

**ЕЛЕНА ДОЛГОПОЛОВА,**

*Первый заместитель директора по обслуживанию  
пользователей и идеологии Национальной библиотеки  
Беларуси, кандидат педагогических наук  
[dolgopolova@nlb.by](mailto:dolgopolova@nlb.by)*

## **СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД КАК ОСНОВА РАЗВИТИЯ СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАЦИОНАЛЬНОЙ БИБЛИОТЕКИ БЕЛАРУСИ**

**Резюме:** *Раскрываются концептуальные подходы к созданию социокультурного центра Национальной библиотеки Беларуси на этапе строительства нового здания, характеризуется система управления социокультурной деятельностью на современном этапе, приводятся сведения о содержании и основных показателях работы социокультурного центра, раскрываются перспективы развития социокультурной деятельности.*

**Ключевые слова:** *библиотека, социокультурная деятельность, социокультурный центр, социокультурная среда, менеджмент, культурно-зрелищная деятельность, галерейно-выставочная деятельность, музейная деятельность, экскурсионно-методическая деятельность, рекламная деятельность, международная деятельность, физкультурно-оздоровительная деятельность*

Национальная библиотека Беларуси на всех этапах своего развития играла значимую роль в социокультурной жизни страны. На ее базе проводились разноплановые культурные акции – открытие книжных и художественных выставок, встречи с писателями, деятелями культуры и искусства. Однако достаточно долгое время развитие данного направления деятельности сдерживалось рядом факторов, в первую очередь – отсутствием площадей и слабой материально-технической базой.

В 2005 г. Совет Министров Республики Беларусь утвердил Концепцию создания Республиканского информационного и социокультурного центра на базе строящегося здания государственного учреждения «Национальная библиотека Беларуси [1], согласно которой библиотека приобретала статус республиканского многофункционального социаль-

ного и культурно-досугового комплекса. Для практического воплощения поставленной правительством задачи потребовались качественный анализ и оценка устоявшихся форм и методов работы с учетом открывающихся перспектив. Сотрудники библиотеки приступили к разработке концептуальной модели социокультурного центра (СКЦ) библиотеки, которая включала:

- определение приоритетных направлений социокультурной деятельности;
- формирование организационно-штатной структуры СКЦ;
- обоснование эргономических, технических и технологических подходов к оснащению помещений СКЦ;
- отработку технологического механизма организации и проведения социокультурных мероприятий;
- финансово-экономическое и нормативно-правовое обоснование деятельности СКЦ с учетом частичной окупаемости.

Концептуальные подходы к организации работы СКЦ в значительной степени были predetermined архитектурно-планировочным решением здания, на территории которого размещены: конференц-зал на 490 мест; музей книги; физкультурно-оздоровительный комплекс; двухуровневая обзорная площадка на 22-23 этажах (подъем на нее осуществляется на панорамном лифте); комплекс художественных галерей (более 1,5 тысяч квадратных метров); детская комната; комплекс залов для проведения мероприятий; президент-центр, включающий два зала для международных встреч и переговоров. Немаловажное значение для организации социокультурной деятельности сыграло уникальное художественное оформление интерьеров здания: в его центральной части – атриуме – и кольцевых коридорах, опоясывающих атриум на двух этажах, сконцентрированы монументальные художественные произведения, посвященные истории и культуре Беларуси.

С учетом перечисленных возможностей были определены приоритетные направления деятельности СКЦ:

- культурно-зрелищная деятельность (проведение информационно-просветительских, культурно-творческих и культурно-досуговых мероприятий);
- галерейно-выставочная деятельность (организация и проведение книжных и художественных выставок и проектов);
- музейная деятельность (формирование экспозиций по двум направлениям: история книги и история библиотеки);

- экскурсионно-методическая деятельность (разработка и организация тематических и обзорных экскурсий по библиотеке, а также учебно-познавательных занятий для школьников);

- рекламная деятельность (формирование позитивного имиджа Национальной библиотеки Беларуси в обществе и привлечение юридических лиц к размещению собственной рекламы на наружном электронном световом табло библиотеки (НЭСТ));

- международная деятельность (расширение контактов с зарубежными библиотеками, информационными, научными и культурными центрами, профессиональными ассоциациями);

- физкультурно-оздоровительная деятельность (привлечение посетителей и сотрудников в тренажерный зал и сауну, проведение спортивно-массовых праздников для сотрудников библиотеки).

