, с которыми можно завести дальнейшие отношения, связи, популяризировать нашу тему и т. д.. Просто благодаря конференциям в Тотьме мы заключили ряд соглашений о партнерстве и нашли новых работников к нам в музей. Кто-то переехал и остался, а кто-то на удаленке. Вот у меня сейчас два человека работают из гостей наших мероприятий. Они приехали сначала к нам на конференцию, потом стали ездить постоянно и доездились.

Еще один вариант – организовать какие-то тусовки по интересам. Например, мы сейчас проводим на базе нашего музея летний музееологический лагерь со студентами, когда к нам приезжают студенты из Москвы, из Питера, Вологды, с разных курсов. Они пробуют себя в музейном проектировании, в экспозиции, музейном деле, маркетинге, каких-то аспектах, в фондовом хранительском деле, мы им даем реальные задачи. Не просто «копать от забора до обеда», как на практике бывает, потому что надо бы практику провести, поэтому как-нибудь побыстрее что-нибудь сделаем и отпустим, поставим всем «зачтено». Нет, мы реально погружаем их в работу музея, пытаемся показать им, что это действительно может быть интересно, классно, это увлекает, поэтому музееологический лагерь, реставрационный лагерь – студенты-реставраторы приезжают. Мы еще ищем людей «своих» не только в числе состоявшихся специалистов, но и в числе тех, кто еще не определился, куда он пойдет работать, и кто может какую-то помощь нам оказать.

У нас же каждый год на базе Тотьмы проходит Школа музейного развития – тоже проект, который придумали мы сами, сами себе придумали головную боль. То есть прямо к нам, в наш музей, в наш город приезжают 50-70 человек со всей страны, мы приглашаем экспертов, которые учат прямо здесь, в Тотьме. Для чего это происходит – не секрет, что очень мало качественных экспертных площадок.

Вот поэтому мы и придумали эту школу, чтобы помочь именно музейщикам малых городов и сел, музейщикам муниципальных учреждений. И на базе Тотьмы это все создается, на основе наших же каких-то экспозиций, наших же каких-то фондовых предметов вся эта каша и варится. То есть, представьте, что 50-70 человек работают над нашими проектами, это тоже нам помогает и нас тоже стимулирует к росту. Тут получается всем хорошо – и нам, и людям, которые к нам приезжают. И эта Школа музейного развития действительно популярна, на нее каждый год всегда очень много заявок.



Федеральная экспертная сеть. Здесь мы снова приходим к тому, что необходимо выстраивать коммуникации с коллегами из разных уголков страны. Мало только знать, что где-то далеко происходит что-то интересное, важно понимать, к кому обратиться, чтобы получить уникальный опыт реализации успешных проектов «из первых рук».

Основными методическими центрами на федеральном уровне являются Российская государственная библиотека (РГБ), Российская государственная детская библиотека (РГДБ) и Российская национальная библиотека (РНБ). Эти библиотеки организуют конкурсы и обучающие курсы для библиотекарей по всей России. Большинство таких мероприятий проходят онлайн – в них можно участвовать, не отрываясь от своего рабочего места.

СОВЕТ

Примеры библиотек федеральной экспертной сети:

- Российская государственная библиотека:
<https://www.rsl.ru/ru/2professionals/education>
- Российская государственная детская библиотека:
<https://rgdb.ru/professionalam/uchebnyj-tsentr>
- Российская национальная библиотека:
<https://nlr.ru/education>
- Российская государственная библиотека искусств:
<http://liart.ru/ru>
- Российская государственная библиотека для молодежи:
<https://rgub.ru/professional>
- Российская государственная библиотека для слепых:
<https://rgbs.ru>
- Всероссийская государственная библиотека иностранной литературы им. М. И. Рудомино: <https://libfl.ru>

Обучающие курсы также могут быть организованы на базе регионального вуза культуры. Однако с каждого обучения можно вынести только «корочку», а можно найти живые контакты и заинтересованных в обмене опытом коллег. По возможности старайтесь наработать максимум контактов в тех случаях, когда у обучения есть коммуникационная площадка (чат курса, возможность обмениваться комментариями в чате вебинара, секция комментариев под обучающими материалами).

Конкурсы профессиональных компетенций позволяют не только познакомиться с экспертами сферы, но и получить очень ценную внешнюю экспертизу. Например, на конкурсе

«Библиотекарь года» участники представляют свои проекты, которые оценивает экспертное жюри. Это хорошая возможность узнать мнение о своем проекте и, возможно, получить комментарии, которые помогут его улучшить.

СОВЕТ

- Подборку конкурсов для сотрудников библиотек можно найти на сайте РНБ: https://nlr.ru/nlr_pro/RA329/konkursy
- Конкурс ПРОдвижение от РГБ: <https://пробиблиотеки.рф>
- Всероссийский конкурс на лучший молодежный библиотечный проект: https://rgub.ru/schedule/news/item.php?new_id=13667
- Конкурсы от РБА: <http://www.rba.ru/activities/tenders>

Нельзя забывать и о классических конференциях. Для участия во всероссийских библиотечных конференциях (и иных, связанных с библиотечной сферой) нужно отслеживать сроки подачи заявок и подготовить материал, который будет полезен и интересен коллегам со всей России. Важно участвовать не только в конференциях «от библиотекарей библиотекарям», помимо этого можно выходить на внешние площадки, где обсуждаются менеджмент в сфере культуры и креативные индустрии.

Со списком всероссийских конференций (в том числе проходящих онлайн) можно ознакомиться на сайте РНБ: https://nlr.ru/prof/vsrusconf/list_conf.php?year_st=4

Если вы сами захотите организовать именно классическую конференцию, в которой смогут принять участие библиотечные профессионалы из разных регионов, онлайн-конференция – наиболее простой для организации формат, поскольку вам не потребуется искать бюджет, помещение, а участникам не нужно будет лететь или ехать к вам. Такую конференцию легко записать и впоследствии избранные выступления (или же все) публиковать на страницах библиотеки в социальных сетях. По результатам выступлений также можно опубликовать физическую или электронную монографию (последняя опять же не требует бюджета на издание и пересылку материалов) с тезисами или статьями.

Эксперты из смежных сфер. Сфера культуры сама по себе достаточно большая и включает в себя не только библиотеки. Это могут быть как «ближайшие» коллеги (например, сотрудники музеев или Домов культуры), так и те, кто не сразу приходит на ум: например, представители социальной сферы (НКО) или медиасферы (эксперты из СМИ, медиа, издательств и т. д.). И даже представители бизнеса часто могут быть полезны библиотекам.

Почему это тоже важно? В любой проект полезно привнести внешнюю экспертизу – так называемый «взгляд со стороны». Оценка культурного проекта специалистами из смежных или вовсе иных сфер позволит увидеть слабые места, не всегда очевидные библиотечным сотрудникам.

На первый взгляд может показаться, что достаточно сложно обнаружить вокруг себя таких экспертов (если это, конечно, не родственники и знакомые). Для того чтобы облегчить свою задачу, можно воспользоваться советами по поиску партнеров от Фонда городских инициатив.

- Для сотрудников до 35 лет – участвовать в форумах Росмолодежи (отбор проводится по заявкам, десятки различных форумов проводятся ежегодно; на некоторые форумы участникам, прошедшим отбор, оплачивают проезд и проживание). После форума у участников остаются контакты коллег, которые были в тех же секциях (а значит, их проекты близки тематически или по задачам).
- Некоторые фонды организуют сообщества для команд, получивших грантовую поддержку. Это фонды Тимченко, Потанина, Рыбаков Фонд и другие.
- Сообщества профессионалов сферы культуры формируются вокруг крупных регулярных конференций и форумов. Сейчас многие форумы доступны онлайн и на них особенно активна работа с сообществом в общих каналах и чатах (такие чаты остаются активными и после события).
- Локальное сообщество представителей креативных индустрий может сформироваться в ходе работы рабочей группы при региональном министерстве, над конкретной программой, по инициативе одного из департаментов администрации и т. д.

СОВЕТ

Экспертную методику по обнаружению партнеров вокруг себя от Фонда городских инициатив и несколько полезных инструментов для отслеживания партнерств вы можете найти в базе знаний проекта универгенія.рф



Креативные индустрии включают в себя 14 направлений, в каждом из которых можно найти потенциального партнера или эксперта для своего проекта. Безусловно, полезно знать, представители каких креативных индустрий окружают вас или преобладают в вашем населенном пункте, но в первую очередь важно понимать, с каким направлением вы будете работать. О том, как выбрать свое направление в сфере креативных индустрий, мы поговорим в [главе 5](#).

Дизайн. Таких профессионалов часто несложно найти: многие специалисты по дизайну интерьера и ландшафта, графические дизайнеры, а также создатели авторских ручных изделий работают удаленно. Конечно, с автором изделий лучше взаимодействовать напрямую, чтобы не приходилось связываться с почтовой пересылкой, но заказать графическому дизайнеру афишу или логотип библиотеки вполне можно дистанционно. Дизайнеры часто работают как фрилансеры и открыты к новым проектам – найти их можно на бирже фриланса или в социальных сетях. Благодаря повсеместному развитию Интернета многие из них могут работать не в крупных городах, а в маленьких населенных пунктах, набирая заказчиков через свои авторские страницы.

IT. Так же, как и в случае с дизайнерами, специалистов в IT-сфере достаточно просто найти, даже если вы живете в небольшом населенном пункте. Создатели своих собственных проектов, проектов в сфере обучения IT (стык сфер IT и образования), создатели аутсорсинговых агентств (когда специалисты работают над чужими проектами и получают оплату), разработчики умных решений (умные дома, умные огороды и т. д.) тоже являются представителями креативной индустрии. В первую очередь совместные проекты с библиотеками могут быть интересны

и полезны студентам, которые только набирают себе портфолио.

Музыка и саунд-дизайн. В первую очередь здесь нужно обратиться к локальной идентичности. Есть ли в вашем населенном пункте композиторы и локальные музыкальные лейблы, студии звукозаписи? Может, в вашем городе работают профессионалы, которые учат взрослых и детей классической музыке или игре на локальных музыкальных инструментах? Может, у вас есть детский коллектив, который выступает с песнями народов вашего края?

Если вы понимаете, что вокруг вас действительно есть композиторы или музыкальные исполнители (особенно – подростки, заинтересованные в создании собственной музыки), но у них нет материально-технической базы, вы сами можете стать звукозаписывающей студией. В такой студии можно записывать не только исполнителей, но и аудиокниги и аудиоспектакли, подкасты. Такая звукозаписывающая студия может стать отличным пространством для профориентации детей и подростков.

Телевидение. Многим локальным телеканалам могут быть интересны мероприятия и проекты библиотеки, особенно если они связаны с локальной идентичностью, национальными особенностями и особенностями региона. Важно обращать внимание не только на местные телеканалы и СМИ, но и на видеоблогеров, которые ведут свои проекты в социальных сетях. Есть ли такие в вашем районе? А если нет, может, есть те, кто хочет научиться снимать и монтировать видео на базе вашей площадки? Может, в вашей библиотеке есть уголок (например, однотонная стена в хорошо освещенном помещении), на фоне которого юные корреспонденты могли бы практиковать запись своих видео?

Мода. Казалось бы, мода и библиотека – не самое очевидное сочетание, однако это направление тоже нельзя упускать из виду. Особенно если в вашем регионе есть создатели локальных брендов (на данный момент больше всего могут быть востребованы бренды с упором на экологию и бережное потребление), создатели сервисов по переделке или креативной починке одежды, организаторы обменов одеждой, стилисты и консультанты по стилю. Все эти люди могут найти свое место

в библиотеке (как в формате мастер-классов и лекций, так и ярмарок, модных показов). Кроме того, создание предметов ручного производства с символикой библиотеки или вашего края (именно в виде одежды – толстовки, футболки, сумки и т. д.) тоже может привлечь дополнительный интерес к библиотеке и ее проектам и сделать ее более узнаваемой. Студии по переделке одежды могут привлечь интерес не только взрослых, но также детей и подростков, давая им пространство для самовыражения.

Маркетинг. Все, что связано с рекламой и маркетингом, также относится к сфере креативных индустрий. Это не только то, что приходит на ум в первую очередь (внешняя и внутренняя реклама, печатные листовки и афиши), но и развитие и продвижение собственного бренда. Это (в формате лекций, мастер-классов или услуг) может быть полезно не только библиотеке, но и местным мастерам, базирующимся на ее территории. Чаще всего партнерами здесь могут выступать локальные индивидуальные предприниматели, оказывающие услуги в сфере маркетинга (реже и для крупных городов – рекламные агентства). Многие дети и подростки активно осваивают соцсети и интересуются продвижением в социальных сетях, поэтому креативного профессионала можно привлечь к творческой профориентации для школьников.

Разработка игр. Разработка игр, хоть и относится к IT-сфере, включает в себя куда больше направлений, чем только информационные технологии. В разработке игр участвуют дизайнеры, художники, сценаристы, музыканты и многие другие. Нельзя оставлять без внимания и геймерские сообщества, которые могут быть сформированы практически в любом месте. Киберспорт также активно развивается и практически не требует особых затрат, кроме хорошей техники. Партнерами могут выступать независимые разработчики своих игровых продуктов, отдельные предприниматели/самозанятые, работающие в игровой индустрии (например, профессионалы, которые часто работают удаленно по следующим направлениям: концепт-арт, нарративный дизайн и левел-дизайн, сценаристика, дизайн игровых интерфейсов, игромеханика и т. д.), а также сообщества по игровым интересам. Часто для детей и подростков именно кружки по разработке собственных игр становятся первым стимулом погрузиться в IT-сферу и разобраться в процессах разработки программ.

Кроме того, не стоит забывать, что, помимо видеоигр, есть еще настольные игры или живые квесты, к разработке которых можно привлечь как креативных профессионалов, фокусируя такие игры на локальной культуре и идентичности, так и детей с подростками (например, через цель «давайте разработаем игру о...» можно помочь детям разобраться в важной для них теме).

Кинематограф. Несмотря на то что проведение кинопоказов в библиотеке сопряжено с определенными трудностями в части авторского права, совсем отказываться от идеи взаимодействия с кинематографом не стоит. Если в вашем городе/регионе есть локальные независимые режиссеры и сценаристы (важно обращать внимание в том числе на документальное кино, в котором чаще поднимается тема регионов и локальной культуры), можно договориться о показе их фильмов или встречах со зрителями. Иногда библиотека даже выступает площадкой для съемки фильмов. Можно также привлечь команды, создающие анимационную продукцию, – часто им нужен или компьютер или стол с материалами. Не стоит обходить вниманием и региональные кинофестивали. Библиотека вполне может выступать площадкой или партнером таких активностей.

Компьютерная графика. Это направление плотно связано с IT-сферой и с дизайном. Часто таким специалистам нужен компьютер, рабочее место и Интернет. К тому же обучение компьютерной графике тоже не требует особых затрат – такие курсы могут проходить как очно, так и онлайн. Обучение компьютерной графике очень востребовано, потому что сейчас есть большой спрос на этих специалистов. Партнерами и лекторами в этой сфере могут выступать отдельные предприниматели и аутсорсинговые сервисы.

Архитектура и урбанистика. Эти направления также относятся к сфере креативных индустрий. В то время как урбанисты планируют и исследуют окружающее пространство, архитекторы его создают. Партнерство со специалистами из этих сфер может помочь не только изучить среду вокруг библиотеки, но и изменить ее в лучшую сторону. Здесь могут помочь активисты в сфере урбанистики и активистские сообщества по улучшению территорий (часто это те, кто не называет себя урбанистами, а просто устраивает субботники, красит заборы и иным образом облагораживает окружающее пространство), департаменты планирования и развития населенных пунктов.

