

10.10.2018 17:37

Август 2018 г. был отмечен беспрецедентным для отрасли явлением: произошла смена генеральных директоров сразу двух национальных библиотек. РГБ возглавил бывший генеральный директор ВГБИЛ имени М.И. Рудомино **Вадим ДУДА**, а руководителем РНБ стал экс-глава Президентской библиотеки имени Б.Н. Ельцина **Александр ВЕРШИНИН**. Мы не могли пройти мимо этого события и встретились с двумя новыми директорами, с тем чтобы задать им актуальные для развития российского библиотечного дела вопросы.

Вадим ДУДА, Генеральный директор Российской государственной библиотеки



О ЛИЧНОМ

— **Вадим Валерьевич, насколько приглашение занять пост генерального директора стало для Вас неожиданным? Как Вы узнали о своём назначении? Как думаете, почему была утверждена именно Ваша кандидатура? Как отреагировала семья, ведь это колоссальная нагрузка и ответственность?**

— Во многом это было неожиданным. Все мы понимаем, как непросты государственные механизмы подобного масштаба. Безусловно, были какие-то предварительные обсуждения, разговоры, но с определённой ясностью я об этом узнал тогда же, когда и все, — в день подписания распоряжения Правительства РФ.

Почему было принято именно такое решение? Думаю, это скорее оценка того, что «Иностранка» и вся её команда работали в верном для современной библиотеки направлении. Радикально повысилась посещаемость, существенно изменились имидж и восприятие библиотеки. Но самое главное — удалось привлечь принципиально новую аудиторию. Сейчас в «Иностранке» много молодых, успешных, динамичных людей.

Что касается семьи, то моя супруга за 32 года совместной жизни привыкла к тому, что бывают серьёзные изменения начиная с отъезда в США в 1992 г. или многолетней командировки на Ближний Восток, поэтому относится к этому спокойно и философски. У нас достаточно доверительные отношения, поэтому несколько выражений, которые вряд ли прошли бы вашу редакцию, не в счёт. И это можно понять: времени на семью будет ещё меньше.

— **Что для Вас значит библиотека, которую Вы возглавили? Поделитесь первыми личными впечатлениями в качестве генерального директора. Как принял коллектив? Каковы на первый взгляд сильные и слабые стороны библиотеки?**

— Если позволите, я немного вернусь к предыдущей части нашей беседы и от всего сердца признаюсь в любви к «Иностранке». Это очень важная для меня часть жизни, я очень люблю работающих там людей, мне очень дорог коллектив! И на самом деле сложности с переходом были связаны не только с семьёй, но и с «Иностранкой», потому что она очень глубоко в моём сердце.

Что касается «Ленинки», было немало слухов от «доброжелателей», что там жёсткая «мафия», никто никого не ждёт со стороны, всё будет негативно и печально. На самом деле я не столкнулся ни с каким негативом. Коллектив РГБ очень открытые, современные и спокойные люди. Мне кажется, что масштаб этой библиотеки, её величие не позволяют давать волю каким-то сиюминутным эмоциям, всплескам, а заставляют думать о будущем. Полагаю, что этот ген заботы о будущем очень глубоко в коллективе. Поэтому первое впечатление — очень интеллигентные, сдержанные люди, не позволяющие себе быстротечных эмоций и умозаключений. Это совпадает с моими ожиданиями от великой библиотеки.

Что касается сильной стороны, то, конечно же, это масштаб. Национальное наследие, национальная идея. Библиотека — одна из крупнейших в мире не только по размеру фонда, но и по духу, по настоящему библиотечному величию. Но это одновременно и слабая сторона. Именно величие вынуждает библиотеку быть консервативной. Если уж делать что-нибудь, то очень осторожно. Величие и консерватизм — это не негатив, а закономерная особенность библиотеки такого масштаба.