Четкое определение содержания социокультурной деятельности позволило создать логически непротиворечивую организационно-штатную структуру СКЦ, в которую вошли 6 подразделений, каждое из которых должно было отвечать за одно из перечисленных выше направлений деятельности. Штатная численность центра составила 50 единиц, пятая часть которых была создана на внебюджетной основе. Для общего руководства социокультурной деятельностью была введена ставка начальника СКЦ. Особое внимание на этапе создания центра было уделено подбору кадров. Для успешной реализации новых задач библиотеке требовались режиссеры, художники, экскурсоводы, звукорежиссеры и иные специалисты творческого профиля. Формирование коллектива началось еще в период строительства здания, новые сотрудники активно привлекались для решения задач, связанных с техническим оснащением основных объектов СКЦ. Совместная работа с проектировщиками и подрядчиками позволила к моменту открытия библиотеки полностью завершить работы по монтажу и наладке технологического оборудования всех помещений в соответствии и их функциональным назначением.

Разработка технологического механизма реализации социокультурной функции была нацелена на обеспечение ее гармоничного сочетания с традиционными функциями библиотеки. При проведении мероприятий – экскурсий, презентаций, встреч на высшем государственном уровне – необходимо было сохранить комфортные условия для читателей, сохранность фондов, соблюдение контрольно-пропускного режима и ряд иных требований. Не менее важным вопросом являлось решение вопроса о соотношении в деятельности СКЦ долей платных услуг и услуг

социальной направленности. Найденные решения нашли отражение в целом блоке локальных нормативных актов – Положении о социокультурном центре, положениях о структурных подразделениях, служебных инструкциях, правилах посещения объектов СКЦ.

Комплекс мероприятий, выполненных на этапе проектирования и строительства нового здания, позволил с момента открытия библиотеки, которое состоялось 16 июня 2006 г., приступить полномасштабной реализации всех поставленных перед СКЦ задач. В целом социокультурная деятельность до настоящего времени, т.е. в течение двенадцати лет, осуществляется в рамках заложенных в нее концептуальных подходов, что доказывает их жизнеспособность.

В то же время, мы понимаем, что современная культурная среда достаточно динамично развивается – появляются новые формы организации досуга, новые технологии представления явлений культуры. Меняется и характер культурных запросов населения. Без постоянного мониторинга внешней среды библиотеки (потенциальные ожидания посетителей) и ее внутренней среды (возможности СКЦ по удовлетворению данных ожиданий) невозможно сохранить статус многофункционального социального и культурно-досугового комплекса. Поэтому в библиотеке активно используются различные формы оценки эффективности работы СКЦ и методы ее повышения.

Помимо анализа статистических показателей, который позволяет отследить увеличение либо падение спроса на отдельные виды услуг, особое внимание уделяется изучению письменных и устных предложений посетителей, а также наблюдению за культурными акциями и проектами, реализуемыми учреждениями культуры и досуга г. Минска. На основании полученных результатов вносятся коррективы в содержание деятельности структурных подразделений СКЦ. В условиях растущего разнообразия предложений по организации свободного времени детей и взрослых, важно иметь хотя бы небольшой набор уникальных услуг, отсутствующих в иных организациях и учреждениях.