Всегда стоит изучить все возможности по поиску партнеров. Это могут быть как уже организованные сообщества (группы, компании, организации), индивидуальные предприниматели (или фрилансеры), так и отдельные люди со схожими взглядами, которым просто интересна та или иная тема. Задача библиотеки здесь – увидеть общие интересы у этих людей и объединить их под своей эгидой. Во всех случаях важно проверить также возможности для объединения специалистов и круги самоорганизации – например, профильные кафедры и факультеты в ближайших образовательных учреждениях (университеты, колледжи, профильные классы), СМИ регионального уровня для профессионалов в той или иной сфере (не только журналы и газеты, но и профильные медиа, страницы в социальных сетях и интернет-сайты), местные ассоциации и союзы по профессиональному профилю, волонтерские организации.

Выше мы перечислили только 10 направлений из заявленных 14. Эти направления более узкоспециализированы. Если в вашей библиотеке сейчас нет соответствующей техники и возможности оснастить звукозаписывающую студию и вы пока не знаете, где взять на это ресурсы, то рассматривать это направление на начальном этапе не стоит. В **главе 5** вы узнаете о том, как искать собственное направление и как определиться с концепцией. Коммуникации и расширение экспертных кругов именно по вашей теме будут в приоритете. Одновременно с этим ряд сфер могут быть универсальными, и такие эксперты могут делиться опытом и своим мнением по вашим проектам, независимо от их направления.

К универсальным сферам мы бы отнесли следующие.

Издательское дело и журналистика. Это направление теснее прочих связано с библиотечной деятельностью, поскольку главным продуктом здесь является печатное издание (книга, журнал, газета). Издательства и СМИ обладают достаточно большим опытом создания специальных проектов (в том числе связанных с коммуникациями с авторами, продвижением их книг, переходом из печатного материала в другие формы). Коммуникации с коллегами из этой сферы будут полезны для всех библиотек, независимо от направления: они помогут узнавать про технологии, проекты и инструменты для собственных издательских проектов библиотеки. Журналисты

и сотрудники СМИ могут дать идеи по продвижению и по тому, как усилить контакты с прессой. Издательства могут предоставлять литературу по определенной теме или давать скидки на собственную продукцию. Не стоит также забывать про электронные издательства, виртуальные библиотеки (например, ЛитРес), независимые площадки для издания книг и авторов самиздата.

В случае с детскими библиотеками важно уделить особое внимание медиахолдингам, которые работают на аудиторию детей и подростков, – детские СМИ успешно развиваются и переходят в онлайн на региональном уровне.

Новые медиа. Цифровыми медиа можно назвать и электронные журналы, и онлайн-энциклопедию Википедия, и многопользовательские онлайн-игры, и социальные сети, и VR&AR. Главное в таком медиа – его интерактивность и скорость подачи информации. Создание собственного онлайн-журнала или портала с культурными новостями тоже может стать проектом в этой сфере. Аналогично с издательским делом и журналистикой, специалисты из этой области обладают широкой экспертизой в том, как запускать онлайн-проекты, работать с блогерами, продвигать свой проект. Часто новые медиа могут становиться партнерами культурных проектов (как информационными, так и предоставляющими специалистов/посетителей/подарки). Считается, что для небольшого медиапроекта достаточно одного-двух человек, поэтому такие проекты можно запускать вместе с медиаволонтерами из числа учеников старшей и средней школы – совместный проект усилит им портфолио при поступлении в вуз, а вам поможет заручиться волонтерской поддержкой. Найти таких волонтеров можно, например, через местное отделение Российского движения школьников (<https://рдж.рф>).

Искусство. Пожалуй, самое обширное направление, поскольку к искусству можно отнести достаточно большое количество продуктов (обычно в искусстве выделяют изобразительные жанры – живопись, фотография, скульптура; зрелищные – театр, опера, кинематограф, эстрада, компьютерные игры; выразительные – музыка, танцы, литература, архитектура, к нему же могут быть отнесены народные художественные промыслы). Эта сфера также достаточно близка к сфере культуры и к библиотекам. Художники и фотографы могут проводить

в библиотеке мастер-классы и выставки, танцевальные и театральные труппы – репетировать и представлять свои выступления. Специалисты в этой сфере могут поделиться опытом организации и продвижения мероприятий в сфере искусства, многие из используемых ими инструментов хорошо применимы и для сферы культуры. А еще следить за этими специалистами полезно, чтобы узнавать новые веяния в сфере современного искусства – цифрового и физического. Совместные проекты библиотек и представителей искусства чаще всего получаются яркими и запоминающимися, привлекающими внимание как зрителей, так и СМИ. Если в вашем городе есть небольшой театр, стоит изучить возможные формы взаимодействия с ним.

Образование. Образование тоже считается направлением креативных индустрий, и особенно это касается активно развивающегося сегмента онлайн-образования. Онлайн-курсы, лекции, вебинары, мастер-классы являются не только продуктом интеллектуальной собственности, но и креативным продуктом. Образовательные услуги во многом схожи с услугами просветительскими, которые предлагают библиотеки. При этом некоторые библиотеки уже много лет проводят на своей базе обучающие курсы или кружки. Библиотека традиционно пользуется большим кредитом доверия у читателей (особенно старшего возраста), поэтому бренд библиотеки можно использовать для развития собственного образовательного продукта (например, онлайн-курсов или лекций). От экспертов в сфере образования (методистов, продюсеров онлайн-курсов, экспертов онлайн-образования, разработчиков образовательных платформ) можно почерпнуть как информацию о том, как эффективнее учить, усваивать навыки, выстраивать системы наставничества и супервизии, так и советы по продвижению образовательных проектов.

Креативные индустрии очень быстро обрастают новыми трендами, инструментами и проектами. Поэтому любому профессионалу библиотеки важно не оставаться на месте и постоянно развиваться – ведь именно библиотеки могут стать той необходимой информационной поддержкой для развития новых проектов, особенно просветительских, краеведческих или направленных на создание новых продуктов интеллектуальной деятельности. А помощь в этом могут оказать коллеги из

библиотечной и других сфер, которые уже прошли определенный путь в работе над проектами. Чаще всего они готовы делиться своим опытом и привлекаться к проектам на взаимовыгодных условиях.

СОВЕТ

Кейсы сотрудничества с разными профессионалами и организациями в сфере креативных индустрий по каждому из 14 направлений вы сможете найти в нашей базе знаний [универгеня.рф](https://univergenia.ru)

Подробнее о креативных индустриях и новостях в этой сфере вы можете узнать в телеграм-канале проекта «Гений места», а больше идей о том, где искать вдохновение для партнерства, есть в этом посте: <https://t.me/+WlBkQLUuq3liNzji>





ГЛАВА 5

АНАЛИЗ РЕСУРСОВ БИБЛИОТЕКИ И КОМАНДЫ: СТРАТЕГИЯ ВЫБОРА НАПРАВЛЕНИЯ КРЕАТИВНОГО ПРОЕКТА

В этой главе рассказываем:

- какие ресурсы есть у библиотеки;
- с помощью каких методик и инструментов можно оценить ресурсы для будущего креативного проекта;
- какими методами можно пользоваться при выборе направления креативных проектов в библиотеке;
- как искать недостающие ресурсы для реализации проекта.

Часто можно встретиться с терминами «ресурсы компании» или «ресурсы проекта», но что такое «ресурсы библиотеки»? Зачем вообще их анализировать? Непонимание ресурсов и небрежное отношение к их оценке могут привести к тому, что при подготовке и реализации проекта команда оценивает ресурсы неверно – как следствие, не получается распределить их так, чтобы и основная работа, и проектная выполнялись качественно, а также понять, какие дополнительные ресурсы и где нужно искать и привлекать.

Анализ ресурсов – это то, с чего стоит начинать подготовку любого проекта. А точнее, еще до начала подготовки проекта стоит оценить имеющиеся ресурсы. Вполне возможно, именно эта оценка задаст направление вашему будущему проекту.

Ресурсы – это не обязательно бюджет библиотеки. Это в том числе помещения, фонды, мебель и техника, люди (включая знакомых или дальних родственников, которые обладают какими-то полезными для вас и вашего проекта навыками), партнеры. Для начала разберемся, какие виды ресурсов бывают, где их взять, а потом перейдем к вопросам, как анализировать и грамотно их распределять.

Какие вообще есть ресурсы у библиотеки?

Если хорошо подумать, то библиотека обладает ресурсами ничуть не меньшими, чем среднестатистическая организация, а иногда даже большими. Для начала подробнее рассмотрим все очевидные ресурсы, которыми часто обладают библиотеки, независимо от их размера.

В первую очередь главным ресурсом библиотеки является ее штат. Это те, кто работает в библиотеке, – специалисты, которые могут или найти лидеров для будущих креативных проектов и стать их кураторами и помощниками, или сами (при наличии интереса, идей и возможностей в плане сил и времени) стать такими лидерами. Даже если выполнение проекта полностью ведется сторонними партнерами, а библиотека только предоставляет помещение, в любом случае в таком проекте будут задействованы ее сотрудники.

В последнее время в библиотечную сферу начали приходить выпускники и профессионалы совершенно разных специальностей. Их навыки и опыт могут оказаться малоприменимыми в классической библиотечной деятельности, но очень полезными для реализации проектов. Узнавайте больше о своих коллегах: чему они учились, где раньше работали, что им интересно, какие у них хобби. Вполне возможно, что кто-то из них занимается или раньше занимался любительской съемкой или развивает собственный канал в социальных сетях, а вы об этом не знаете. Любой навык может оказаться потенциально полезным – собирая полную картину о своих коллегах по команде, вы будете лучше знать, какие задачи ваша библиотека сможет взять в совместных проектах с разными партнерами.

Часто в маленьких библиотеках бывает такое, что сотрудников может быть один-двое, все они работают не на полную ставку. В таком случае в первую очередь следует думать о выполнении непосредственно библиотечной работы, а для проектов по мере возможностей привлекать волонтеров и читателей (об этом мы поговорим чуть позже). Проектная работа – очень интересная и сложная, поэтому важно уметь сбалансировать ее со своей основной занятостью. В некоторых случаях работает подход выделения определенных часов (или дней) на проектную работу.

СОВЕТ

Рекомендуем к ознакомлению по этой теме материалы по совмещению проектной и процессной деятельности библиотеки от ИОГУНБ:

- презентация
http://nabb.org.ru/images/shkola_nabb/biblioleader/Suleimanova_LA_Processnoe_i_proektnoe_upravlenie_.pdf
- организация проектной деятельности в ИОГУНБ
http://nabb.org.ru/images/shkola_nabb/biblioleader/Suleimanova_LA_Shema_organizacii_proektnoi_deyatelnosti_IOGUNB.pdf

ПРЯМАЯ РЕЧЬ – НАТАЛЬЯ ГАНИЧЕВА, БИБЛИОТЕКА Б7, БЕРЕЗОВСКИЙ:

« Искали мы человека – интересного, не такого, как мы, то есть там о библиотекаре даже речи не шло. А кого-то такого креативного, молодого, который бы объединил вокруг себя ту самую молодежь, которую мы хотели видеть в стенах библиотеки, а может быть, не только подростков, но и постарше – какие-то молодежные активности. Было несколько претендентов. Даже один молодой человек пришел, поработал у нас и потом сказал: «Нет, это не мое»... А потом наша Лена Воробьева к нам пришла, и так удачно сложилось – она горела прямо этим, вот с молодежью у нее хорошо получилось в итоге. Первый раз в жизни я увидела удачную работу с молодежью. Где молодежь ходит не так, как у нас, организованные, а сами по себе. Шьют – они у нее сами все делали! Я не знаю, она там заклинания, что ли, произносила какие-то...

Лена анкетирование запустила – чего хочет молодежь, вот в 2018 году, что там было модно. Оказалось, восточная культура была в моде – аниме; не знаю, как сейчас, какая мода следующая, но вот на тот момент была аниме, косплей. И вот она их объединила. Я когда зашла первый раз, было первое заседание по итогам анкетирования – там темно было, вообще, народу столько было, что, думаю: «Господи, как мы с ними тут будем...» Ну, понятно, я же уже знаю, что пришли 50, а осталось дай Бог 10. ... Они постоянно чем-то заняты были: то городской конкурс маски, они участвовали, там первое место заняли, косплеи эти, «Азияфест».



Иногда бывает иная ситуация, когда штат библиотеки не укомплектован полностью по ряду причин. Если в библиотеке есть свободные ставки (четверть, половина), то дополнительных специалистов, работающих над проектом, можно оформить на них. Неполная ставка позволит работать часть дня над достижением поставленных в проекте задач. Если же ваш проект занимает у сотрудника полный рабочий день (40 часов в неделю) и не остается времени на обычные рабочие задачи, то, возможно, стоит рассмотреть вариант уменьшения масштаба проекта – такая загрузка может свидетельствовать о том, что проект команде пока не по силам.

Вторым ключевым ресурсом является **фонд** библиотеки. Каждая библиотека является в первую очередь агрегатором знаний и верифицированной информации, и возможность предоставить поддержку проверенными источниками организаторам проектов в сфере культуры и креативных индустрий – ключевая сильная сторона библиотеки. При этом важно обращать внимание не только на коллекции художественной литературы, которые могут стать источником для вдохновения в креативных проектах, но и на литературу нехудожественную. Особенно это касается источников по теме креативных индустрий, которые могут стать большой поддержкой для всех, кто интересуется развитием проектов в этой сфере. Именно на создание таких коллекций направлен проект Электронной библиотеки креативных индустрий на базе РГБ.

СОВЕТ

Электронная библиотека креативных индустрий – это первое в России межотраслевое пространство знаний для креативного сообщества, где будут собраны тысячи оцифрованных изданий по всем 14 направлениям креативных индустрий. Чтобы лучше представить себе формат БКИ, вообразите уникальный проект, разработанный по модели портала «Книжные памятники» <https://kp.rusneb.ru> с основным акцентом на креативных индустриях.

Команда проекта создает профессиональное онлайн-пространство для всех, кто изучает и практикует виды деятельности, которые берут свое начало в индивидуальном творчестве, навыках и таланте.

Цель проекта – помогать добиваться успеха или, по крайней мере, вдохновлять таланты на создание великого. Именно поэтому за каждым разделом библиотеки креативных индустрий будет стоять выдающаяся личность – куратор, который создаст подборку книг по своей творческой компетенции.

Проект стартует в конце II квартала 2023 года, за обновлениями следите на сайте РГБ <https://www.rsl.ru> или в официальных аккаунтах библиотеки в социальных сетях («ВКонтакте» https://vk.com/leninka_ru).

Поскольку работа с фондом и цифровыми коллекциями – это обширная и многоаспектная тема, ознакомьтесь с материалом, учитывающим все нюансы такой работы, вы можете в нашей базе знаний univergenia.ru



Третьим важным ресурсом библиотеки является ее *пространство*. Чаще всего это пространство уже принадлежит библиотеке (ЦБС), не нужно платить за аренду, свет, воду и т. д. (все это покрывается средствами бюджета). Это помещение, из которого библиотеку точно не выселят, даже если возрастет стоимость обслуживания (хотя встречаются экстренные и редкие случаи, когда такое все же происходит).

Таким образом, пространство – это тоже ресурс, который есть у любой библиотеки. Оно может быть маленьким, большим, пустым или используемым для книгохранения. Почти всегда можно провести небольшую перестановку и выделить место для реализации проекта (комнату, зал, угол). При этом, если ваш проект реализуется онлайн, то ему вообще может не требоваться никакое помещение.