— Стандартной практикой является тот факт, что на подобные должности приходит не только лидер; чуть позже появляется его команда, сформированная годами, умеющая слаженно работать и понимать задачи с полуслова. Насколько велики шансы, что часть экспертов «Иностранки» перейдёт работать в РГБ? Из кого намерены формировать своё нынешнее окружение и обновлённое руководство РГБ?

— Очень хороший вопрос. Помните, как года два назад в СМИ прокатилась волна, которая касалась «Иностранки»: «Смотрите, что происходит! Наприводил своих!» Сейчас все эти люди воспринимаются как часть команды «Иностранки», и я опасаюсь, что, если попробую кого-то из них с ходу увести, это вызовет большое недовольство и станет серьёзной потерей для библиотеки. Конечно, у меня, как и у любого нормального человека, есть соблазн привлечь проверенных и надёжных людей, и, кстати, не только тех, кто пришёл вместе со мной, но вообще из команды «Иностранки», и сказать, что мы в более крупном масштабе станем продолжать наши замечательные дела. Но делать это нужно с большой оглядкой на то, какими могут быть последствия для «Иностранки». Последнее, чего я хочу, — чтобы это принесло ущерб любимой библиотеке. Скорее всего, несколько человек перейдут в РГБ. Это не должно вызвать конфликт внутри существующей команды «Ленинки», радикального перераспределения ключевых функций: речь идёт скорее о необходимом усилении некоторых направлений работы.

Как я уже говорил, в «Ленинке» прекрасные люди, и я уверен, что обновлённое руководство будет состоять именно из них и именно с ними мы в скором времени станем одной командой, своими в самом лучшем смысле — для хороших и долгих дел.

— Известна ли Вам дальнейшая перспектива ВГБИЛ имени М.И. Рудомино? Кого бы лично Вы рекомендовали на пост директора? Какими качествами должен обладать этот кандидат? Развейте слухи о возможном присоединении «Иностранки» к РГБ.

— Начнём с вопроса о присоединении. Мне кажется, мы уже настолько устали от слухов о слияниях и поглощениях, абсолютно не свойственных отрасли культуры и библиотечному миру, что нужен тайм-аут. Я являюсь категорическим противником того, что «Иностранку» нужно присоединить к РГБ. Они совершенно разные по аудитории, по внутреннему духу. Не думаю, что из этого получится что-то хорошее. М.И. Рудомино всегда отстаивала независимость «Иностранки», и я совершенно согласен с этим. Другое дело, что нам нужно научиться договариваться — не о слияниях и поглощениях, а о том, чтобы объединять наши усилия и ресурсы, многое делать вместе, в координации. Комплектование, электронные сервисы, ИТ, взаимодействие с проверяющими органами, PR, инвестиции и многое, многое другое. Но это дело исключительно добровольное, основанное на экономической целесообразности такого взаимодействия, и касается оно не только РГБ и ВГБИЛ: это вопрос содружества федеральных библиотек и российского библиотечного сообщества в целом.

Что касается нового директора, думаю, что «Иностранка» требует прежде всего человека с хорошим чувством и опытом международного сотрудничества. «Иностранка» всегда была «МИДом» не только библиотечной отрасли, но и сферы культуры. Уверен, что человек, который возглавит библиотеку, должен иметь хороший международный бэкграунд. Думаю, не очень правильно говорить о конкретных кандидатах. Знаю, что сейчас министерство активно подыскивает нового директора. Считаю, это должен быть абсолютно самостоятельный, независимый человек, который поведёт библиотеку своим путём. И ни в коем случае это не должно восприниматься как филиал «Ленинки» или другого учреждения. «Иностранка» совершенно самостоятельная библиотека, ей нужен полноценный лидер. Я со своей стороны всегда готов оказать помощь и содействие новому директору.

О ПЕРВООЧЕРЕДНЫХ НАПРАВЛЕНИЯХ

— Какие приоритетные задачи по развитию РГБ поставлены перед Вами Правительством РФ и профильным ведомством? Определена ли дорожная карта и сроки её исполнения? О каких критериях эффективности идёт речь?