Для изыскания внутренних возможностей по наращиванию масштабов социокультурной деятельности ведется контроль за динамикой посещений читальных залов. На момент открытия нового здания библиотека располагала двадцатью читальными залами на 2040 посадочных мест. Расширение возможностей по удаленному доступу к ресурсам и услугам библиотеки, наличие оборудования для оперативного копирования печатных и электронных источников информации и ряд иных информационно-

технологических возможностей привели к сокращению времени, которое пользователи проводят в читальных залах. Если в начале 2000-х годов среднестатистическое время посещения библиотеки составляло 3-5 часов, то сегодня оно не превышает 1,5 часа. Поиск и заказ литературы пользователи преимущественно осуществляют с домашнего компьютера, а в библиотеке просматривают документы и делают копии необходимых фрагментов. Возможность копирования на съемный носитель информации из многочисленных баз данных сокращает время пребывания пользователей за автоматизированными рабочими местами. Наличие виртуального читального зала, ряда интернет-сервисов и услуг в целом снимает для определенного круга читателей необходимость физического присутствия в библиотеке. Данные тенденции позволили пересмотреть функциональное назначение некоторых читальных залов и обеспечить более эффективное их использование за счет перепрофилирования в объекты СКЦ.

Поскольку значительная часть услуг СКЦ оказывается на платной основе, проводится гибкая ценовая политика. Существует система постоянных скидок для различных категорий посетителей, а также скидок, предоставляемых на определенный период времени через крупнейший дисконтный сайт Slivki.by. Библиотека является также участником туристической программы Минского городского исполнительного комитета «Карта гостя», которая предоставляет туристам право однократного посещения (бесплатно или со скидкой) музеев и экскурсий, художественных галерей, аквапарка и других объектов, включая обзорную площадку Национальной библиотеки Беларуси.

Для продвижения коммерческих услуг СКЦ используются преимущественно бесплатные площадки размещения рекламы: собственный интернет-портал, НЭСТ, новостные сайты, интернет-каталоги, социальные сети. Опыт размещения рекламных материалов на платной основе не дал положительных результатов: даже в таком крупном учреждении как Национальная библиотека Беларуси объемы реализации услуг не достаточно высоки, чтобы покрыть расходы на крупную рекламную кампанию.

В целях информирования общественности о мероприятиях социальной направленности СКЦ активно сотрудничает со средствами массовой информации. Практически еженедельно на центральных телевизионных каналах можно увидеть сюжет о библиотеке, а в газетах или на сайтах информационных агентств – прочитать анонс о предстоящем событии. В целом предпринимаемые усилия позволяют поддерживать интерес и белорусов, и иностранных туристов к Национальной библиотеке.

К сожалению, в последние годы наблюдается смещение интересов посетителей к мероприятиям и проектам развлекательного характера. Выставки, встречи, презентации, посвященные знаковым культурным и общественным событиям не всегда вызывают значимый отклик. В этих условиях важно сохранить баланс между акциями, выполняющими просветительскую функцию и акциями, не несущими серьезной интеллектуальной нагрузки. Решению этой задачи помогает стратегическое планирование. В настоящее время деятельность СКЦ осуществляется с соответствием пятилетним перспективным планом, рассчитанным до 2020 г. Данный план составлялся с учетом основных тенденций социокультурного обслуживания, сложившихся в период до 2015 г. Основные положения перспективного плана уточняются в ходе текущего планирования. Выполняя свою миссию, библиотека значительную часть своих мероприятий посвящает общественно-значимым событиям, датам Всемирного и Национального календаря, международным встречам и мероприятиям с участием высших должностных лиц, встраивая в календарь событий проекты, рассчитанные на широкую публику и обеспечивающие получение внебюджетных доходов.

В настоящее время работа СКЦ характеризуется следующими показателями.

В рамках культурно-зрелищной деятельности ежегодно проводится от 200 до 250 мероприятий, третья часть которых носит международный характер. Значительная доля приходится на мероприятия сторонних организаций, организуемых на условиях аренды помещений (библиотекой обеспечивается полное организационно-техническое сопровождение). В период школьных каникул на коммерческой основе проводятся утренники и спектакли для школьников. Важной составляющей является также организация праздничных мероприятий для коллектива библиотеки. В условиях столь напряженного графика помогает жесткая регламентация всех этапов подготовки и проведения мероприятий: заблаговременно готовится организационно-технический план, который в системе электронного документооборота рассылается ответственным исполнителям.