Часто бывает так, что библиотеки расположены рядом с парком / аллеей / благоустроенной территорией / иным общественным пространством. Если получится договориться об этом с администрацией района/города, то можно это пространство также использовать (особенно летом, когда тепло и сухо). Некоторые открытые пространства и вовсе не требуют никаких согласований.

Часто в библиотеке хранятся источники по локальной истории и культуре населенного пункта, района, местности, которые библиотека может предложить для совместного проекта администрации или урбанистам, занимающимся облагораживанием территорий. В этом случае сотрудник библиотеки может выступить как консультант, проводник знаний и информации, зафиксированной в книгах и других ресурсах, – помочь провести библиографическое исследование специалистам в области урбанистики и наполнить пространство населенного пункта локальными смыслами.

ПРЯМАЯ РЕЧЬ – АЛЕКСЕЙ НОВОСЕЛОВ, «ТОТЕМСКОЕ МУЗЕЙНОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ»:



Приведу конкретный пример диалога с администрацией, когда действительно можно слышать и слушать друг друга. К нам обратилась администрация города, которая создавала проект благоустройства пешеходной зоны, четыре квартала от одного музея и от другого. То есть, в принципе, входило в наш маршрут. Она просила придумать какой-то смысл этой территории, чтобы она не была просто безликой – какие-то дополнительные смыслы, чтобы насытить эту территорию. Чтобы не было: просто плитка, асфальт, скамеечки и все. Это хорошая сама по себе задумка – обратиться к музеям. Потому что мы тут же посмотрели в историю, в фонды, вытащили историю семьи, которая жила на этой улице. Такая выдающаяся

семья, хорошая такая династия. Сразу придумали название «Бульвар Дилакторских», связанное с этой династией. Тут же придумали информационный стенд и арт-объекты. В общем, так или иначе, благодаря этому знанию, которое было только у нас, мы помогли благоустроить пешеходное пространство.

Вообще, тут очень ясный интерес был. Им нужно было сделать тротуар, на который все жаловались, они подали заявку в «Комфортную городскую среду» – это регулярный конкурс Минстроя, по которому выделяются средства из федерального бюджета на благоустройство городской среды. А в «Комфортной городской среде», чтобы выиграть и что-то получить, нужен не просто тротуар, нужно общественное пространство. И для того, чтобы какие-то идеи придумать, чтобы тротуар внезапно стал общественным пространством, власть и обратилась к нам.



Материально-техническая база также есть в любой библиотеке. Это не только упомянутые выше помещения, но и мебель внутри них: столы, стулья, стеллажи, кафедры и т. д. А также техника: компьютеры, проекторы, доступ к Интернету, видеокамера. Если у самой библиотеки этой техники нет, но есть у кого-то из сотрудников (и этот сотрудник готов ею поделиться), то это тоже можно считать привлеченными ресурсами библиотеки или проекта. Также не забывайте обращаться к партнерам: возможно, именно у них есть необходимая вам техника, которую они смогут предоставить бесплатно. Поскольку ситуация, касающаяся технического обеспечения, в каждой библиотеке разная, здесь нет единого решения. Главное – оценить то, что у вас уже есть, а также чего не хватает для реализации проекта.

Это может показаться неочевидным, но **читатели** – это тоже человеческий ресурс библиотеки. Сюда же отнесем волонтеров, которые могут быть, а могут не быть постоянными читателями библиотеки. Эти люди могут обладать самыми разнообразными знаниями и навыками, которые могут пригодиться при реализации креативного проекта. Подробнее о волонтерах мы писали в **главе 1**. Напомним: их можно искать по знакомым, среди читателей, в вузах, в сообществах в социальных сетях и других местах. С читателями же нужно общаться лично: узнавать, кто они, кем работают, хотят ли реализовать какой-то свой проект на базе библиотеки, интересно ли им вообще такое сотрудничество.

На самом первом этапе можно разместить информацию в социальной сети или на сайте библиотеки, что вы готовы к сотрудничеству и рассматриваете разные варианты. Возможно, уже на этом этапе к вам придут читатели с предложениями. Не исключено, что кто-то из них даже не рассматривает библиотеку как потенциальную площадку для своего проекта. Ваша задача – им об этом сообщить.

Партнеры и их возможности – это тоже очень важный ресурс библиотеки. Если у вас и вашего проекта еще нет партнеров, значит, вы можете ими обзавестись. Партнеры бывают как коммерческими (которые связаны с библиотекой какими-то денежными или иными материальными обязательствами), так и некоммерческими (которые помогают иными ресурсами или просто работают вместе с вами над общей целью). Несмотря на то, что партнеры являются ресурсом библиотеки (как и читатели, и сотрудники), они, в свою очередь, могут предоставить свои ресурсы для проекта. Часто партнерство библиотеки и другой организации строится на взаимовыгодном обмене ресурсами и не включает в себя оплату товаров и услуг, или на принципах меценатства, когда партнер помогает библиотеке в достижении социально значимых целей, делая вклад в развитие населенного пункта. Не стоит ограничиваться «очевидными» партнерами, которые могут подходить библиотеке на первый взгляд (книжные магазины, издательства, образовательные учреждения). Часто стать партнерами библиотеки могут (и хотят) самые разные организации – в содружестве с такими рождаются очень необычные проекты. Подробнее об этом рассказано в **главе 3**.

Абсолютно неочевидный ресурс, но очень важный, и библиотекам стоит не забывать им пользоваться – это **кредит доверия**. Для многих поколений россиян библиотека – это символ стабильности, интеллектуальности и надежности. Многим родителям психологически проще отдать своих детей на дополнительные занятия в библиотеку, чем в какую-либо другую частную организацию. Для многих посещение библиотеки отдает ностальгией, а приход в модернизированную библиотеку с современными помещениями, интересными проектами и мероприятиями радует и воодушевляет. Конечно, здесь же играет роль уверенность в доступности всех библиотечных мероприятий и проектов, но опыт разных проектов показывает,

что посетители библиотеки готовы оплатить мероприятие, когда речь идет о том, чтобы закупить материалы для интересного мастер-класса или привлечь интересного преподавателя для детей. Кроме того, могут сработать, например, системы пожертвований и краудфандинга, если библиотека сможет достоверно отчитаться о том, на что уходят собранные деньги читателей.

Не случайно именно на последнем месте располагается **бюджет**. Безусловно, деньги могут значительно упростить работу над любым проектом, однако не стоит забывать, что многие проекты изначально делались на энтузиазме и коллаборации, поддержке разными видами ресурсов. И только после этого начали приносить доход. Если у вашей библиотеки есть дополнительный бюджет или возможность использовать для этого доходы от внебюджетной деятельности, то это очень хорошо. Если у библиотеки есть партнеры, которые готовы на тех или иных условиях предоставить свой бюджет или поддержать проект в иной форме (см. об этом **главу 3**), это тоже хорошо. Но не нужно бояться, если этого ничего нет. Многие проекты (особенно онлайн) можно реализовать максимально бюджетно или на первом этапе развивать их без финансирования. Опять же, не забывайте о пункте, о котором мы говорили выше: если у вас есть читатели, которые давно вас знают, любят и доверяют вам, есть аудитория и сообщество вокруг библиотеки, вы можете запустить краудфандинговую кампанию для реализации вашего проекта. Это позволит собрать деньги на то, с чем вы не можете справиться своими силами и силами партнеров.

ПРЯМАЯ РЕЧЬ – АННА И ИЛЬЯ, ЦЕНТР СОВРЕМЕННОЙ КУЛЬТУРЫ «РЕЛЬСЫ», ТВЕРЬ:



Анна: „Рельсы“ не стартовали с краудфандинга, до момента краудфандинга и запуска площадки мы уже полтора-два года проводили мероприятия на разных точках, преимущественно в офисах наших друзей. Если люди будут собирать для себя методом краудфандинга, то без сообщества здесь невозможно начинать. Потому что сообщество – это та группа людей, которая дает импульс для развития вашей краудфандинговой кампании.

Илья: В принципе, собирать деньги, не имея сообщества, не имеет вообще никакого смысла. Ты должен сделать простой понятный продукт. Люди должны понять, что это за продукт. И вот эти люди – ты с ними начинаешь в первую очередь работать. То есть, типа: вот, вы видели, мы провели лекцию на тему архитектуры, и этих лекций будет 100 за год. Они будут на нашей площадке, там будут выставки, посвященные архитектуре, – давайте сделаем это. И все, и люди понимают. То есть никакой сбор денег до этого сделанного минимального продукта быть не может. Ну и, разумеется, этот продукт формирует ваше сообщество.



В **главе 6** можно найти разбор краудфандинговой кампании для открытия пространства «Рельсы».

Несмотря на то что у всех библиотек абсолютно разные возможности (по вместимости помещений, по штату, по бюджету, по количеству посетителей и по партнерам), у каждой библиотеки всегда есть ряд ресурсов: помещение и фонд, хотя бы один компьютер, читатели – о них мы поговорили выше. Но есть ряд ресурсов, которые у библиотеки как могут быть (если в ней проведена модернизация, или библиотека давно ведет проектную деятельность, или ее работа активно освещалась в СМИ), так могут и не быть (возможно, для реализации первого этапа проекта эти ресурсы и не понадобятся). Они напрямую связаны с уже описанными ресурсами библиотеки, но являются их «расширенной» версией.

После того как вы оценили ресурсы своей библиотеки, вы можете понять, что вам необходима **расширенная материально-техническая база**. Очевидно, что одного компьютера (особенно если он стоит на книговыдаче) не хватит для реализации проекта, когда это касается цифровых сфер – IT, разработка игр и других. Для реализации почти любого проекта понадобится техника – хотя бы один свободный от постоянной рабочей нагрузки ноутбук/компьютер, хорошая фото- или видеокамера (даже если ваш проект этого не предполагает, то лучше, когда материалы о событии сделаны на хорошую технику, а не на телефон), штатив, купленное и установленное ПО (для монтажа видео или звука, создания афиш и иной графической продукции), микрофон (и другая техника для записи и воспроизводства звука). Часто полезной для проекта техникой может стать что-то совсем

неожиданное или устаревшее. Например, если в библиотеке (или у вас дома) долгие годы пылился виниловый проигрыватель или диапроектор, он вполне может стать основной для вашего проекта. Так, вокруг идеи виниловых пластинок построила свое первое мероприятие команда проекта «Шуметь можно!» (этот кейс разобран в **главе 6**).

Иногда для реализации проекта не хватает небольших предметов мебели: например, когда есть большое помещение, которое может подойти для лектория или мастер-классов и вместить в себя 100 человек, а стульев всего 10. Тогда эту проблему тоже придется решить, если в ваших планах есть массовые мероприятия (если вы, конечно, хотите, чтобы в вашем проекте приняли участие 100, а не 10 человек).

ПРЯМАЯ РЕЧЬ – НАТАЛЬЯ АНКИНА, БИБЛИОТЕКА ЮГОРСКА:



В конце года мы обычно пишем письма депутатам. Мы обратились к депутатам окружной думы, что у нас есть такой замечательный федеральный проект, в котором мы принимаем участие, – «Гений места», – и нам надо пополнить наш фонд такой-то, такой-то литературой. У нас есть отдел комплектования и обработки литературы, это их была задача, они очень хорошо отработали, профессионально – сделали список, отобрали из прайсов издательств эту литературу, приложили к письмам, отправили депутатам окружной думы, и получили от депутатов Таги-заде Халид Бююкага оглы и Зиновьева В. Н. 226 950 руб. и в этом году приобрели комплекты новой литературы.

Вообще, мы ежегодно пишем письма депутатам, и не только на фонд. В этом году получили 500 тыс. руб. на открытие локации в детской библиотеке «Инженерика». В прошлом году мы так же получали, но там у нас «Экологика» – локация была открыта в детской библиотеке. Приобрели стеллажи, приобрели новое оборудование.



На некоторых этапах проекта (и в некоторых проектах в целом) не обойтись без сторонних профессиональных **исполнителей**. Это все, кто нужен для реализации проекта и кого в штате библиотеки нет (а сами библиотекари, партнеры, волонтеры

могут как обладать такими навыками, так и не обладать). Это могут быть дизайнеры, верстальщики, монтажеры, звукооператоры, художники, декораторы и т. д. (зависит от направления вашего проекта). С кем-то из них можно будет договориться по бартеру или на льготных условиях, но если нет, то нужно будет оформлять договор гражданско-правового характера (ГПХ). Чаще всего такие исполнители имеют ИП или самозанятость, что облегчает расчет и уплату налогов для библиотеки как плательщика. Если же этот исполнитель работает над вашим проектом длительное время (полгода-год) и занятость достаточно большая, то, как мы обсуждали выше, его можно взять на половину (четверть) ставки в штат библиотеки (такие вопросы, естественно, должны в первую очередь согласовываться и обосновываться с администрацией библиотеки/ЦБС) или оформить более долгосрочный договор из средств привлеченного финансирования.

ПРЯМАЯ РЕЧЬ – НАТАЛЬЯ АНКИНА, БИБЛИОТЕКА ЮГОРСКА:



В нашу команду входят не только специалисты нашего учреждения, которые реализуют проект. Когда мы прописываем структуру, четко уже понимаем, какие мероприятия будут реализовываться, мы в команду включаем, конечно же, и других специалистов. И специалистов из сферы медиа, и мастеров декоративно-прикладного искусства, если мы проводим мастер-классы. Если мы читаем лекции, мы включаем сюда спикеров известных. Ну то есть, конечно же, это рассчитано не только на коллектив нашей библиотеки. Но коллектив библиотеки принимает самое активное участие. На данный момент у нас параллельно идет реализация шести проектов. У нас очень насыщенная работа.

Если навскидку посчитать: наверное, из библиотеки на реализации проекта «Этномир детям» работает человек пять из коллектива, и привлеченных специалистов – где-то семь человек, которые участвуют в организации мероприятий проекта. Команда получается насыщенная. Они за это получают оплату, гонорар из средств гранта.



Далее мы снова говорим о **партнерах**. Если у вас еще нет партнера по определенному направлению, это не значит, что он не появится никогда. Ищите, общайтесь с разными людьми,

отправляйте запросы. Многие люди изначально больше расположены к библиотеке, чем если бы вы были представителем коммерческой организации. Как мы уже говорили выше, партнерами библиотеки могут стать самые неожиданные организации, как коммерческие, так и некоммерческие.

Наконец, в стороне от всего, мы поговорим про самый неочевидный и самый важный ресурс: *время*. Всегда важно понимать, сколько времени на выполнение того или иного проекта у вас есть. Ключевой вопрос: позволяет ли график и штатное расписание библиотеки делать проекты?

В работе над любым проектом очень важна точность в постановке задач и дедлайнов к ним. Многие организации используют таск-менеджеры или планеры (Microsoft Planner, Slack, Trello, Todoist, Яндекс.Трекер, общие календари и другие). Это помогает видеть список общих задач, а также распределять их по исполнителям с установленными дедлайнами. Даже если для исполнителей и сотрудников библиотеки это и не нужно, руководителю проекта важно всегда держать перед глазами дорожную карту проекта, чтобы понимать, что работа движется в соответствии с графиком или же где-то провисает.

Дорожная карта – это документ, в котором расписаны основные цели и задачи проекта, а также результаты, к которым они ведут. Такой документ можно показывать руководству и партнерам, чтобы дать краткое представление о своем проекте. Поэтому дорожная карта должна быть общим обзором, а не максимально приближенной конкретизацией задач. В дорожной карте стоит максимально общими словами описать основные этапы проекта. Такими этапами могут стать: подготовка, реализация, подведение итогов.