— Вы знаете, я думаю, что министерство сейчас не должно писать чёткий план или концепцию развития такой библиотеки, как РГБ, — не потому, что там недостаточно ресурсов, а потому, что нужно очень глубоко понимать суть библиотеки. Одна из задач звучит для меня очень понятно: подготовить дорожную карту, стратегию развития. Она должна быть максимально конкретной, избавленной от пафосных воззваний и точно показывать, что улучшится для читателей, для сотрудников РГБ, для министерства и для всего сообщества. Необходимо без спешки разобраться в том, как и чем живёт «Ленинка», какое у неё будущее, и подготовить план, который можно реализовать в обозримом будущем.

Перед нами стоят как минимум три задачи первостепенной важности и срочности. Первая — это строительство нового здания. Когда 20 лет назад в должность директора РГБ вступал В.В. Фёдоров, он об этом заявил, планируя через два-три года начать строительство. А.И. Вислый сказал то же самое 10 лет спустя. Прошло 20 лет, и сейчас в фонде уже на несколько миллионов документов больше, хотя ещё в 1999 г. мы говорили о том, что «Ленинка» достигла критического предела. Запас прочности у библиотеки большой, но он не бесконечен. Поэтому задача стратегической важности — обеспечить строительство нового здания.

Следующее направление — вдохнуть новую жизнь в проект НЭБ. Сделано уже очень многое. Всё, что создано за последние пять лет, очень хорошая основа. Но это лишь часть проекта. Есть много новых вызовов и возможностей, необходима обновлённая стратегия НЭБ, которая сделает этот крупнейший проект частью национальной экосистемы цифровой экономики, успешным и востребованным для современной аудитории.

Третья задача — предписания МЧС, по которым уже много лет назад «Аннушка пролила масло». Запас прочности практически иссяк, и нам нужны активные действия. И дело не только в том, что надо избавиться от досадливых проверяющих и их претензий. Отсутствуют базовые системы пожаротушения и сигнализации, например в Отделе редкой книги. Вот это — настоящая катастрофа. Дело не в МЧС, проверках, штрафах и недовольстве властей, а в том, что национальная библиотека просто не может себе этого позволить: мы несём ответственность за будущее.

Конечно, это далеко не полный перечень проблем и задач. Крайне мало ресурсов на комплектование, совершенствование читательских зон, улучшение условий труда, сохранности фондов, большие сложности с получением обязательных экземпляров (и бумажных, и электронных), заработная плата библиотечных подразделений недостаточно высока... Можно продолжать бесконечно.

— НЭБ — приоритетный проект Министерства культуры РФ. РГБ — её оператор. Сказать, что проект затянулся на старте документального обоснования, — не сказать ничего... Вы в теме этой инициативы достаточно давно. Каково Ваше видение первоочередных задач по её реализации уже как главы РГБ? Предположим, что Положение о НЭБ и методика отбора будут утверждены до конца года. Каким видите фактическое исполнение проекта: это будет выделенная структура в РГБ (ответственная за его исполнение, координацию экспертов, заключение и отслеживание договоров, техническое и документальное сопровождение и пр.) или «всё по чуть-чуть», как это было

последние два года?

— Я думаю, что до конца года у нас будут согласованные, т.е. принятые постановлением Правительства РФ, Положение и методика отбора. Должна появиться публичная декларация целей НЭБ, поскольку сейчас вокруг проекта много людей, которые озвучивают разные точки зрения. Наконец, нам нужно сказать, что мы делаем для общества, особенно в свете февральского Указания Президента РФ. Нам необходим технологический аудит, требующий привлечения профессионалов, это дело не только «Ленинки» или министерства. Говоря о включении в фонд НЭБ 100% изданий, о механизмах биллинга, о модели «Оплата за факт использования», необходимо быть уверенными в том, что технологическая платформа прозрачна и надёжна, обеспечивает сохранность, соответствует ожиданиям издательского сообщества, читателей и других заинтересованных сторон. Следует провести аудит нормативно-правовой базы. Когда будет принято Положение о НЭБ, мы поймём, стоит ли менять и как именно, ГК РФ, ФЗ-77, ФЗ-78 и другие нормативные акты. Это можно будет сделать, когда станут понятными механизмы использования и они будут согласованы с сообществом. Необходимо разработать новые лицензионные соглашения и механизмы их принятия. Важно наладить совместную работу с Российской книжной палатой, объединить подходы и интерфейсы.

