

---

---

**Колпакова Н. В.**  
**Орлов И. В.**

## **Библиотеки в поисках спонсоров**

Авторы анализируют ситуацию с поиском внебюджетных источников финансирования научной и издательской деятельности учреждений науки и культуры, в том числе библиотек. Рассматривают примеры успешного решения этой проблемы отечественными фондами.

Недавно нами была сделана попытка анализа факторов, способных повлиять на успех реализации российских проектов, финансируемых потенциальными спонсорами за счет внебюджетных средств [1]. В статье рассмотрены некоторые критерии успешного продвижения заявки и последующей реализации грантов, предоставленных отечественными, в меньшей степени зарубежными, фондами, поддерживающими научные исследования, а также издательскую деятельность.

Поиск внебюджетных источников финансирования, особенно в современной России, по-прежнему актуален, поскольку в течение последних 15–17 лет уровень бюджетного финансирования подавляющего большинства учреждений науки и культуры может быть охарактеризован как низкий или очень низкий. И лишь в самое последнее время наметилось некоторое улучшение ситуации.

В продолжение темы [1] заметим, что среди отечественных научных фондов можно в первую очередь выделить два государственных – Российский фонд фундаментальных исследований (РФФИ) и Российский гуманитарный научный фонд (РГНФ). Масштабы деятельности других отечественных фондов существенно меньше и ограничены либо определенной территорией, либо узкой тематикой, либо конкретным заказчиком. Число зарубеж-

ных фондов, поддерживающих российскую науку, также невелико. Среди них – фонды Форда, Макартуров, ДФГ, Всемирного банка.

Эксперты российских фондов в 1996 г. приняли и отнесли к числу приоритетных «Программу поддержки российских научных библиотек», целью которой на первом этапе стало обеспечение подписки на зарубежные научные журналы для ученых России.

Библиотека Российской академии наук (БАН) приняла активное участие в разработке и внедрении Программы. Были подготовлены предложения и анализ продукции зарубежных издательств и фирм, с которыми целесообразно сотрудничать в первую очередь, а также списки необходимого ядра научных журналов. На реализацию Программы в 1997 г. было выделено около 1 млн долларов, что позволило, с учетом скидок, полученных от западных издателей, выписать более тысячи наиболее интересных зарубежных научных журналов. В 1998 и в последующие годы финансирование программы увеличилось вдвое, а число выписанных журналов превысило две тысячи.

Жизнь показала, что система грантов влияет на организацию и качество научных исследований, дополняя традиционный подход к финансированию фундаментальных исследований. Фонды заняли весьма значимое место в системе организации отечественной науки. В настоящее время фонды и гранты – это не только сложившаяся структура, но и новая система отношений, охватывающая все стороны жизни научного сообщества.

Другой важный результат состоит в том, что фонды и гранты внесли весомый вклад в создание и развитие информационных, вычислительных и телекоммуникационных ресурсов в интересах науки и образования. Сюда же можно отнести организацию первой в стране Научной электронной библиотеки. Ее главной задачей стало предоставление российским ученым доступа к полнотекстовым электронным версиям лучших зарубежных и российских журналов и баз данных по всем направлениям фундаментальной науки.

Поскольку сама наука в прямом смысле слова, а также инсти-

туты, которые призваны ее обслуживать, в первую очередь библиотеки, неизбежно испытывают влияние процессов глобализации, было бы небезынтересно сопоставить российские и западные подходы к проблеме внебюджетного финансирования. Заметим сразу, что российские соискатели традиционно в большей степени ориентированы на государственные фонды, тогда как западные – на частные благотворительные организации (фонды).

В статье [1] мы попытались рассмотреть критерии успеха при обращении российских соискателей к российским же фондам, выделив некоторые моменты, которые, на наш взгляд, могут способствовать положительному решению вопроса.

Получению наиболее полных сведений о спонсорах и фондах способствует тщательно проведенный предварительный анализ информации с целью выбора проектов из имеющихся списков или баз данных применительно к возможностям данной организации. Эти сведения целесообразно сосредоточить в конкретной структуре, например, у ученого секретаря. Источниками могут служить газета «Поиск», публикации в научной прессе, интернет-издания, персональные контакты, случайная информация и др.

При написании проекта большое значение имеет выбор конкретного направления предполагаемой работы в сопоставлении со структурой исследований, ведущихся в данной библиотеке; определение приоритетных задач и возможности концентрации сил и средств на решении задач, необходимых для реализации проекта; разбивка его на четко выделенные этапы.

При формировании «команды», предположительно участвующей в реализации предполагаемого проекта, необходимо выделить:

- а) руководителя, у которого есть возможность, помимо основной деятельности, уделять достаточное внимание работе над проектом;
- б) сотрудников, ответственных за написание проекта (предпочтительно уже имеющих соответствующий опыт);
- в) компетентных исполнителей.