А на основании дорожной карты уже можно готовить пошаговый план проекта. В нем можно углубляться в детали, максимально подробно прописывать каждый шаг, назначать исполнителей на конкретные задачи. Важно, чтобы в программе или инструменте, который вы выберете для отслеживания работ, была возможность отслеживать и прогресс. Например, чтобы исполнители могли раз в неделю отмечать процент готовности по той или иной задаче или хотя бы ставили галочки (меняли цвет) там, где задача выполнена.

Для такой цели подойдет диаграмма Ганта, которую часто используют при подготовке и дорожной карты, и плана проекта. В диаграмме Ганта (по сути, можно ее сделать в простой таблице Excel) указываются крупные этапы и более мелкие задачи проекта, дедлайны по ним, ответственные и процент выполнения задачи. В той же таблице визуально понятно размечаются сроки проекта, позволяя увидеть, какие задачи пересекаются по времени. Если статусы по задачам долгосрочного проекта обновлять раз в неделю (для краткосрочного проекта желательно делать это чаще), то будет виден ход работы. При этом проходиться по пунктам плана можно во время регулярной рабочей планерки, обсуждая задачи проекта, – тогда сотрудникам не нужно будет постоянно редактировать график самостоятельно, они будут проговаривать задачи, а руководитель проекта – фиксировать результаты.

СОВЕТ

Шаблон диаграммы Ганта и другие полезные инструменты для управления проектом вы можете найти в нашей базе знаний универгенія.рф



Очень важно понимать, сколько времени займет реализация проекта и сколько свободного от основных задач времени при этом есть у вас. Проекты могут быть разными, но в идеале они не должны делаться в ущерб собственной жизни. Оценивайте свои ресурсы (временные и иные) и не стесняйтесь общаться с партнерами и волонтерами, привлекая их к своим проектам. При этом проекты, в которых нет никаких зацепок для личного интереса сотрудника (возможность реализовать свои идеи и ценности, поработать с вдохновляющим или идейно близким партнером, закрыть через реализацию проекта личные потребности), могут требовать у сотрудников больше времени на реализацию проектных задач, так как будет меньше мотивации. Поэтому важно оценить не только время, но и возможности завязать проект на личный интерес участников проектной команды.

Одна из частых ошибок команд – этап планирования мало соотносится с реализацией проекта. Грубо говоря: «на бумаге» дорожная карта проекта составлена, показана руководству, а затем откладывается, и проект идет «как получится», команда при этом не придерживается изначального плана. Так может получиться в двух случаях: если дорожная карта была изначально составлена нереалистично (не были учтены важные ресурсы, которые потребуются для проекта, или были переоценены возможности библиотеки по привлечению партнеров и внимания читателей) и если сама команда не видит смысла в дорожной карте (например, потому что нет привычки работать с такими картами), а просто следует указанию руководства, что «дорожная карта необходима».

Инструменты планирования могут существенно облегчить жизнь команды и помочь избежать ошибок и ряда трудностей, если уметь их применять, поэтому мы настоятельно рекомендуем попробовать внедрить их в проектную деятельность и посмотреть, как изменятся ваши результаты. Помимо дорожной карты и диаграммы Ганта, ваша команда может использовать еще ряд инструментов для анализа ресурсов библиотеки при планировании нового проекта или определении направления, в котором стоит развивать библиотеку.



Как анализировать ресурсы вашей библиотеки и команды?

Для начала составьте список тех ресурсов, которые приходят вам на ум в первую очередь.

Люди в штате: опишите, сколько у вас человек и в каком режиме они работают, как выглядит текущая нагрузка этих людей.

Какими задачами они занимаются в своей обычной деятельности и сколько их рабочих часов на это уходит?

Могут ли они посвятить несколько часов в неделю развитию креативного проекта на базе библиотеки? Если да, то сколько часов, по вашим оценкам, они могли бы уделить развитию нового проекта?

Как вы оцениваете мотивацию этих людей на работу и на новый проект? Как они сами оценивают свою мотивацию?

Что им интересно – какие задачи, какие креативные направления, какие векторы работы вашей библиотеки?

Какие у них способности? Здесь важно перечислить не только профессиональные навыки и умения, которыми могут обладать только сотрудники библиотеки, но и общие качества и характеристики, такие как общительность, умение слушать других людей, умение представить результаты своей работы, умение упорядочивать информацию, личные хобби и увлечения и т. д.;

Помещения библиотеки: опишите ключевые помещения, в которых располагается ваша библиотека.

Оцените их загруженность – часто ли в каждом из этих помещений проводят время читатели, сколько читателей и в какие часы дня обычно занимают это помещение? Сколько места занимают книги и книгохранение? Есть ли у вас открытые фонды, к которым читатели могут получить доступ?

Для чего (каких активностей или занятий) могли бы подойти эти помещения в тот момент, когда они свободны? Какое там освещение и как обустроено пространство? Для наглядности можно набросать небольшой план на бумаге, чтобы он был перед глазами во время раздумий.

Материально-техническая база библиотеки: опишите все значимые объекты, которые есть в вашем распоряжении, – компьютеры и техника, столы и стулья, другие технические устройства и мебель. Отдельно опишите фонд и его состояние, наполненность по тематикам, наличие актуальной литературы по теме проекта.

Какие из этих объектов только для служебного пользования? Какие объекты доступны посетителям и в каком режиме – что посетители могут сделать с ними? Для каких задач можно применять каждый объект в вашем распоряжении?

Какие ключевые характеристики этих объектов? Например, если это принтер, может ли он делать цветную печать, на какие объемы обычно хватает картриджа и сколько стоит заправка этого

принтера? Если это стулья и столы: сколько их, легко ли их можно переместить или трансформировать (стулья могут складываться или раскладываться, столы могут быть удобны или неудобны для того, чтобы составлять их вместе, и т. д.)? Если это стеллаж или стенд – достаточно ли он легкий, чтобы была возможность его транспортировки, выдержит ли он мероприятие на открытом воздухе, достаточно ли легко удалить с него загрязнения, если такие появятся?

Немаловажно рассмотреть объекты не только сами по себе, но и в комплексе – в контексте других объектов, которые могут потребоваться для тех или иных задач. Если это фото или видеокамера – есть ли у вас штатив, запасные аккумуляторы, программа, с помощью которой вы можете монтировать видео? Если это мольберт для рисования – есть ли у вас в библиотеке помещение, где его можно установить, нужны ли для него дополнительные компоненты непосредственно в библиотеке, или каждый художник приносит свои материалы? Если какой-то источник по теме креативных индустрий доступен только онлайн – есть ли в библиотеке компьютер или подключение к сети Wi-Fi, чтобы читатели могли ознакомиться с источником прямо в библиотеке?

Такое описание помогает вам закрыть сразу два вопроса. Первый – для каких задач и проектов ваш фонд и оборудование подходят, что можно сделать с такими «Дано»? И второй – какой контекст, дополнения, условия могут расширить возможности вашей материально-технической базы и сделать ее применение более удобным для команды или читателей библиотеки? Если читатели будут знать правила использования того оборудования, которое им доступно, они будут чувствовать, что библиотека – это открытое для их инициатив пространство, и им будет легче предлагать свои инициативы команде. Например, если вы ставите в библиотеке тот же самый мольберт и даете пост в социальных сетях, афишу на стене библиотеки и инструкции библиотекарю о том, что каждый читатель, которому интересно рисование, может забронировать время работы на мольберте при условии, что приносит свои материалы и работает не больше 4 часов, чтобы другие читатели тоже имели возможность для брони оборудования, – читатели будут знать правила пользования и могут строить свои индивидуальные проекты, основываясь

на этих правилах. Если вы закупили коллекцию тематической литературы для организаторов проектов в сфере культуры и креативных индустрий – можно рассказать о том, что эти книги теперь доступны для чтения в зале или с возможностью прочитать книгу дома по читательскому билету.

ПРЯМАЯ РЕЧЬ – ДМИТРИЙ ТАРАСОВ, ТВОРЧЕСКИЙ ДЕЯТЕЛЬ, ТЕАТРАЛЬНЫЙ РЕЖИССЕР, АРХАНГЕЛЬСК:



Действительно, есть правила поведения в библиотеке, но также есть и какие-то возможности... Все равно стеллаж можно какой-нибудь когда-нибудь сдвинуть. То есть библиотекарям важно быть помощниками, быть сотрудниками, быть сопричастными каким-то экспериментам.

Например, в Добролюбовке были какие-то музыкальные то ли субботы, то ли среды. И мы на полном серьезе слушали музыку, даже громко. А так как библиотека находится в отдельном здании, то к нам даже не придёт никто из соседей. И это было вечером. Мне кажется, нету там никакого ажиотажа, людей, и совершенно спокойно можно проводить какие-то мероприятия... я про подвижность, про то, чтобы быть динамичными.



Какие партнеры уже есть: вопросам о партнерах посвящена **глава 3**, но мы кратко напомним здесь основные моменты. В качестве партнеров можно рассматривать организации, органы местной власти, индивидуальных предпринимателей и локальных активистов, волонтеров, активных граждан и их объединения.

Перечислите здесь партнеров – сначала текущих и тех, с которыми у вас наиболее крепкие отношения. Какие это партнеры и какие виды поддержки действуют между вами? Как именно эти партнеры вас поддерживали и в каких условиях?

Потом перечислите всех партнеров, с которыми у вас когда-либо были отношения и проекты. Напротив каждого из партнеров напишите, когда был последний контакт, и постарайтесь предположить, почему контакт прервался и можно ли его

восстановить. Варианты могут быть разными: например, опыт партнерства был негативным и свои договоренности партнер не выполнил – в этом случае можно воздержаться от повторного контакта и не инициировать его. Бывает так, что партнер был завязан на конкретного человека в вашей команде и после его/ее ухода контакт прервался, однако в этом случае имеет смысл попробовать выйти на повторный контакт, если само партнерство было плодотворным. Общее правило таково: если вы оцениваете потенциальные выгоды от партнерства высоко, то стоит попробовать наладить прервавшийся контакт.

В третью очередь перечислите партнеров, которые приходили к вам с предложениями, но с которыми по той или иной причине контакт не состоялся. Здесь важно проанализировать – почему так произошло и была ли причина весомой? Возможно, партнер изначально просил слишком многого и у библиотеки просто не было возможности удовлетворить его интерес? Возможно, команда библиотеки – по разным причинам, в том числе в силу человеческого фактора – была не заинтересована в партнерстве и отказала в сотрудничестве? Причины необходимо разобрать, и возможно, это станет поводом для пересмотра решения о партнерстве.

Каких читателей с их особенностями или навыками вы знаете лично: здесь важно разделить читателей на две группы – тех, которых можно рассматривать как потенциальных партнеров (то есть тех, кто обладает своей инициативой), и тех, кого можно рассматривать как потенциальную лояльную аудиторию вашего проекта. О первых мы подробно говорили в **главах 2 и 3**, ниже рассмотрим вторую группу.

Лояльность читателя означает, что этот читатель хорошо знает вашу библиотеку, у него есть положительный опыт контакта и участия в проектах. Такой читатель часто откликается на ваши приглашения на мероприятия, а если не может посетить их, выражает сожаление и всячески показывает, что заинтересован в мероприятиях такого рода. Такой читатель, скорее всего, рассказывает о мероприятиях своим знакомым и близким, может приходиться вместе с ними. В случае с интернет-страницами библиотеки такой читатель оставляет реакции под вашими публикациями и взаимодействует с вашим контентом.

Почему такие читатели важны? Потому что чем больше таких читателей вы знаете, тем выше шанс, что вы сможете собрать небольшую группу на пилотную встречу своего проекта. Первые шаги нового проекта – всегда самые сложные, и здесь важнейшую роль играет именно самая преданная вам аудитория, которая готова поверить вашему видению проекта. Если вы знаете таких читателей, постарайтесь описать их – можно ли обобщить их по возрасту, полу, интересам? Возможно, вам потребуется провести дополнительный анализ читателей по рекомендациям из **главы 2**, чтобы точнее увидеть вашу самую лояльную аудиторию. Однако после такого анализа вы будете четче понимать, кто может стать поддержкой для вашего проекта и его первыми зрителями, а также – кто может рассказывать о вашем проекте другим (реклама через сарафанное радио в век социальных сетей все еще работает).

Подводя итог этому пункту, важно напомнить, что взаимодействие с партнерами и читателями может происходить как по вашей, так и по их инициативе. Библиотеке очень важно уметь оценивать внешние предложения от новых партнеров и читателей, быть открытой к новым идеям извне. Каждый инициативный человек, который приходит в библиотеку, ценен своим импульсом. В большинстве своем инициативу проявляют люди и организации, которые хотят что-то развить, – эта инициатива может быть культурной или социальной, у нее может быть коммерческий аспект, а может и не быть. Оценка инициативы как таковой – очень сложный процесс. Однако если свести ее к одному ключевому вопросу, этот вопрос можно сформулировать так: станет ли жизнь сообщества (или отдельных социальных групп) вокруг библиотеки разнообразнее, интереснее, лучше в тех или иных аспектах после внедрения проекта? Если вы видите положительные эффекты – нужно приложить все силы к поиску необходимых ресурсов для реализации этого проекта, несмотря на возможные возражения, которые могут возникнуть. Если каких-то ваших имеющихся ресурсов не хватает для реализации проекта, это не повод отказываться – это повод провести анализ потенциальных ресурсов библиотеки, о котором мы подробнее поговорим ниже.

Анализ потенциальных ресурсов библиотеки

Итак, ситуация нередко складывается таким образом, что тех или иных ресурсов не хватает в списке того, чем располагает ваша библиотека. Поэтому важно провести не только анализ имеющихся и очевидных ресурсов, но и анализ потенциальных ресурсов, которые можно привлечь. Вот лишь несколько примеров таких потенциальных ресурсов.

- У ваших сотрудников или их родственников могут быть навыки или техника, которые могут помочь в реализации проекта, – например, можно договориться об использовании личного или семейного фотоаппарата на рабочем месте несколько раз в неделю.
- В вашем населенном пункте могут работать заведения, которые заинтересованы в профориентации своих подопечных – предоставлении практики для студентов училища, колледжа или учеников старшей школы, организации, работающие с переобучением взрослых на востребованные специальности, и т. д. Библиотека могла бы принимать таких начинающих сотрудников на практику, чтобы они, в свою очередь, помогли развитию проектов.
- Среди ваших читателей могут найтись волонтеры, которым важно наработать себе портфолио (особенно это актуально для молодых журналистов и специалистов по медиакоммуникациям, SMM-специалистов и дизайнеров, преподавателей и помогающих специалистов) и которые готовы быть волонтерами на базе вашей библиотеки за портфолио и рекомендательные письма. Такие волонтеры могут в том числе выполнить ряд исследовательских задач для вашей библиотеки, таких как проведение опроса или аналитика активности на странице библиотеки в социальной сети.
- Вокруг библиотеки может быть принадлежащее населенному пункту общественное пространство, которое библиотека может использовать для мероприятий на открытой площадке.
- У населенного пункта, области или муниципалитета могут

быть собственными социальными, культурными или развивающими локальную идентичность проектами, в которых библиотека может выступить на правах соучастника и получить часть ресурсов из общего проекта.

Проведите небольшое исследование и опишите потенциальные ресурсы, к которым может получить доступ ваша библиотека, как можно подробнее – так у вас будет более детальное понимание, где и как можно найти недостающий проекту ресурс. Если же в библиотеку приходит внешний специалист со своим проектом, чаще всего у него есть готовый сформулированный запрос – в этом случае гораздо легче оценить, может ли библиотека и ее команда ответить на него.