Честно говоря, считаю, что основная причина проблем НЭБ — это не технологии и не законы, а отсутствие прозрачности и доверия между участниками проекта. Мы хотим это доверие постараться наладить. Необходимы механизмы взаимной заинтересованности всех участников цепочки создания и распространения знаний: тогда этот проект станет национальным, общим.

Не верю, что такой важный проект может существовать на недостаточно чётко выделенных правах и ресурсах. В «Ленинке» в ближайшее время появится специальное подразделение, не связанное ни с электронной библиотекой РГБ, ни с базой диссертаций. Это будет структура, занимающаяся исключительно НЭБ. И конечно же, важно обеспечить ресурсы — и технологические, и нормативные, и юридические, которые помогут наладить взаимодействие с издательским сообществом на базе понятных контрактов и принципов.

— Стратегия развития РГБ. Знаю, что этот документ требует новой редакции. Какие концептуальные направления должны быть туда включены?

— Стратегия существует, это достаточно объёмный документ. Мы уже работаем над тем, чтобы придать ему более чёткий смысл. Когда мы принимали концепцию «Иностранки», она была простой и понятной, её можно было изложить за две минуты: мы совершенствуем пространство, расширяем сеть международных культурных центров, занимаемся регионами и вкладываемся в виртуальные сервисы. Всё это принесло заметные плоды.

Нужна понятная, чёткая, исполнимая и прагматичная стратегия и для РГБ. Возможно, она не будет такой простой, учитывая масштаб и значимость библиотеки. Но я думаю, что нам не нужна революция. РГБ должна остаться прежде всего национальной библиотекой, а стратегия определит основные направления развития, включая НЭБ, научную, культурно-просветительскую и международную деятельность и другие важнейшие аспекты нашей работы. Я думаю, что стратегия «Ленинки» — это не только внутреннее дело библиотеки, она затрагивает интересы многих библиотек, и мы постараемся сделать этот документ максимально публичным.

— Неоднократно мы с Вами обсуждали системную библиотечную проблему: отсутствие концептуального документа, определяющего библиотечное завтра. Любые сегодняшние обсуждения концепции развития библиотечного дела, к сожалению, пока лишь экспертные инициативы... Во время своего виртуального приветствия на ИФЛА Вы коснулись темы подготовки масштабного проекта, касающегося развития муниципальных библиотек. Можете поделиться его основными направлениями? Участники? Бюджеты?

— Давайте начнём с общего видения развития библиотек. Я считаю, что единый документ для всех создать невозможно: нет общих рецептов для национальной библиотеки и сельской, муниципальной. Нам точно нужна концепция развития уникальной библиотечной сети России, которая будет учитывать интересы различных типов библиотек, их размер, значимость, взаимное влияние.

Что касается муниципальных библиотек, то четыре года назад появился Модельный

стандарт. На мой взгляд, была прекрасной идея В.Р. Мединского: помимо документа нужно сделать несколько живых пилотных проектов, чтобы показать, что заложенные в стандарт идеи работают. С того момента в разных регионах появилось несколько таких проектов — библиотек, которые объединяет одно: они вполне успешны. Когда люди видят, что государство вкладывается в пространство, фонды, мероприятия, повышение квалификации библиотекарей, это приносит очень хорошие плоды. Читатели начинают возвращаться в библиотеку: в Боголюбове, в Батурине, в Лимане видно, насколько выросла их популярность и значимость.