Для достижения успешной реализации заявки (это в особенности касается крупных проектов) действия всех участников должны характеризоваться персональной ответственностью, согласованностью и четко координироваться руководителем.

В данном контексте целесообразно иметь в виду разумное сочетание социальных и несоциальных факторов, о чем нами упоминалось ранее [1]. Это связано с тем, что в правилах подавляющего большинства российских фондов, кроме РФФИ и некоторых других, а также, по-видимому, большинства зарубежных, статья «заработная плата» отсутствует. С другой стороны, в российских госбюджетных учреждениях официально не предусмотрено как управление проектами, так и собственно участие в них. По этой причине вознаграждение участникам проекта должно быть так или иначе организовано за счет учреждения – получателя гранта, чтобы реализация проекта не превращалась для его участников в безвозмездную дополнительную нагрузку. Наряду с этим отсутствие возможности оплаты исключает приглашение консультантов или исполнителей со стороны, что в ряде ситуаций ставит под сомнение реальность выполнения проекта. Руководитель проекта должен также предусмотреть возможность денежного вознаграждения или иного поощрения сотрудников, которые не являются непосредственными участниками проекта, однако несут связанную с ним дополнительную нагрузку (например, в виде закупки, доставки, установки оборудования, его тестирования и т. д.) Поэтому для обеспечения оптимального баланса руководителем гранта должен быть человек с определенным административным статусом (руководитель отдела или заместитель директора по научной работе), с которым исполнители могут в любой момент общаться напрямую.

Необходимо также отметить, что в российских условиях у лиц, от которых зависит движение финансовых потоков внутри учреждений культуры (в нашем случае библиотеки), в силу недостаточности общего уровня финансирования, в ряде случаев может возникнуть вполне объяснимое стремление к «размазыванию» средств гранта по библиотеке в целом. Это лишает руководителя проекта возможности стимулировать надлежащее выполнение непосредственными участниками проекта своих обязанностей по его реализации и должно встречать адекватное противодействие с его стороны.

В отличие от условий Запада, оценка стоимости проекта в России должна быть проведена с учетом стоимости всех товаров и услуг, требующихся для его выполнения, причем при планировании необходимо учитывать вероятные колебания курсов валют, что особенно актуально именно сейчас.

Вскоре после выхода статьи [1] наше внимание привлекла ранее не известная нам книга американских авторов Виктории Стил и Стивена Д. Элдера [3] (оба – библиотекари по специальности, сотрудники Южнокалифорнийского университета). В книге подробно рассмотрена проблема фандрайзинга применительно к финансированию университетских и публичных библиотек. Как отмечают авторы, «фандрайзинг уже не является дополнением к работе библиотекаря, ... «небиблиотечной» деятельностью. И рост, и даже сохранение самых известных библиотек в их современном виде становятся без активного привлечения средств невозможными. В ближайшие десятилетия привлечение внебюджетных средств обратится в ... фактор, определяющий для множества библиотек водораздел между лидерами и отстающими».

Английское словосочетание *fund raising* (фандрайзинг) может быть переведено как «сбор (привлечение) внебюджетных средств». Этот термин, пришедший с Запада, в российской библиотечной среде пока распространен мало. Необходимо заметить, что западный менталитет ассоциирует фандрайзинг с процедурой *дарения*, исходящего не от корпораций или фондов, а преимущественно от частных лиц (*givers*, т. е. дарителей).

В отличие от этого, в России феномен дарения состоятельными частными лицами средств на развитие учреждений культуры, в том числе библиотек, известен мало, либо вообще отсутствует.

Говоря о разнице подходов на Западе и в России к заявкам на внебюджетное финансирование, можно привести прямое высказывание на эту тему [3]: «От правительства вы приличных сумм не дождетесь. Лучшие ваши кандидаты – это частные лица».

Тем не менее, между практикой фандрайзинга в классическом смысле слова, существующего много десятилетий, и поисками внебюджетного финансирования (в российской терминологии)

есть много общего. На наш взгляд, это позволяет использовать опыт фандрайзинга для продвижения отечественных заявок (с учетом российской специфики) как внутри страны, так и за ее пределами. В целом в любом случае следует считать оправданным постулат «деньги дают тогда, когда их просят, а не тогда, когда их не просят» [3].

В основе проекта, по мнению авторов [3], должны лежать некие масштабные (и в то же время конкретно сформулированные) идеи. По замечанию Стил и Элдера, дарителей (в наиболее типичном для России случае – фонды) «привлекают масштабные идеи, а не проекты, связанные с текущей работой библиотеки (например, с ее переоснащением). Они с большей охотой поддерживают проекты, которые «меняют все дело», чем те, что связаны с уже имеющимися библиотечными ресурсами. Не думайте о своей программе как о механизме покрытия дефицита. То, в чем вы нуждаетесь, – еще не стимул для дарителя» [3]. Еще одно предостережение состоит в том, что программа фандрайзинга может иметь лишь 2–3 приоритета. Обзор *всех* нужд библиотеки при написании проекта превращается в пустую трату времени.