ПРЯМАЯ РЕЧЬ – ДМИТРИЙ ТАРАСОВ, ТВОРЧЕСКИЙ ДЕЯТЕЛЬ, ТЕАТРАЛЬНЫЙ РЕЖИССЕР, АРХАНГЕЛЬСК:

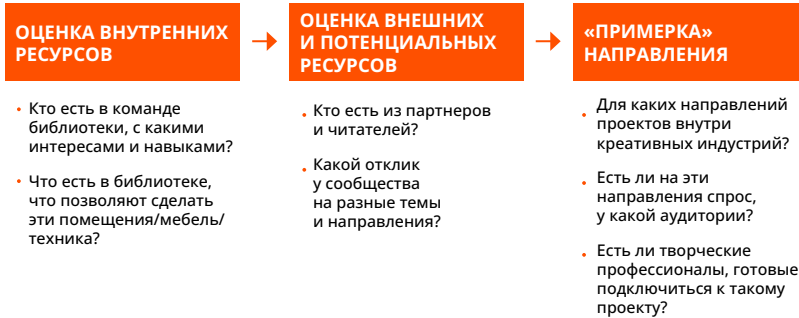


Это просто взаимовыгодная вещь, когда библиотеки понимают, что у них есть: от площадки до человеческих ресурсов, до знаний. Потому что библиотекари, которых я встречал, они точно занимались своим делом и могли провести лекцию по конкретным вещам.

У нас был спектакль, посвященный нашим северным деятелям, вот таким творческим единицам – Шергин, Писахов и Ксения Петровна Гемп. И в библиотеке есть отдельный блок краеведения, прекрасная женщина отвечает за него, и я говорю – мне надо вот здесь, здесь и здесь помочь, – и обнаружили на полном серьезе какие-то совершенно классные штуки. Библиотека – это в первую очередь архив. Все архивы: исторические, не только художественная сводка, но и историческая, она вся хранится там. Когда я работал в Карпогорах, нам нужно было поднять историю поселка. И там оригиналы, то ли с 1937 года, то ли с 1927-го, чернобелые газеты. В архивах, сшитые, открываешь папочку и смотришь – о, здесь провели железную дорогу, о, здесь украли две банки шпрот...



Если резюмировать алгоритм поиска перспективного направления для проекта в сфере креативных индустрий на базе библиотеки, его можно представить следующим образом.



Можно использовать альтернативные инструменты для анализа ресурсов библиотеки и прогнозирования проекта. Часто инструментом для такой цели становится SWOT-анализ. Это анализ сильных и слабых сторон вашей команды, которые могут повлиять на проект, а также анализ внешних факторов – перспектив и угроз, которые могут повлиять на ход проекта извне.

СОВЕТ

Подробнее про SWOT-анализ можно прочитать, например, в этих материалах:

- **Общий гид по SWOT-анализу с рекомендациями по его проведению:** <https://www.uplab.ru/blog/swot-analysis-definition-application-examples>
- **Применение SWOT-анализа для организаций в сфере культуры:** <https://studme.org/42692/mededzhment/swot-analiz>

Ниже мы приведем общую таблицу для SWOT-анализа, которую может использовать ваша команда:

Сильные стороны

команды: в чем вы сильны, какие навыки для реализации проекта есть и позволяют сделать его отлично.

Например: «В нашей команде у сотрудника Ивана хорошо получается вести публичные мероприятия – посетители оставляют положительные отклики о нем».

Слабые стороны

команды: каких навыков и ресурсов не хватает. В слабых сторонах важно указывать только те факторы, которые непосредственно зависят от вашей команды.

Например: «Публикации на странице ВК не регулярные и написаны без учета вовлечения аудитории» – это слабая сторона.

Возможности проекта:

к каким партнерам с ним можно прийти, какие ресурсы привлечь дополнительно, как проект может помочь в развитии города или каких социальных эффектов можно добиться с его помощью. Это те действия, которых вы еще не делали, но не видите препятствий попробовать.

Например: «Можно договориться с читателями, что они будут оставлять книги, которые не хотят хранить в домашней библиотеке, на полке для книгообмена с другими читателями».

Какие могут быть **угрозы** для реализации проекта, что может помешать его реализации из внешних факторов (например, режим пандемии может снова закрыть возможность для массовых очных мероприятий). Здесь же можно описать ключевых конкурентов за внимание ваших читателей и услуги, которые они предлагают, так как их стратегия никак не зависит от ваших действий.

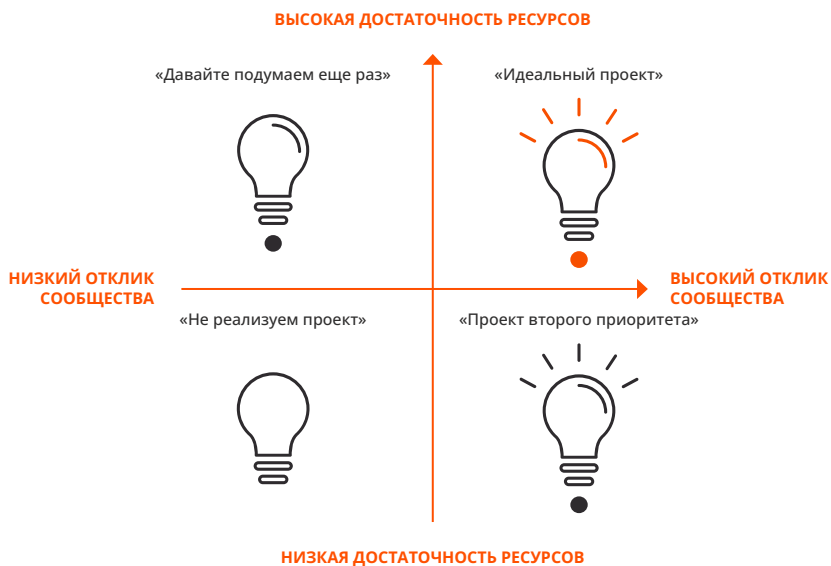
Например: «Сеть партнерств у Дома культуры развита куда лучше, чем у нашей организации».

Хотя сам анализ может не занимать много времени, важно качественно к нему подготовиться и собрать информацию – о вашей команде и ее компетенциях, об оснащении библиотеки, об ожиданиях ваших читателей от библиотеки и ее услуг, о культурном ландшафте в вашем населенном пункте, о других организациях в сфере культуры и искусства, к услугам которых могут обращаться ваши читатели (помните, что это могут

быть как организации, которые физически работают в вашем населенном пункте, так и онлайн-сервисы).

Важно также помнить, что невозможно предусмотреть все внутренние и внешние факторы, которые могут повлиять на ваш проект. Постарайтесь сосредоточиться на тех факторах, которые, на ваш взгляд, могут оказать самое существенное влияние. Привлеките мнение коллег по команде и их взгляд на развитие вашей библиотеки – возможно, они увидят и подскажут что-то, что не заметили вы.

Резюмируем ключевые моменты, которые важно для себя отметить по итогу аналитики ресурсов библиотеки и перспектив будущего проекта. После аналитики у вас будет понимание, для каких проектов и креативных индустрий ваша библиотека (как команда, помещение и фонд) и ваше сообщество (читатели и потенциальные партнеры) подготовлены лучше или хуже. Могут возникнуть четыре общих варианта итогов после анализа:



Приоритетом мы рекомендуем сделать отклик и интерес сообщества к проекту – такой отклик позволяет рассчитывать на поддержку читателей и партнеров даже в тех случаях, когда

вашей команде пока не хватает ресурсов на реализацию проекта. Идеальные проекты, когда есть высокий интерес к проекту со стороны сообщества и при этом у библиотеки есть все ресурсы для его реализации, – ситуация, которая встречается гораздо реже, чем нам всем хотелось бы, поэтому ситуация нехватки ресурсов не должна останавливать вашу команду и приводить к отказу от проекта – сначала нужно тщательно поискать ресурсы и проверить, есть ли возможность их привлечь.

Могут встречаться ситуации, когда у вашей библиотеки есть ресурсы для реализации проекта, но отклик на проект слабый и интереса со стороны сообщества мало или почти нет. Конечно, такой проект можно сделать, но главный вопрос – зачем? Если у мероприятия, клуба или кружка нет постоянной интересующейся аудитории, такая активность дает мало импульсов для улучшения жизни сообщества. Анализировать интерес сообщества тем более важно, так как бывают ситуации, когда у читателей пока нет интереса, потому что они просто еще не думали об этом направлении. Для этого в предлагаемых этим пособием инструментах используются в том числе проективные методики, которые помогают читателям представить то, чего пока нет, и попробовать определить свое отношение к этому. Таким образом, если пока вы не видите интереса, но можете четко ответить себе на вопрос «Зачем нам этот проект?» – возможно, это повод рассмотреть его и предложить аудитории, которая со временем соберется, созданная этим самым проектом.

ПРЯМАЯ РЕЧЬ – КИРИЛ МАЕВСКИЙ, «СМЕНА», КАЗАНЬ:



Когда «Смена» только начала работу, у нас была понятная аудитория студентов, людей, связанных с каким-то творческим бизнесом, и мы для них много всего делали. Дизайнерские школы, музыкальные конференции, концерты и проч. и проч. Но в целом, говоря об этом на концептуальном уровне, чтобы не вдаваться в детали: наша задача была не „удовлетворять“ городской спрос, а „завалить“ его возможностями – как хорошо сформулировали коллеги из пермского книжного магазина „Пиотровский“.

Даже отдавая себе отчет, что мы организуем даже не лекцию, а выставку, которая нужна 15 людям. Мы все равно на это шли – для того, чтобы усложнить и обогатить. Понимая, что сегодня это будет 15 человек, а завтра будет 15 тысяч. Я утрирую цифры, тем не менее часто мы отдавали себе отчет и шли на риски самые разные – желая просто как-то органически развиваться с аудиторией. И ее развивать, и себя развивать, а не заикливаться на каких-то успешных моделях, которые мы изобретали. Как только что-либо становилось успешным, мы старались добавить к этому побольше экспериментального.



Наконец, о проекте, у которого нет ни ресурсов, ни отклика и интереса, – возможно, этот проект сейчас не стоит реализовывать. Но если его идея очень вам нравится, просто отложите ее до лучших времен и продолжайте искать заинтересованных в этой идее партнеров и читателей.



Поиск ресурсов

Скорее всего, после анализа вы столкнулись с ситуацией, когда в той или иной степени ресурсов для реализации проекта не хватает. Время сосредоточиться на них, еще раз проверить список таких ресурсов, распределить их на категории – и затем прописать, какие пути вы можете использовать для привлечения этого ресурса. Основные пути поиска ресурсов: Интернет, социальные сети, агрегаторы и сайты с объявлениями, местные СМИ, культурные мероприятия на базе других учреждений. Вы также можете использовать флешмобы, интерактив в социальных сетях (некоторые способы описаны в [главе 2](#)) и другие способы привлечения внимания к проекту. Вы можете прийти к заинтересованным партнерам с презентацией или подать заявку на грант, описав, каких ресурсов вам не хватает, и приложив результаты анализа интереса сообщества, которые показывают востребованность проекта.

Пример нехватки ресурса: для инфосопровождения проекта вам не хватает человека, который снимал бы фото и видео во время вечерних мероприятий вашего клуба.

Пример решения:

- 1) спросите читателей, готов ли кто-то из них (или их друзей) выступить «репортером» со встречи клуба;
- 2) сходите в ближайшую школу и узнайте, не нужно ли портфолио для поступления на журфак кому-то из старшеклассников;
- 3) узнайте, нет ли кружка юных журналистов в местном ДК.

Вашими волонтерами могут стать в том числе: школьники (за портфолио), студенты (как часть практики и наработки все того же портфолио), местные активисты (для привлечения внимания к локальным вопросам населенного пункта), активные пенсионеры (желание быть нужным и чувствовать свою пользу для сообщества).

ПРЯМАЯ РЕЧЬ – КИРИЛ ВАЛОВ, АНО «КЛАСТЕР ТВОРЧЕСКИХ ИНДУСТРИЙ», УЛЬЯНОВСКАЯ ОБЛАСТЬ:



Не нужно „хоронить“ себя как руководителя креативного пространства и „умирать“ на работе, совмещая еще с какой-то деятельностью, а нужно привлечь самых активных, объединить их вокруг себя, дать им свободу творчества и свободу доступа в пространство, потому что креативное пространство работает (даже когда оно находится в государственном учреждении), немножко по другому графику.

У нас в пространстве „Третье место“ в Инзе собралось сообщество ремесленников, писателей, музыкантов, и всех, кто есть на территории. Они сами генерят 90 % контента своего креативного пространства, это самое живое пространство, с самым хорошим событийным рядом и самым хорошим трафиком по посещению новых целевых аудиторий. В регионе уже создано пять таких пространств, а в первые полгода 2023 планируется открыть еще пять „Третьих мест“.

А нужно было просто подойти с подхода, что не ты там руководитель, корячишься над всем, а даешь доступ талантливым, интересным лидерам. Это может быть группа из 10-15 человек, но очень активных ребят. Потом пошли совместные проекты. „Зажигаем творчество“, крутой проект, как раз объединил ремесленников этого небольшого города. Они сами стали генерить крутые истории, которые

и финансовую поддержку стали получать. Я считаю, важно, чтобы ребята понимали, что руководитель дает свободу, а они, соответственно, его не подводят. И может быть, с ними вместе разработать график посещения, когда они туда приходят, чем занимаются.

Их можно вовлечь, если вы хотите, чтобы эта точка работала для вас, давайте сами себе придумаем мероприятия. Если что-то нужно совместно с нами докрутить – вы зовете нас и, допустим, еще нужных людей.



СОВЕТ

Команда проекта «Гений места» собирает базу знаний организаторов проектов и просит их поделиться своим опытом решения возникающих трудностей. Узнать о том, как разные команды искали ресурсы для своего проекта, и найти новые идеи для вдохновения вы всегда можете на портале универгенія.рф



- **В главе 6** вы найдете несколько кейсов с подробным разбором проектов и рекомендациями по развитию проекта в креативных индустриях.



ГЛАВА 6

КЕЙСЫ РАЗБОРЫ КЕЙСОВ

«ШУМЕТЬ МОЖНО!»

📍 Библиотечный центр «Екатеринбург»

ДАНО:

- **Команда:** 2 инициативных сотрудника – Лев и Наталья. У обоих есть базовые знания о продвижении событий и дизайне, а также опыт организации лекториев. Один мотивированный помощник вне библиотеки с экспертизой в сфере музыки и диджей-течения.
- **Материальные ресурсы:** Помещение библиотеки и возможность воспользоваться техникой и оборудованием библиотеки (принтеры, информационные стенды и т. д.).



НАТАЛЬЯ

Навыки коммуникации, опыт работы в отделе связи с общественностью Музея истории Екатеринбурга



ЛЕВ

Навыки работы с дизайном: Tilda, Adobe Photoshop, визуальная насмотренность



ВОЛОНТЕР

Знание темы музыки, круг знакомых в среде музыкантов и диджеев

- **Время:** 3 недели от идеи события до даты первого «Шуметь можно!» с учетом имеющегося опыта организации мероприятий.
- **Цель:** привлечь новую (молодую) аудиторию в библиотеку. Сделать библиотеку «третьим местом» и событийной площадкой, способной конкурировать с другими городскими площадками.

- **Потенциальные партнеры:**

- 1) книжный магазин в городе (в ассортименте книги, виниловые пластинки, персональная техника – полароиды);
- 2) городская кофейня;
- 3) местные диджеи и музыканты;
- 4) городской торговый центр;
- 5) российские издательства.