Вспомним Конгресс РБА во Владимире: с какими позитивными эмоциями губернатор С.Ю. Орлова рассказывала о Боголюбове! Важно, что такие проекты становятся близкими для высоких чиновников. Замечательным итогом этих инициатив Минкультуры России стала строчка в Указе Президента РФ: обеспечить развитие сети муниципальных библиотек. В рамках исполнения данного документа возникла идея масштабировать опыт создания модельных библиотек. Я пока не готов сказать, в каком виде будет принята программа, речь идёт о том, что государство выделит целевые субсидии регионам на модернизацию 100–110 библиотек в год. Нам обязательно нужно будет собрать экспертный совет, который создаст практичный и прагматичный документ, полезный не только тем библиотекам, которые попадут в государственную программу модернизации, но и муниципальным библиотекам в целом. Этот документ станет основой для отбора библиотек в программу, а также для проведения мониторинга её выполнения.

— На что будут тратить деньги по этой программе: на ремонт, на фонды, на зарплату?

— Я думаю, что субсидии будут носить целевой характер с условием софинансирования со стороны регионов. Распределение, скорее всего, окажется таким: регион станет обеспечивать капитальный ремонт, а федеральный бюджет — покупку оборудования, мебели, комплектование и повышение квалификации. Не знаю, насколько это возможно с точки зрения Бюджетного кодекса РФ, но я бы отметил принципиально важный момент: чтобы ответственность регионов была не только на момент открытия библиотек, но и на перспективу — будущее комплектование, защиту от сокращения штата, поддержку мероприятий и другое, без чего невозможен успех библиотеки.

Я очень надеюсь, что в текущем году по этой программе появится ясность и с 2019 г. начнёт работу проектный офис, который займётся её практической реализацией. Очень рассчитываю и на помощь коллег: нам нужно создать деятельный экспертный совет, итогом работы которого станет Модельный стандарт 2.0. Надеюсь, что он может послужить и основой для более широкой концепции развития муниципальных библиотек.

Что касается бюджетов по программе, то у нас есть понимание того, сколько стоили пилотные проекты модернизации библиотек в регионах. Условная библиотека обходилась в 5 млн рублей: помещение площадью около 200 м² с фондом в 10–12 тыс. книг и двумя-тремя полными ставками библиотекарей. Думаю, что подобные цифры будут заложены в эту программу.



ФОНДЫ И ДОСТУП

— Виртуальные читальные залы (ВЧЗ) всегда были поводом для серьёзных разногласий... С одной стороны, немало претензий высказывали вузы относительно платного доступа к условно бесплатным диссертациям. С другой — издатели всегда связывали обязательный экземпляр с открытым доступом для их подписчиков (РГБ — НЭБ — ВЧЗ). Каковы перспективы развития проекта ВЧЗ под Вашим руководством и темы открытости их фондов?

— Всё, что я скажу далее, будет носить предположительный характер, потому что есть много факторов, которые нужно принимать во внимание. На мой взгляд, ВЧЗ как средство получения внебюджетных доходов за обеспечение доступа, прежде всего к базе диссертаций, — это недолговечная история. Не думаю, что мы сможем долго это поддерживать. Мы, безусловно, выполним все свои обязательства перед библиотеками и другими организациями, которые подписаны на этот сервис. Но в дальнейшем, в не очень отдалённой перспективе, скорее всего, базовый доступ станет бесплатным и будет осуществляться через НЭБ. Повторюсь, мы подойдём к этому очень осторожно, но долгосрочное видение — доступ к библиотеке диссертаций в рамках НЭБ должен стать бесплатным.

Другое дело, что основная ценность этой коллекции может находиться в иной плоскости — не просто в доступе, а в организации сервисов с высокой добавленной стоимостью. Это могут быть аналитика, поиск знаний из данных, исследования и многое другое. Такие сервисы, конечно же, могут быть платными. Эту тему мы предметно обсуждаем с А.И. Вислым, его опыт и компетенции в части сервисов ЭБ диссертаций могут быть очень востребованны, и он выразил готовность заниматься этим вопросом целенаправленно.