Оценивая дарения с позиций их вклада в достижение поставленных целей, Стил и Элдер отмечают, что дарение в сто тысяч долларов, которое можно использовать для поддержания разработанных библиотекой программ, ценится больше, чем дарение в миллион долларов, сделанное на удовлетворение не имеющих отношения к самой библиотеке научных нужд и требующих в конечном итоге трудовых затрат и выделения полезной площади.

Формулировка целей и задач проекта предполагает освещение вопроса об уникальности данной библиотеки. Как отмечается [3], ее история, здания, публикации, традиции, книжные фонды, программы, штаты – все это образует неповторимый характер библиотеки. Здесь имеет значение и окружение: естественная, географическая и экономическая среда, вышестоящая организация, город... Уникальность библиотеки определяется, в том числе, ее способностью в эпоху электронных средств хранения и передачи информации сохранить и свою неповторимость, и те реальные

вещи, которые можно «потрогать руками». Но из уникальности ниши следует и уникальность программ развития библиотеки.

На Западе важную представительскую роль в процессах фандрайзинга играют директора библиотек, использующие проекты, составленные в отделах развития, формируемых дирекцией из числа сотрудников библиотеки. Специалисты из отдела развития должны уметь налаживать отношения с разными людьми и обладать определенным литературным даром, поскольку значительная часть их работы состоит в написании предложений о дарениях и составлении писем. Проекты в свою очередь базируются на программах развития библиотек, представляющих собой документы для внутреннего пользования [3].

По данным того же источника, получение крупного дарения требует проведения порядка 13 встреч в течение 2–3 лет. (Заметим в скобках, что опыт БАН, получившей в 2006 г. грант Всемирного банка на развитие информационной инфраструктуры, это подтверждает с той оговоркой, что упомянутых встреч в 2006–2008 гг. было на порядок больше).

Для российских условий вполне приемлем (хотя и мало распространен) и вариант сотрудничества с корпорациями, о котором упоминают Стил и Элдер: «Продуктивный способ получения денег от корпорации состоит в том, чтобы отыскать способ творческого сотрудничества с нею... Это может быть сотрудничество с крупным производителем мебели, направленное на разработку нового облика рабочей среды, или сотрудничество с крупным издательством (разработка и тестирование электронных публикаций), или ... с крупной компьютерной компанией, имеющее целью создание компьютерных программ для библиотек. Такого рода партнерство... приводит к получению от корпорации дарения в неденежной... (натуральной) форме».

В заключение позволим себе еще раз процитировать источник [3]: «По мере того, как деятельность библиотек будет становиться все менее «материальной», все более связанной с электронными средствами хранения и передачи информации, мы можем вдруг обнаружить, что люди изголодались по вещам осязаемым, тради-

ционными... И чем более ценными для нас станут специализированные коллекции, тем большее значение начнут приобретать и ведающие ими библиотекари. Последние окажутся хранителями вещей, для которых не существует электронных заменителей, вследствие чего для будущих руководителей библиотек и сами эти люди станут бесценным капиталом. Их познания и навыки необходимо беречь и сохранять, поскольку они способны принести огромную пользу развитию библиотеки в целом».

Нам представляется, что данный тезис полностью применим к российским условиям (конкретно – к российским библиотекам), о чем мы упоминали ранее [2].

К этому можно добавить нечто касающееся представительских функций библиотек, особенно имеющих многолетнюю и богатую событиями историю (БАН, Российскую национальную и Российскую государственную библиотеки). Хорошо организованная презентация, проведенная в самой библиотеке, ознакомление с богатейшими фондами, содержащими уникальные издания, в том числе древние, наконец, сама «аура места», бесспорно, повысят шансы на успех.

### Литература

1. *Колпакова Н. В.* Внебюджетное финансирование проектов информатизации [Текст] / Н. В. Колпакова, И. В. Орлов // Электронные документы: создание и использование в публичных библиотеках : справочник. – СПб. : Профессия, 2007. – С. 551–557.

2. *Колпакова Н. В.* Электронный фонд БАН: вопросы организации [Текст] / Н. В. Колпакова, И. В. Орлов // Библиотеки национальных академий наук: проблемы функционирования, тенденции развития : науч.-практ. и теорет. сб. – К., 2007. – Вып. 5. – С. 153–159.

3. *Стил В.* Как привлечь внебюджетные средства, стать фандрайзером [Текст] : пер. с англ. / В. Стил, С. Д. Элдер. – М. : ОГИ, 2000. – 174 с.