ЗАДАЧИ, КОТОРЫЕ ПРЕДСТОЯЛО РЕШИТЬ

- 1) Собрать заинтересованных партнеров.
- 2) Сделать представительство проекта в Интернете.
- 3) Придумать формы вовлечения посетителей мероприятия – чем заинтересовать их, чтобы они приняли решение прийти в библиотеку.
- 4) Провести мероприятие и рассказать о результатах.
- 5) Собрать под тематику события книжный фонд.
- 6) Сделать кампанию по информационной поддержке мероприятия.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ


- 1) Задачи в списке выше указаны в случайном порядке. Если бы перед вашей командой стояла указанная цель, в каком порядке вы решали бы эти задачи?
- 2) Каждая из указанных задач является комплексной и может быть разбита на подзадачи. Какие действия внутри каждой задачи вы бы сделали, чтобы реализовать проект?
- 3) Какие предложения могла бы сделать команда библиотеки для того, чтобы мотивировать партнеров к участию в событии?

ВОПРОСЫ ДЛЯ АДАПТАЦИИ ОПЫТА

- 1) Какой формат мероприятия вы бы придумали для привлечения в ваше пространство молодой аудитории (студенты, подростки)? Что могло бы заинтересовать ваших потенциальных посетителей – какие темы, проекты и возможности?
- 2) Как выглядят представительства вашей библиотеки в социальных сетях и Интернете? Как бы вы изменили оформление страниц вашей библиотеки в социальных сетях, чтобы интегрировать в них новый проект и рассказать о нем?

Пример решения и схему кейса вы можете найти в разделе **«Разбор кейсов»**.

ПРЕОБРАЗОВАНИЕ БИБЛИОТЕКИ Б7 С 2016 ГОДА

Березовский, Свердловская область 

ДАНО:

- **Команда:** 2 человека как «драйверы» изменений – заведующая библиотекой и директор дружественной НКО (фонд «Благо»).



НАТАЛЬЯ

Заведующая библиотекой.
Экспертиза: библиотечное дело. Насмотренность (много поездок по другим библиотекам и анализ изменений). Проактивность и желание делать мероприятия



АНДРЕЙ

Директор фонда «Благо».
Экспертиза: конкурсы, получение грантов, проекты по изменению и улучшению среды. Умение работать с локальным бизнесом. Невероятная выносливость в переговорах.

- **Материальные ресурсы:** резерв бюджета библиотеки – 100 тыс. рублей, помещение библиотеки для возможности проводить собрания по изменениям.
- **Время:** 3 года с начала обсуждения изменений до преобразования всего пространства.
- **Цель:** создать пространство для времяпровождения, которое привлекло бы в библиотеку молодую аудиторию (подростков, молодые семьи и другие группы).
- **Потенциальные партнеры:**
 - 1) муниципалитет;
 - 2) молодые мамы как заинтересованные посетители библиотеки;
 - 3) заинтересованные в изменении облика своего населенного пункта архитекторы.

ЗАДАЧИ, КОТОРЫЕ ПРЕДСТОЯЛО РЕШИТЬ

- 1) Определить, какие ресурсы для изменений уже есть и какие можно привлечь.
- 2) Объяснить необходимость изменений коллективу библиотеки.
- 3) Провести исследования аудитории библиотеки и их запросов.
- 4) Организовать сессии совместного проектирования пространства библиотеки с жителями населенного пункта и профессионалами-архитекторами.
- 5) Внедрить первые изменения (пространство и мероприятия) и оценить результаты.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

- 1) Какими инструментами вы бы проводили исследование запросов посетителей библиотеки? Как мог бы выглядеть такой инструмент, как вы набирали бы аудиторию для исследования?
- 2) Какие форматы можно использовать для того, чтобы провести с посетителями библиотеки сессию совместного проектирования? Сколько человек вы бы пригласили на такую сессию, как ее организовали бы? Какие материалы (доска, бумага и маркеры, стикеры, электронные сервисы) пригодились бы вам для сбора идей и как бы вы их использовали?
- 3) Как можно было бы дополнительно расширить поддержку на модернизацию библиотеки за счет участия дружественного НКО?

ВОПРОСЫ ДЛЯ АДАПТАЦИИ ОПЫТА

- 1) Каких партнеров ваша команда могла бы привлечь для инициативной модернизации (или дооборудования) библиотеки?

- 2) Какие символы или атрибуты локальной культуры могла бы использовать команда вашей библиотеки при создании совместно с горожанами предметов интерьера и оформления библиотеки?

Пример решения и схему кейса вы можете найти в разделе **«Разбор кейсов»**.

СБОР СРЕДСТВ НА ОТКРЫТИЕ ПРОСТРАНСТВА «РЕЛЬСЫ» КРАУДФАНДИНГ И ПОИСК ПАРТНЕРОВ

ДАНО:

- **Команда:** 2 инициатора проекта – Анна и Илья.



АННА

Экспертиза:
журналистика и связи с общественностью. Выпускала свой журнал и была локально известна в Твери (кредит доверия у жителей и творческих профессионалов)



ИЛЬЯ

Экспертиза:
предпринимательство. Проактивность, отсутствие страха приходить к новым людям и предлагать им свою идею, круг друзей-предпринимателей

- **Время:** 1 месяц от идеи, что нужно запустить сбор, до запуска кампании на площадке Planeta.ru.
- **Цель:** собрать средства на открытие своей площадки (ремонт и оборудование) и использовать краудфандинг как метод продвижения проекта.
- **Потенциальные партнеры:**
 - 1) владелец местной кофейни и бизнеса по обжарке кофе;
 - 2) несколько локальных предпринимателей в разных сферах (розничная торговля, строительство);
 - 3) отдельные контакты среди местных художников и творческих деятелей;
 - 4) местный филфак и его заинтересованный преподаватель.

ЗАДАЧИ, КОТОРЫЕ ПРЕДСТОЯЛО РЕШИТЬ

- 1) Посчитать затраты на организацию и поддержку пространства.
- 2) Продумать краудфандинговую кампанию: сумма, формы поддержки, информационное сопровождение.
- 3) Продумать альтернативные способы привлечения финансирования проекта.
- 4) Снять проморолик о проекте для распространения и продвижения идеи.
- 5) Выстроить системную работу с аудиторией проекта и поддерживающим сообществом.
- 6) Найти новое наполнение для культурного пространства после его открытия.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

- 1) Какие площадки для сбора финансовой поддержки (краудфандинг) вы знаете? Знаете ли вы, какие там условия для запуска проекта, какова комиссия площадки и какие налоги вам нужно будет заплатить при выводе средств? Совет: информацию о площадках удобно свести в виде таблички – тогда будет легче принять решение, на какой площадке открывать проект.
- 2) Какие предложения можно было бы сделать потенциальным меценатам для поддержки проекта и как бы вы доносили до них эти предложения? Что вы назвали бы в качестве главной ценности от поддержки вашего проекта?
- 3) Как можно показать сообществу и привлеченным меценатам, что их вклад действительно имеет значение? Как вы бы выстраивали доверительные отношения с сообществом и меценатами в случае сбора денег на свой проект?

ВОПРОСЫ ДЛЯ АДАПТАЦИИ ОПЫТА

- 1) Если бы планировали обновить часть пространства (мебели, техники) на средства краудфандинга, какие приобретения для своей библиотеки вы занесли бы в список в первую очередь? Почему именно эти вещи/техника были бы важнее всего?
- 2) Если бы вы планировали краудфандинговую кампанию для своего проекта, какие вознаграждения вы предложили бы пользователям? Какими инструментами вы бы поддерживали интерес к сбору денег?

Пример решения и схему кейса вы можете найти в разделе **«Разбор кейсов»**.

СОТРУДНИЧЕСТВО С КРЕАТИВНЫМИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМИ, ОРГАНИЗАЦИЯ ЯРМАРОК В СОСТАВЕ КУЛЬТУРНЫХ СОБЫТИЙ

Городская библиотека МБУ «ЦБС г. Югорска» 

ДАНО:

- **Команда:** 5 человек:
 - 1) директор ЦБС (стратегическое планирование и распределение ресурсов);
 - 2) заведующий Центральной городской библиотекой (стратегическое планирование, менеджмент проекта);
 - 3) заведующий отделом внешних коммуникаций (определение списка участников, работа с отделом администрации, подготовка программы мероприятия, подготовка информации для размещения в соцсетях, на сайте);
 - 4) дизайнер (разработка макета программы, оформление анонса для соц.сетей, подготовка благодарственных писем);
 - 5) библиотекарь (обзвон и рассылка писем, проведение мероприятия).
- **Информационные ресурсы:** представительства библиотеки и ее команды в социальных сетях, где идет поиск предпринимателей и партнеров, дальнейшее общение через мессенджеры.
- **Время:** после финализации списка предпринимателей, которых хотелось бы пригласить к сотрудничеству, на достижение договоренностей и подготовку площадки уходит 20 рабочих часов (время в днях может варьироваться в зависимости от скорости ответов партнеров).
- **Цель:** показать культурное богатство города. Организовать действительно массовое мероприятие за счет сочетания активностей библиотеки и участников-предпринимателей, получить новую аудиторию. Поддержать креативных местных производителей.

- **Потенциальные партнеры:**
 - 1) муниципалитет и городская администрация;
 - 2) творческие предприниматели города;
 - 3) местные СМИ.

ЗАДАЧИ, КОТОРЫЕ ПРЕДСТОЯЛО РЕШИТЬ

- 1) Разработать предложение для мастеров и условия участия в ярмарке, продумать технические детали и описание, что будет нужно от мастера для участия.
- 2) Собрать список локальных творческих предпринимателей и установить первый контакт.
- 3) Составить план мероприятия с учетом времени на монтаж и демонтаж, подготовить программу фестиваля.
- 4) Согласовать площадки фестиваля и их оформление (в том числе оформление крупных рекламных стоек и баннеров, если такие предусмотрены).
- 5) Собрать о каждом мастер-классе и предпринимателе пост для анонса в социальных сетях проекта.
- 6) Провести информационную кампанию для привлечения аудитории.
- 7) Провести ярмарку и поблагодарить участников, чтобы установить контакт на будущее.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

- 1) Как можно было бы сотрудничать с местной администрацией и какую поддержку можно получить от нее для подобной ярмарки?
- 2) Как можно было бы организовать работу с творческими предпринимателями – какие условия от библиотеки стимулировали бы их бизнес и помогли бы реализовать их творческий потенциал?


- 3) Что важно было бы рассказать о каждом творческом предпринимателе в коротком посте-представлении? Какие вопросы можно было бы задать всем предпринимателям, чтобы получившиеся посты были выдержаны в единой структуре?

ВОПРОСЫ ДЛЯ АДАПТАЦИИ ОПЫТА

- 1) Каких творческих предпринимателей своего населенного пункта вы бы пригласили на такую ярмарку? Как их зовут, как давно они работают, какой у них продукт? На кого рассчитан их продукт – на взрослых, детей, подростков? Есть ли у их продукта опора на локальный бренд или историю вашего населенного пункта / земли?
- 2) Попробуйте составить программу собственной ярмарки, исходя из того списка предпринимателей, который вы собрали в пункте выше. Как могла бы выглядеть эта программа: параллельное ведение мероприятий или одна сцена и цепочка мероприятий на ней? Какие презентации творческих предпринимателей можно было бы реализовать в вашем пространстве?
- 3) Пример решения и схему кейса вы можете найти в разделе **«Разбор кейсов»**.

ЗАДАЧА СО ЗВЕЗДОЧКОЙ: ДЛЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ БИБЛИОТЕКИ ИЛИ КРУПНОЙ ЦБС

КОНФЕРЕНЦИИ, ФОРУМЫ, ФОРСАЙТ- СЕССИИ КАК СПОСОБ АКТУАЛИЗИРОВАТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ БИБЛИОТЕКИ

 Иркутская областная государственная универсальная научная библиотека им. И. И. Молчанова-Сибирского

Кейс рассказывает о том, как найти «заказ» извне и поставить цели развития для библиотек. Как заложить новые смыслы в работу библиотек региона, распространить общее понимание целей и новые компетенции среди коллег.

ДАНО:

- **Вовлеченные люди и организации:**
 - 1) команда организаторов (ядро: 3 человека от Правительства области, 8 человек от библиотеки (ИОГУНБ), 3 человека приглашенные специалисты – эксперты);
 - 2) площадки (центральные межпоселенческие библиотеки на территориях региона, на базе которых собираются рабочие группы форума);
 - 3) макрогруппа (включает в себя несколько площадок, распределенных по территориальному признаку);
 - 4) делегаты (представители от каждой площадки);
 - 5) кураторы (ответственные за работу площадки и сбор на ней участников);
 - 6) модераторы (отвечают за коммуникацию в группе в процессе работы форума);
 - 7) сборщики (отвечают за сбор содержания, созданного группой в процессе работы форума).
- **Время:** подготовка форума заняла 6 месяцев.

- **Цель:** изменить работу всей сети библиотек, жить интереснее и напряженнее, вместе и вкладываться в будущее своего региона.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

- 1) Каких партнеров регионального уровня можно было бы привлечь для организации такого крупного мероприятия? Какие задачи можно было бы им предложить?
- 2) Как можно было бы распределить ключевые роли и компетенции внутри библиотечной команды форума, какой была бы структура этой команды?
- 3) Как можно было бы организовать обмен информацией и коммуникацию в рамках форума?

ВОПРОСЫ ДЛЯ АДАПТАЦИИ ОПЫТА

- 1) Есть ли в вашем регионе события для библиотечного сообщества регионального масштаба, привлекают ли они внешних экспертов из разных сфер?
- 2) Если бы вы делали собственный форум регионального масштаба, какие вопросы и проблемные ситуации вы поставили бы на обсуждение в первую очередь? Почему вы выбрали именно эти вопросы?

Пример решения и схему кейса вы можете найти в разделе **«Разбор кейсов»**.

МЕРОПРИЯТИЕ «ШУМЕТЬ МОЖНО!»

КАК СДЕЛАЛИ?

ОПРЕДЕЛИЛИ ЦЕЛЬ

- «Раскачать» библиотеку, стереть сложившиеся о ней стереотипы: сделать библиотеку новой событийной площадкой

РАСКАЗАЛИ ЛЮДЯМ

- Запустили легкий сайт, анонсы особенно ярких событий в стенах библиотеки и форма заявки на проведение своего мероприятия

ПРИДУМАЛИ СОБЫТИЕ

- «Шуметь можно!» – слушаем пластинки, обмениваемся ими. Диджей-сет и фотозона

СОБРАЛИ СВОИ РЕСУРСЫ

- Площадка библиотеки – бесплатно (договорились с директором). Бюджет для печати постеров (остался резерв у библиотеки), рулон обоев остался от ремонта. Свои средства – примерно 1 тыс. р. и гирлянда. Друзья дали: тостер, дорожные знаки, магнитофон и т. д.