— На недавней конференции по инициативам в рамках ММКВЯ, пожалуй, впервые внятно прозвучала мысль, что НЭБ ни в коем случае не должна заменить традиционное комплектование муниципальных библиотек и это отчётливо должны понимать власти на местах, ответственные за выделение средств на комплектование, которое никто не отменял. Вы придерживаетесь похожей позиции? Вообще, для кого, на Ваш взгляд, строится НЭБ: ведь у серьёзных исследователей есть свои научные ресурсы и базы данных, у студентов — свободный доступ к образовательному контенту через ЭБС...

— Я бы не стал однозначно говорить о том, что НЭБ — не для комплектования. Это так, но лишь отчасти. Конечно, не в привычном виде, когда мы покупаем книги навсегда, это скорее для организации определённого доступа. Чтобы пояснить, давайте вернёмся к концепции НЭБ в соответствии с Указанием Президента РФ. Задача номер один — обеспечить поступление в НЭБ 100% издаваемых в России наименований книг. Как всегда, библиотека выполняет важнейшую мемориальную функцию. Мы сохраняем культурное наследие, и нужно добиться того, чтобы в НЭБ попадали все книги, выпускаемые в России. Очевидно, что здесь много деталей и тонкостей: print-on-demand, гибридные книги, электронные и другие экзотические издания. Но очевидно: чтобы всё это сохранить, нужно обеспечить полное поступление электронного ОЭ. Это мы делаем исключительно для сохранности, других скрытых целей нет. Вторая задача — обеспечить доступ по модели «Оплата за факт использования». Согласитесь, несколько странной кажется ситуация, при которой НЭБ комплектуется 10% издаваемых книг, отбирающихся достаточно непрозрачным образом, и мы не отслеживаем, насколько они востребованы. НЭБ скорее должна стать удобной платформой, когда различные пользователи, библиотеки и библиотечные системы могут заключать между собой соглашения о доступе к контенту на определённых условиях. Мы говорим о том, что доступ будет осуществляться не только через сеть ВЧЗ в помещениях библиотек, но и через Интернет, мобильные приложения, личные кабинеты. Самое важное, что одной из моделей должна стать оплата государством такого доступа: основной принцип библиотеки по бесплатному обслуживанию необходимо сохранить.

Что касается пользователей, то НЭБ может стать полезным ресурсом и для студентов, и для аспирантов, и для научных деятелей, и просто для широкой публики. А у библиотек должны появиться действенные механизмы по созданию профиля для своей целевой аудитории. Если, с одной стороны, у нас есть 100%-ный фонд того, что издаётся в России, а с другой — удобные инструменты заключения контрактов на доступ к определённому контенту, то могут появиться принципиально новые возможности и у

вузовских библиотек, и у общедоступных. Никто не мешает использовать для этой платформы и новые технологии, тот же блокчейн.

При этом я убеждён, что основой привлечения аудитории в 38 тыс. общедоступных библиотек России являются прежде всего качественные фонды и комфортные помещения, широкая линейка мероприятий, и в этом НЭБ не поможет. Базой должно быть комплектование именно бумажными книгами, и здесь есть важный нюанс. Мы нередко забываем об одной существенной детали: книги стали достаточно дорогими. Они недоступны для большого числа людей, живущих в небольших городах. Заплатить 500–1000 рублей за хорошую книгу может позволить себе не каждый. Поэтому уверен, что нам нужна взвешенная, системная работа и РБА, и издательского сообщества. Мы должны сделать книги более доступными, и прежде всего через библиотеки.

— Издательское сообщество крайне взволновано перспективами принятия проекта Федерального закона «О внесении изменений в часть четвёртую Гражданского Кодекса Российской Федерации в части упрощения использования произведений библиотеками, архивами и образовательными организациями», предложенного фондом «Сколково» в рамках Плана мероприятий по программе «Цифровая экономика Российской Федерации» и предусматривающего свободное использование электронных экземпляров произведений, имеющих научное и образовательное значение, вне помещений библиотек и архивов.