Галерейно-выставочная деятельность развивается довольно интенсивно. Экспозиционные пространства за последние три года значительно расширились за счет перепрофилирования двух читальных залов и реорганизации справочно-поискового аппарата в центральной читательской зоне – атриуме. На постоянной основе с 2016 г. функционирует музей науки «Элемент», знакомящий юных посетителей с основами естествен-

ных наук, а с 2017 г. открыт многофункциональный выставочный комплекс площадью 1,5 тыс. метров квадратных. В атриуме организовано пространство для сменных экспозиций. Ежегодно сотрудниками организуется свыше 150-ти книжных и 20-ти художественных выставок, ряд из которых экспонируется за пределами библиотеки.

Экскурсионно-методическая работа направлена на поиск новых форм взаимодействия с посетителями. Если в 2006 г. библиотека предлагала два вида экскурсий, то сегодня их насчитывается более 10. При разработке экскурсионных программ специалисты стараются максимально использовать информационный потенциал библиотеки, отводя знакомству с архитектурными особенностями здания второстепенную роль. Так, в ходе интерактивной экскурсии «Ожившие книги» посетители учатся самостоятельно искать и заказывать книги по электронному каталогу, а затем имеют возможность проследить за их доставкой из хранилища и, самое главное – увидеть с помощью электронных планшетов, как на страницах «оживают» герои 4D-книг. Часть экскурсии из цикла «Славутыя імёны Бацькаўшчыны» проходит в форме увлекательных занятий с использованием интерактивных элементов, что позволяет учащимся закрепить знания о жизни и творчестве белорусских писателей и поэтов. Ежегодно для детей и взрослых проводится свыше 3 тыс. экскурсий.

Музейная деятельность осуществляется в тесной координации с экскурсионной и галерейно-выставочной работой поскольку Музей книги является одним из экскурсионных объектов, а выставочные проекты зачастую требуют объединения в одной экспозиции старопечатных и современных книг. Одной из последних инноваций в этом направлении стала реализация в проекта «В гости к книгам», рассчитанного на детскую аудиторию. **Его уникальность** заключается в возможности изучения национального книжного наследия посредством самого богатого собрания книжных памятников. Занятия с детьми проходят с применением активных и интерактивных методик, а это значит, что встречи превращаются в занимательную беседу, в которой каждый принимает активное участие.

Перед рекламной деятельностью помимо формирования позитивного имиджа Национальной библиотеки Беларуси, стоит важная задача по привлечению юридических лиц к размещению собственной рекламы на НЭСТ – самом большом рекламном носителе в городе. Библиотека обеспечивает разработку графического рисунка в соответствии с пожеланиями заказчика и согласовывает его демонстрацию в определенные часы.

НЭСТ наиболее востребован в осенне-зимний период, когда продолжительность светового дня сокращается (подсветка здания включается в темное время суток).

Масштабы международной деятельности давно вышли за пределы круга задач, которые ставились перед ней 10 лет назад. Наглядным примером уровня достигнутых результатов является проведение в комплекса международных мероприятий, посвященных 500-летию белорусского книгопечатания. Одной из амбициозных задач была передача в дар издания «Книжная наследие Франциска Скорины» библиотекам, научным и образовательным учреждениям, архивам, музеям, общественным организациям 70-ти зарубежных стран. И она была выполнена. Представители библиотеки лично провели презентации данного издательского проекта в 15 странах мира. Это только два примера из общего объема международной работы, выполненной в течении одного года.

Наиболее сложно с позиций экономической эффективности осуществляется работа физкультурно-оздоровительного комплекса. Сауна и тренажерный зал в условиях растущей конкуренции теряют постоянных посетителей и не выходят в последние годы на самоокупаемость. В настоящее время рассматривается вопрос о коренной перестройке данного направления деятельности.

В целом посещение объектов СКЦ за последние 5 лет возросло на 30% и по итогам 2017 г. практически достигло 645 тыс. Доход от реализации социокультурных услуг составляет более 50% в общем объеме внебюджетных финансовых средств.