ПРИВЛЕКЛИ РЕСУРСЫ, ПАРТНЕРОВ

- Партнеры дали: проигрыватель для винила, фотоаппараты для мгновенного получения снимков, раритетный проигрыватель, банки с джемом. Работал уголок с кофе (его можно было купить). Мы дали партнерам, публикации в соцсетях библиотеки, упоминание на постерах и на самом мероприятии (таблички и QR-коды на сайты партнеров)

ПРИГЛАСИЛИ ЛЮДЕЙ

- Рассылка по адресам редакций – за неделю до события; договорились на размещение рекламного ролика на экране ТЦ

ПРОВЕЛИ ПЕРВОЕ СОБЫТИЕ

- Библиотека работала с 18:00 до 21:00. Пришло больше 150 человек, около 1 000 пластинок поучаствовало в обмене виниловыми пластинками

ОЦЕНИЛИ РЕЗУЛЬТАТ

- Опубликовали пост-релиз – это особенно важно, чтобы привлекать партнеров на будущие события программы

Выше в схеме показано, каким образом команда проекта решила выстроить задачи. При этом каждую из задач и активностей по проекту можно было бы разделить на подзадачи. Например, задача «разработка сайта на платформе Tilda» могла включать следующие пункты:

- 1) зарегистрироваться на платформе Tilda и разобраться в механизмах ее работы;
- 2) определить визуальный стиль сайта и его дизайн;
- 3) определиться со структурой сайта;
- 4) написать тексты для ключевых материалов сайта;
- 5) подобрать визуальное оформление (или разработать свое);
- 6) составить форму обратной связи.

КАК РАСПРЕДЕЛИЛИ ОБЯЗАННОСТИ

Лев берет на себя оформление: страничка на сайте, картинки для постов в социальных сетях, навигационные таблички, макеты афиш и промовидео. Коммуницирует с потенциальными партнерами. Наталья договаривается с руководством и согласовывает формат мероприятия, готовит пресс-релиз и рассылает по СМИ, тематическим пабликам. После мероприятия Наталья обрабатывает фото и выкладывает в социальные сети. Вместе: договариваются с партнерами, готовят площадку непосредственно во время мероприятия и после. Волонтер помог составить музыкальную программу первого «Шуметь можно!» и привлек знакомых диджеев.

ВОЗНИКШИЕ СЛОЖНОСТИ

Сначала руководство центра не понимало, зачем делать такой проект в библиотеке, были обсуждения «за спиной». Отсутствие ресурсов.

КАК ИХ ПРЕОДОЛЕТЬ

Наталья: «По одному мы ничего бы из этого не сделали. Важно сразу же найти кого-то, кто будет разделять и заражать других этим видением, которое большинству кажется безумным и неправильным. Поначалу нам говорили: „Вот эти проекты, зачем они нужны? Они не подходят библиотеке“, и все в таком духе. Но сейчас они говорят, что работайте, ребята. Вы приносите пользу, вы делаете хорошее дело.»

Лев: «У нас в итоге не получилось как-то найти деньги на ремонт и сделать, чтобы был коллективный какой-то подход. У всех одинаковый. Чтобы все понимали, что они делают и куда они хотят двигать библиотеку и развиваться. Этого у нас не получилось»

В КАКИХ СЛУЧАЯХ МОЖЕТ ПОДОЙТИ КЕЙС

Есть площадка (библиотека), есть сотрудники с желанием сделать что-то качественно новое и вовлечь новую для библиотеки аудиторию. Есть какие-то свежие идеи, взгляд на дизайн, язык разговора с аудиторией и т. д.

ПОСТРЕЛИЗ:

https://events.bgekb.ru/shoomet_vol1

ССЫЛКА НА ПОЛНОЕ ИНТЕРВЬЮ С КЕЙСОМ:

https://uralcitizen.ru/GM_Ekb

ПРЕОБРАЗОВАНИЕ БИБЛИОТЕКИ Б7 С 2016 ГОДА КАК СДЕЛАЛИ?

-
- ОПРЕДЕЛИЛИ ЦЕЛЬ**
- Привлечь новые аудитории: активных подростков (вне школьной программы), молодые семьи. Создать качественное пространство и культурный досуг для местных ребят и семей
-
- НАШЛИ ПАРТНЕРА**
- Фонд «Благо» – давний партнер библиотеки. Разговор о преобразовании библиотеки зашел на городской стратегической сессии, организованной фондом
-
- ПРОДУМАЛИ ПРОГРАММУ И СОГЛАСОВАЛИ С РУКОВОДСТВОМ**
- Андрей: предложил библиотеке программу, которая начиналась с вовлекающего проектирования для создания «народного» техзадания на преобразования. Убедил руководителя библиотеки выделить средства на 1-й этап – 100 тыс. руб. на 1-й эшаг (создание «народного» задания на изменение библиотеки.) Наталья: готовила коллектив, запустила опрос молодых мам
-
- 2016 ГОД: СОВМЕСТНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ ЗАДАНИЯ НА ИЗМЕНЕНИЕ БИБЛИОТЕКИ**
- Андрей пригласил команду архитекторов, специалистов по соучастующему проектированию.
1,5 месяца: Дизайн-игра – продумали функции пространства вместе с горожанами. Наталья организовала опрос пользователей через сотрудников. «Столярка» - на ней своими руками сделали скамейки и вазоны. Задания на изменения: предложения по новым функциям, мероприятиям и зонированию. Видимое изменение библиотеки (скамьи и вазоны перед входом, сделанные руками горожан)
-
- 2016-2017 ГОД: ЗАПУСК НОВЫХ АКТИВНОСТЕЙ И РАЗВИТИЕ КОМАНДЫ**
- Новые события:
 - Гитарный клуб
 - Кулинарные мастер-классы (платно для посетителей)
 - Встречи со специалистами для родителей
 - Сотрудники поменяли свое отношение: увидели новую аудиторию и отклик от новых событий. Соцсети: создали страницу «ВКонтакте» и начали готовить и размещать там афиши событий
-
- 2018 ГОД: ОБНОВЛЕННОЕ ПРОСТРАНСТВО: КОВОРКИНГ**
- Преобразовали первое помещение, самое заметное с улицы и из холла библиотеки: создали коворкинг с «римскими» сиденьями и граффити (400 тыс. руб. из местного бюджета)
-
- 2018 ГОД: ПОИСК СРЕДСТВ НА 1-Й ЭТАП ПРЕОБРАЗОВАНИЯ ПРОСТРАНСТВА БИБЛИОТЕКИ**
- Проект сделало бюро (бесплатно). Андрей подал заявку в ФПГ на преобразование части пространства (1 млн рублей)
-
- 2019 ГОД: ПРЕОБРАЗОВАНИЕ ВСЕГО ПРОСТРАНСТВА**
- Первая часть преобразований (1 млн руб.) на средства гранта ФПГ. Вторая часть преобразования – по проекту «модельные библиотеки» (проект было легко защитить, потому что была сделана первая часть преобразования)

СЛОЖНОСТИ

Поменять отношение сотрудников библиотеки к работе.

КАК ИХ ПРЕОДОЛЕТЬ

Поддержка единомышленника (директор НКО). Первые результаты работы с новым подходом показали коллективу, что изменения идут на благо библиотеке.

В КАКИХ СЛУЧАЯХ МОЖЕТ ПОДОЙТИ КЕЙС

Библиотека на малой территории, которая может найти НКО-партнера и убедить руководство выделить средства на первые шаги (проектирование изменений совместно с горожанами, первые заметные преобразования в пространстве библиотеки).

ССЫЛКА НА ПОЛНОЕ ИНТЕРВЬЮ С КЕЙСОМ:

https://uralcitizen.ru/GM_Berezovsky

СБОР СРЕДСТВ НА ОТКРЫТИЕ ПРОСТРАНСТВА «РЕЛЬСЫ»

КАК СДЕЛАЛИ?

РАЗВИВАЛИ АУДИТОРИЮ ПРОЕКТА

- Два года проводили интересные лекции в офисах разных компаний для горожан. Появилась аудитория лекций. Руководители компаний отмечали, что сотрудники меняются.

ПОСЧИТАЛИ СМЕТУ И СПЛАНИРОВАЛИ СБОР СРЕДСТВ (НЕ ТОЛЬКО КРАУДФАНДИНГ!)

Рассчитали затраты на ремонт и оборудование (6 млн руб.). Анна посмотрела все доступные материалы и курсы по краудфандингу.

- **! Важно:** Илья и Анна посчитали, что не больше 50%-60% собранных средств в итоге пойдут на ремонт и оборудование. Остальное уйдет на комиссию платформы, на подготовку и рассылку вознаграждений жертвователям, на материалы к инфокампании.

Подготовили вознаграждения и разные способы поддержки (от «купи стул для лектория» до «лекция-прогулка для большой компании» или «футболка, термокружка» и т. д.).

СПЛАНИРОВАЛИ ИНФОКАМПАНИЮ ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ ИНТЕРЕСА К СБОРУ СРЕДСТВ

- Инфокомпания объясняла сообществу на примере уже реализованных дел: мы развиваем культуру и образование в Твери, мы проводили для вас интересные лекции каждую неделю с 2018 года. В новом пространстве мы расширим образовательную программу (будет еще больше интересных лекций), откроем детскую программу и публичную библиотеку и будем давать поддержку другим культурным проектам. Нужно вот столько собрать (и вот на что). Подготовили разные сообщения для разных инфоповодов, план работы с медиа.

Сняли качественный видеоролик за 8 тыс. руб.

НАЧАЛИ ПРИВЛЕКАТЬ БИЗНЕС-ПАРТНЕРОВ

Активный краудфандинг и инфо-кампания повысили узнаваемость проекта. Илья подготовил предложение для владельцев бизнеса и проводил встречи.

- В первом предложении бизнесу предлагались вознаграждения в виде интеграции логотипа в пространстве, на сайте и т. д. Однако предприниматели посоветовали предлагать просто «поддержать проект», потому что возможности интеграции бренда в «Рельсы» не соответствовали затратам (если оценивать их в количестве просмотров, повышении узнаваемости и т. д.).

ПОДВЕЛИ ИТОГИ СБОРА И ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПАРТНЕРОВ, РАЗОСЛАЛИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

- Собрали на Planeta.ru 611 тыс. руб., потратили на обустройство (мебель, книги и т. д.) 480 тыс. рублей (остальное – расходы на вознаграждения и подготовку сбора, комиссия платформы); Привлекли от владельцев бизнеса около 5 млн руб. (часть средств направлена напрямую на оплату работ или заказ оборудования, то есть бизнес оплачивал счет напрямую).

ВЕДУТ ПРОЗРАЧНУЮ ОТЧЕТНОСТЬ СБОРА И ТРАТ СРЕДСТВ

- Все пожертвования и расходы прозрачны и находятся в свободном доступе на сайте therails.cc

СЛОЖНОСТИ

До этого в Твери краудфандингом не собирали средства на культурный центр – Анна и Илья были уверены, что соберут только 250 тыс. руб., и поэтому определили цель сбора – 500 тыс. руб. (при сборе 50 % платформа разрешает вывести средства, иначе – раздает обратно жертвователям).

КАК ИХ ПРЕОДОЛЕТЬ

Затратить серьезное время и усилие на освоение всех нюансов краудфандинга и продвижения. От подготовки интересных «вознаграждений» до инфосопровождения.

В КАКИХ СЛУЧАЯХ МОЖЕТ ПОДОЙТИ КЕЙС

Есть культурный проект с историей и сообществом вокруг него. Или есть время и силы эту историю наработать. У команды есть желание обучиться работе со сбором средств, с партнерами и продвижением и затем работать по этим направлениям. Есть определенные средства на запуск информационной кампании (на качественные видео- или фотоматериалы).

ССЫЛКА НА СТРАНИЦУ КАМПАНИИ НА PLANETA.RU:

<https://planeta.ru/campaigns/therails>

ССЫЛКА НА ПОЛНОЕ ИНТЕРВЬЮ С КЕЙСОМ:

https://uralcitizen.ru/GM_Tver

СОТРУДНИЧЕСТВО С КРЕАТИВНЫМИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМИ, ОРГАНИЗАЦИЯ ЯРМАРОК В СОСТАВЕ КУЛЬТУРНЫХ СОБЫТИЙ

КАК СДЕЛАЛИ?

ОПРЕДЕЛИЛИ ЦЕЛЬ ● Показать вообще все богатство, что у нас есть интересного в городе.

**ЗАПРОСИЛИ
КОНТАКТЫ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ** ● Написали письмо в отдел по работе с предпринимателями администрации города, получили список контактов предпринимателей сферы творческих индустрий.

**ПОЗНАКОМИЛИСЬ
И ПРИГЛАСИЛИ –
ЗАМОТИВИРОВАЛИ** ●

Написали письма-приглашения. Пришли к самим предпринимателям знакомиться (если есть офис или точка продаж), или списались в соцсети. Рассказали об условиях участия: мастерам выделяются бесплатно места во время проведения мероприятия, вся выручка с продажи идет только им (нет оплаты за участие или % с продаж);

Мотивы предпринимателей:

- Рассказать о себе широкой аудитории (на ярмарки приходит несколько тысяч горожан);
- Оставить информацию о себе посетителям в виде визиток, или собрать их контакты для последующих приглашений и рассылки с помощью конкурсов, розыгрышей и т. д.
- В результате участия большинство предпринимателей (и библиотека!) получают приток новых посетителей

Технические детали: оборудование места для торговли и мастер-классов. Что предоставляет библиотека, а что сам участник;

Время монтажа / демонтажа;

**ОБСУДИЛИ
И СОГЛАСОВАЛИ
ТЕХНИЧЕСКИЕ
ДЕТАЛИ** ●

Размещение всех дополнительных рекламных материалов (стоек, плакатов, листовок и т. д.). Что разрешено, а что нет. Предварительное согласование внешнего вида крупных рекламных конструкций (флагов, ролл-апов и т. д.);

Приборка, место размещения мусора на площадке мероприятия;

Правила безопасности для участника и для гостей, контактные лица до и во время мероприятия.

**СОГЛАСОВАЛИ
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ
МЕРОПРИЯТИЯ** ●

Предприниматели проводят мастер-классы (бесплатно или за символическую плату, если есть затраты на материалы);

Организуют беспроигрышные лотереи, розыгрыши своих сертификатов и т. д.; Дегустации (например – яблочный пирог по любимому рецепту А. С. Пушкина на фестивале «Жемчужина русской культуры»);

Важно, чтобы содержание и форма дополнительных активностей соответствовали общей концепции мероприятия.

**РАССКАЗАЛИ
О ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯХ
В ИНФОКАНАЛАХ**

- Важно разместить информацию о новых, уникальных продуктах и активностях в анонсах: в социальных сетях, пресс-релизах, в партнерских материалах

**ОРГАНИЗОВАЛИ
ЯРМАРКУ
В СОСТАВЕ ФЕСТИВАЛЯ/
ГОРОДСКОГО
МЕРОПРИЯТИЯ**

- В 2018-2019 годах – «Жемчужина русской культуры» в городском парке.
- Во время пандемии – «Жемчужина...» в библиотечном центре.
- В 2022 году в рамках Библионочи организовали «Этноярмарку», свои товары представили народные умельцы из сообщества «Югорский арт-мастер»: домашнюю пастилу, карамельные яблочки, вязаные игрушки, свечи и мыло ручной работы, украшения, текстиль, блокноты и планинги в технике скрапбукинга, пасхальные сувениры и декор

**ПОБЛАГОДАРИЛИ
КАЖДОГО УЧАСТНИКА**

- Все приглашенные мастера в знак признательности отмечаются благодарностями директора ЦБС.

СЛОЖНОСТИ

Сотрудничество некоммерческое, поэтому оно не предполагает договоров. Чтобы обойтись без сложностей максимально.

КАК ИХ ПРЕОДОЛЕТЬ

Заранее удостовериться, что у вас (или у основного организатора, если вы участвуете в чем-то мероприятии) есть необходимые разрешительные документы – для полноценной оценки нужен юрист. Например, когда делали «Экодвор» во дворе библиотеки (общественное открытое пространство), заведующая писала уведомление в МВД о проведении публичного мероприятия, и его относили.