Следует отметить, что в современных социально-экономических условиях все более актуальной является реализация частично или полностью самофинансирующихся проектов, поиск спонсоров или группы партнеров, заинтересованных в инвестировании и реализации проектов. В данных условиях видоизменяется содержание социокультурной проектной практики. Отправной точкой становится разработка взаимовыгодных проектов, не противоречащих основным уставным функциям библиотеки. Основная часть идей по таким проектам, как правило, «рождается» в направлениях деятельности, связанных с формированием информационных ресурсов, наукой и издательской деятельностью, но СКЦ является полноправным участником их практического воплощения и популяризации.

Несмотря на достигнутые результаты, СКЦ, как и любая организационная структура, сталкивается с объективными и субъективными проб-



лемами. Одной из форм менеджмента, направленных на их преодоление, является разработка программ и концепций развития отдельных видов деятельности. Одной из последних стала Концепция развития Национальной библиотеки Беларуси как туристического центра на 2018-2019 гг. Необходимость ее утверждения была обусловлена потребностью обосновать:

- новые подходы к развитию социокультурных услуг в условиях возрастающего туристического потока из зарубежных стран благодаря введению безвизового режима;

- основные подходы к внедрению новых программно-технологических решений в организацию туристического обслуживания;

- комплекс мероприятий по улучшению материально-технической базы основных туристических объектов в здании библиотеки.

Переход на новые технологические решения позволит повысить зрелищность выставочных проектов, придаст оригинальность экскурсионным программам. Так, например, разработка экскурсии с использованием мобильного приложения с функцией аудиогuida позволит индивидуальным посетителям, как гражданам нашей страны, так и зарубежья, ознакомиться с историей и культурой Республики Беларусь. Для реализации этой задачи необходимо обеспечение устойчивой зоны покрытия Wi-Fi (в настоящее время бесплатный Wi-Fi доступен только зарегистрированным пользователям библиотеки). Кроме того, планируется закупить сервисы, позволяющие обрабатывать данные о посетителях библиотеки, которые воспользовались услугой Wi-Fi. Это даст возможность в дальнейшем применять эту информацию в рекламных и информационных целях.

В сфере предоставления туристических услуг повсеместно применяется способ оплаты данных услуг через Интернет. На портале Национальной библиотеки Беларуси уже в текущем году будет подключена профессиональная программа учета и реализации электронных билетов с целью заказа и оплаты экскурсионных услуг индивидуальными посетителями, а также сервис, позволяющий произвести оплату услуги по QR-коду.

Большое количество посещений объектов СКЦ и длительный срок эксплуатации оборудования привели к определенному износу его конструктивных элементов, требует совершенствования визуально-ориентирующая информация вокруг здания. В связи с этим в концепции предусмотрен комплекс работ, направленных на улучшение материально-технической базы.

Мы считаем, что выполнение всех мероприятий, предусмотренных концепцией, позволит поднять деятельность СКЦ на качественно новый уровень, что позволит библиотеке оставаться важным элементом современной социокультурной инфраструктуры общества и активным проводником культурной политики государства, обеспечивая тем самым социальную безопасность и устойчивость общественного развития.

### **Литература**

1. Об утверждении концепции создания республиканского и социокультурного центра на базе строящегося здания государственного учреждения «Национальная библиотека Беларуси» 6 постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 26 мая 2005 г., №555 //Нац. Реестр правовых актов Респ. Беларусь.- 2005.- № 88.- 5/16034

### **System approach as a basis of development of socio-cultural activity of the National library of Belarus**

**Abstract:** *Conceptual approaches to the formation of the Socio-Cultural Center of the National Library of Belarus during the construction of its new building are emphasized, and the current managing system of the socio-cultural activities is characterized. The Socio-Cultural Center work and its main indicators as well as the future of the socio-cultural activities are also revealed.*

**Key words:** *library, socio-cultural activity, Socio-Cultural Center, socio-cultural environment, management, cultural and entertaining activity, art-galleries and museum activities, excursion-methodical activity, advertising activity, International relations, sport and fitness*