В этом случае разрешение не требуется, надо было только уведомить. Но в некоторых случаях в ответ на уведомление МВД просит обеспечить дополнительные меры безопасности – ограждения, охрану, проверку людей на входе и т. д.

Постановления об уведомлении о массовых мероприятиях каждый город выпускает сам, поэтому конкретный порядок

уведомления и требования (о каких мероприятиях в открытых пространствах необходимо уведомить) могут немного отличаться.

В КАКИХ СЛУЧАЯХ МОЖЕТ ПОДОЙТИ КЕЙС

Есть возможность собрать большую аудиторию на событие (от нескольких сотен человек), и эта аудитория может быть интересна местным предпринимателям (аудитория в будущем может стать их покупателями). Есть возможность в рамках события организовать продажу или другую форму знакомства с товарами местных креативных производителей (например, дегустацию, угощение, розыгрыш, мастер-класс и т. д.).

АНОНС «ЖЕМЧУЖИНЫ РУССКОЙ КУЛЬТУРЫ», 2018 ГОД:

**[https://www.culture.ru/events/319051/
festival-zhemchuzhina-russkoi-kultury](https://www.culture.ru/events/319051/festival-zhemchuzhina-russkoi-kultury)**

ССЫЛКА НА ПОЛНОЕ ИНТЕРВЬЮ С КЕЙСОМ:

https://uralcitizen.ru/GM_Ugorsk

КОНФЕРЕНЦИИ, ФОРУМЫ, ФОРСАЙТ-СЕССИИ КАК СПОСОБ АКТУАЛИЗИРОВАТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ БИБЛИОТЕКИ

ОСНОВНЫЕ РОЛИ ЯДЕРНОЙ ГРУППЫ БИБЛИОТЕЧНОЙ КОМАНДЫ

Архитектор

Основные задачи – подготовка сценария проведения форума, подготовка модераторов, ведение форума.

Базовые компетенции: владение разными методологиями организации и проведения сетевых стратегических и прогностических событий, навыки модерации групповых событий, развитые коммуникативные навыки.

Директор

Основные задачи – постановка задач на форум, переговоры с «верхнеуровневыми» партнерами.

Компетенции: стратегическое мышление, удержание целого, развитые коммуникативные навыки, высокая плотность социальных связей.

Координатор по работе с территориями

Основные задачи – взаимодействие с координаторами площадок.

Компетенции: стрессоустойчивость, эмоциональный интеллект, навыки декомпозиции сложного.

Методисты

Основные задачи – участие в разработке сценария, в подготовке информационного пакета документов (информационное письмо, расписание, подготовка сайта, создание события на Leader ID,

подготовка и модерация лектория, решение организационно-технических вопросов).

Компетенции: системное мышление, навыки декомпозиции сложного, стрессоустойчивость, умение работать в режиме многозадачности.

ОСНОВНЫЕ РОЛИ ПРИВЛЕЧЕННЫХ ПАРТНЕРОВ

Министр культуры и архивов Иркутской области – обеспечение взаимодействия с правительством региона, участие в приглашении представителей правительства на события форума (предварительное обсуждение и финальная защита проектных инициатив).

Министр экономического развития и промышленности Иркутской области – согласование форматов рабочих документов форума (дорожных карт, описания проектных инициатив) для включения лучших наработок в План мероприятий по реализации Стратегии социально-экономического развития области до 2036 года. Участие в лектории форума в качестве лектора (подробный рассказ о Стратегии развития).

КАК СДЕЛАЛИ?

ШАГ 1: КАК ПРИДУМАТЬ ФОРУМ, ПОДГОТОВИТЬ ЕГО И ПРОВЕСТИ

• ОПРЕДЕЛИЛИ ЦЕЛЬ

Заложить новые смыслы в работу библиотек региона: работать на действительно важный для будущего региона и людей результат.

В какой конкретно форме: собрать представителей бизнеса, власти и общества, вместе выработать предложения в план реализации стратегии социально-экономического развития региона.

А еще:

- вывести роль библиотек и библиотекарей в регионе на новый уровень, создать на базе библиотек пространство совместного осмысления и эволюционного сотворчества представителей разных сфер жизни общества;
- содействовать консолидации усилий местных сообществ для социально-экономического развития территорий и гармонизации общественных отношений;
- распространить общее понимание целей и новые компетенции среди коллег

● НАШЛИ ПАРТНЕРОВ, КОТОРЫЕ МОГУТ «ДАТЬ ЗАДАЧУ», И НАСТРОИЛИ РАБОТУ

Основной внешний партнер – смысловой «заказчик»: Министерство экономического развития и промышленности Иркутской области, которое разрабатывает Стратегию развития региона до 2036 года.

Важно! У вас должен появиться инициатор и заказчик (это может быть одно лицо или несколько) со сформулированным запросом.

Провели обсуждения с представителями министерства о «верхнеуровневых» задачах форума (сформировать предложения к Стратегии совместно с широким кругом заинтересованных лиц).

Собрали ядро команды организаторов (включая представителей министерства, правительства области и экспертов). Разработали дорожную карту подготовки и план регулярных совещаний-синхронизаций ядра, определили интересы каждого и ролевую структуру.

Важно! Заранее четко определите интересы в проекте у участников ядра команды организаторов и не потеряйте их в процессе работы.

● СПРОЕКТИРОВАЛИ ФОРУМ И СЕРИЮ СОБЫТИЙ ПО ЕГО ПОДГОТОВКЕ

- Разработали концепцию, программу, архитектуру форума.
- Выбрали методику работы и адаптировали под цели.
- Разработали серию событий по его подготовке:

Лекторий: задача – расширить картину мира библиотекарей. Презентовали итоги работы библиотекарей прошлого года (Форсайт, БТК, Атлас новых профессий), и стратегию развития региона.

Синхронизация позиций библиотечного сообщества: библиотекари сформировали свое видение, понимание стратегических целей и задач своего развития, своей «новой» роли в социальной реальности в развитии людей и территорий.

Подготовка кураторов, модераторов и сборщиков на 43 площадках (центральные межпоселенческие библиотеки) – см. об этом ниже.

● СОБРАЛИ И ПОДГОТОВИЛИ КОМАНДЫ ИЗ ЧИСЛА БИБЛИОТЕКАРЕЙ

Сотрудники библиотек были кураторами, модераторами и сборщиками: приглашенные специалисты их готовили (**были онлайн-сессии и очный экспресс-тренинг по модерации, участники тренинга далее готовили модераторов на местах; подготовили рабочие инструменты (Google Документы и т. д.) и провели технический тренинг сборщиков по работе с инструментами**).

Важно! Проектировали и готовили команды приглашенные специалисты, но у сотрудников остались навыки кураторов, модераторов и сборщиков и опыт работы «изнутри»;

Важно! Провести апробацию рабочих форматов форума с фокус-группой директоров библиотек.

● ЗАПУСТИЛИ ИНФОРМАЦИОННЫЕ КАНАЛЫ ФОРУМА

Разработали стиль форума, визуальное оформление и презентационные материалы. Официальная презентация форума в «Точке кипения» за полтора месяца до его проведения (на нее пригласили ВИП-участников: представители руководства регионов). Обеспечили трансляцию и записали ее для тех, кто не смог быть.

Важно! Перед официальной презентацией провести внутреннюю презентацию для площадок-участников;

Информационные письма о проведении форума (общее, для GR, для членов команд, для спикеров лектория) распространили через сеть библиотек и «Точек кипения», а также по сообществам профессиональных событий Молчановки; Разработали и запустили сайт и телеграм-канал, подготовили трансляцию лектория на YouTube-канале библиотеки Molchanovka.

Важно! Инфоканалы (основной – Telegram) продолжают работать на развитие библиотечного сообщества региона.

● СОБРАЛИ ВСЕ НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ЦЕЛИ СТОРОНЫ

Представители власти (Министерство культуры Российской Федерации, Правительство Иркутской области) и бизнеса, общественники, люди культуры – библиотекари, музейщики, представители творческих профессий, писатели, учителя, врачи, ученые и исследователи, активные жители территорий, носители социально значимых проектов.

Важно! Заручитесь поддержкой региональных и, по возможности, федеральных органов власти.

Они должны обозначить свою формулировку заказа на форум;

Важно! Определитесь с площадками проведения в муниципалитетах.

Заручитесь поддержкой руководителей площадок (библиотеки и их директора).

● ПОДВЕЛИ ИТОГИ И ОПУБЛИКОВАЛИ РЕЗУЛЬТАТЫ

Итоги работы форума были презентованы губернатору Иркутской области.

По итогам форума был подготовлен документ «Предложения в план мероприятий по реализации Стратегии социально-экономического развития Иркутской области на период до 2036 года на основе проектных инициатив, предложенных участниками форума “Живые библиотеки Приангарья”».

Создали методичку, статью, загрузили записи лекций на сайт, опубликовали итоги работы в канале.

Презентовали предварительные итоги форума во время Всероссийского дня библиотек.

● ЗАПЛАНИРОВАЛИ СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ (ПРИСТУПИЛИ К РЕАЛИЗАЦИИ)

ПО ИТОГАМ ФОРУМА ГУБЕРНАТОР ПОРУЧИЛ БИБЛИОТЕКАМ:

1. Доработать концепцию и подготовить предложения о реализации в пилотном варианте в конкретных муниципальных образованиях области проектных инициатив по 5 направлениям;
2. Подготовить и провести форум «Живые библиотеки Приангарья» в апреле 2023 года;
3. Обобщить результаты форума и представить их для включения в План реализации Стратегии социально-экономического развития Иркутской области до 2036 года.

Количество рабочих дней форума: 7 (3 дня на территориях, 2 дня на центральной площадке в Иркутской ОГУНБ, 2 дня на обмен практиками и перемещение делегатов из территорий в Иркутск).

ШАГ 2: КАК СТРОИЛАСЬ РАБОТА НА САМОМ ФОРУМЕ

● РАБОТА ГРУПП НА 43 ПЛОЩАДКАХ

Участники каждой команды:

- познакомились
- создали карту проблем территории
- определили цели и задачи развития (персональные и коллективные)
- сформулировали желаемый образ будущего территории (до 2036 года, этот год – горизонт Стратегии развития региона, к которому Форум создавал предложения);
- набросали «вехи» движения к образу будущего
- соединили созданное в формате дорожной карты: вехи + приоритеты стратегии развития региона + цели и задачи библиотекарей
- каждая инициативная группа сгенерировала проектные инициативы
- отобрали наиболее перспективные инициативы от каждой группы и выбрали делегатов для общей встречи участников в Иркутске
- сформировали презентации по итогам работы каждой площадки

● СБОР НА ЦЕНТРАЛЬНОЙ ПЛОЩАДКЕ

Делегаты от каждой площадки приехали в Иркутск и доработали проекты (подготовили презентации)

Образовательный день для делегатов

Делегаты сформулировали свои запросы к форуму.

● РАБОТА В МАКРОГРУППАХ НА ЦЕНТРАЛЬНОЙ ПЛОЩАДКЕ

Делегаты презентовали в макрогруппах итоги работы своих площадок.

Макрогруппы сформулировали объединяющее содержание и выбрали наиболее значимую из привезенных с рабочих площадок проектную инициативу (по одной на макрогруппу).

Каждая макрогруппа подготовила итоговую презентацию на основе привезенных делегатами итоговых презентаций своих рабочих групп.

Важно! По итогам реализации практики организаторы рекомендуют давать 2 дня на работу в макрогруппах.

● КУЛЬТУРНАЯ ПРОГРАММА, ОБЩЕНИЕ

Организаторы предусмотрели время и активности для неформальной программы и общения участников форума.

● ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ РАБОТЫ С УЧАСТИЕМ ГУБЕРНАТОРА ОБЛАСТИ

Организаторы предусмотрели время и активности для неформальной программы и общения участников форума.

• ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ РАБОТЫ НА ПЛОЩАДКАХ

- Площадки собрали большие рабочие группы.
- Делегаты рассказали о работе на центральной площадке и ее итогах.
- Рабочие группы наметили планы своей работы в соответствии с итогами.

• ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ И ИХ ПЕРЕДАЧА “ЗАКАЗЧИКУ”

Члены ядерной группы провели сборку и обработку результатов форума и передали их в Правительство региона в виде предложений в Стратегию развития региона для дальнейшей совместной работы.

СЛОЖНОСТИ

Очень много человек вовлечены в организацию. Для многих библиотекарей роли куратора, модератора и сборщика были новыми.

КАК ИХ ПРЕОДОЛЕТЬ

Не давать задач, намного превышающих компетенции сотрудников (давать рост «плюс один уровень», а не «плюс десять»). Уделить много внимания смысловому погружению и подготовке (тренинги, знакомство и тренировка работы с инструментами форума).

ВО ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ ФОРУМА

Команда Молчановки рекомендует в начале и конце каждого дня работы форума выделять время для установки на работу (что будет происходить в этот день) и кратко в конце дня подводить итоги и озвучивать планы на следующий день, чтобы участникам было удобнее ориентироваться в ходе работы форума. Поддерживать общую коммуникацию и тайминг можно с помощью канала форума (с запланированным выпуском текстов, связанным с таймингом форума). В комментариях участники могут общаться и размещать промежуточные результаты.

В КАКИХ СЛУЧАЯХ МОЖЕТ ПОДОЙТИ КЕЙС

Для библиотечных центров региона, методических центров (для библиотек, вокруг которых есть сеть коллег или коллективов, с которыми можно собраться и вместе провести событие). Для организаций, которые могут «получить заказ» – задачу на проработку от крупного партнера (из сферы управления региона, отраслевых ассоциаций и т. д.) – вероятно, это организации с хорошей репутацией надежного партнера в сложных проектах.

ВАЖНО!

Ядерная группа организаторов форума «Живые библиотеки Приангарья» готова оказать консультационно-методическую и организационную поддержку в подготовке, адаптации и реализации подобной практики для других регионов Российской Федерации. Контакты координатора ядерной группы организаторов: Палкевич Ольга Язеповна, главный научный сотрудник научно-методического отдела Иркутской областной государственной универсальной научной библиотеки им. И. И. Молчанова-Сибирского, +7 (3952) 48-66-80 (доб. 500), моб.: +7 (914) 901-78-04, электронная почта future@irklib.ru.

ССЫЛКА НА ПОЛНОЕ ИНТЕРВЬЮ С КЕЙСОМ:

https://uralcitizen.ru/GM_Irkutsk

СОДЕРЖАНИЕ

	Предисловие	3
ГЛАВА	 Что такое креативные индустрии и что нужно библиотеке для реализации таких проектов на своей базе	11
ГЛАВА	 Какие креативные проекты нужны посетителям и как проанализировать их интерес к проектам	45
ГЛАВА	 Как искать партнеров в сфере креативных индустрий и выстраивать коммуникацию с ними	77
ГЛАВА	 Коммуникация в профессиональном сообществе: использование сетевого взаимодействия при развитии креативных проектов	103
ГЛАВА	 Анализ ресурсов библиотеки и команды: стратегия выбора направления креативного проекта	129
ГЛАВА	 Кейсы, разборы кейсов	159



БИБЛИОТЕКА
НОВОГО
ПОКОЛЕНИЯ

Редактор пособия
Черненко Ю. А.

Авторский коллектив

Котельникова К. В., Куркина Я. С., Кучевасова М. С.,
Сапрыкина Д. И., Федоренко В. Н., Черненко Ю. А.,
Чеснокова А. И., Чупрасова Д. С.

Главный дизайнер: Гришин А. С.

Верстка: Петрова А. В., Клишина А. А.

Вычитка и корректура: Савельева Н. Е., Клишина А. А.

Москва, 2023