На мой взгляд, эта инициатива должна вызывать серьёзную обеспокоенность в отношении перспективы развития библиотечной сети. В случае принятия соответствующего проекта достаточно оставить лишь несколько крупных библиотек, например получателей обязательного экземпляра, которые предоставят доступ к контенту через сеть Интернет. Поделитесь Вашем мнением по поводу данного законопроекта.

— Моё личное отношение к этой инициативе негативное. На первый взгляд, библиотеки должны обеими руками её поддерживать, потому что мы получим возможность организовать широкий доступ к нашим фондам. Хотя и здесь не всё так однозначно... Но самое главное в другом: подобные предложения расшатывают основы издательского рынка. Всё же мы пока не очень понимаем, как может быть устроено справедливое распределение доходов. Сейчас читатели голосуют рублём, они покупают книги, и это заставляет издателей быть лучше, конкурентоспособнее. Не очень понимаю, как это всё может стать бесплатным без механизма справедливого распределения доходов и выгод между всеми участниками этой экосистемы. Поэтому считаю, что та модель, которая закладывается в НЭБ, сейчас намного более актуальна, поскольку основой оплаты будет зависимость от фактического использования контента. Повторюсь, нам важно вернуть доверие всех участников, сделать модель распределения доходов прозрачной. Это очень тонкая грань, и, к сожалению, подобные инициативы могут усугубить и без того непростую ситуацию.

О СТРОИТЕЛЬСТВЕ И РЕКОНСТРУКЦИИ

— Несколько лет назад РГБ в Новой Москве был выделен участок под строительство нового здания. Существует концепция или хотя бы дорожная карта этого проекта? Что это будет: хранилище или полноценный книжный центр с пространством для пользователей и прочими библиотечными сервисами? На каком этапе процесс проектирования? Каковы бюджеты этой глобальной библиотечной стройки? Обозначены ли какие-либо сроки её завершения?

— Для того чтобы это произошло, необходимо, чтобы несколько факторов сложились в одну картину. Прежде всего нужно добиться выделения земельного участка. Сейчас ситуация непрозрачная, мы до сих пор не понимаем статус этого участка, пытаюсь разобраться в данном вопросе; для того чтобы у библиотеки возникло законное право им распоряжаться, поднимаем документы, готовим недостающие. Это отдельное направление работы. Далее — это концепция и проект нового здания. Мне кажется, говорить просто о книгохранилище не совсем правильно. Мы нередко увлекаемся в фантазиях, и кажется, что через несколько лет роботы запустят целую стаю коптеров и доставка из Коммунарки в центр Москвы станет быстрой и надёжной. Но думаю, что этого не произойдёт, поэтому фонды, аудитория и обслуживание должны быть гармонично увязаны. Вероятнее всего, это будет полноценная библиотека. Поэтому на

совете директоров РГБ мы решили, что займёмся подготовкой концепции того, какой фонд будет перемещаться в новое здание. Конечно, нужно внимательно изучить территорию Новой Москвы, кто на ней будет жить, будет ли это студенческий кампус. Всё это серьёзные проблемы, которые потребуют социологических и демографических исследований.

Ещё один вопрос, который очень важен для проекта, — финансирование. На мой взгляд, речь должна идти о здании примерно в 50–100 тыс. м² и о сумме в 4–10 млрд рублей. Это очень серьёзные бюджеты и проект национального масштаба. Но реализовывать его надо в кратчайшие сроки. Мы действительно достигли предела, и это сейчас большая проблема.

О РАЗНОМ

— Для большинства библиотек первоочередная задача — сохранение и привлечение читателей. РГБ не исключение. Данный показатель ставится во главу угла, при этом у нас есть национальная особенность. Российские библиотеки — абсолютно закрытые пространства, куда попасть обычному человеку практически невозможно. Нет ли у Вас планов по формированию открытых зон, чтобы читатели могли пользоваться библиотекой более свободно, возможно, частично открыть фонды или как минимум позволить заказывать/возвращать документы в режиме 24/7?

— Не могу не согласиться с тем, что национальные библиотеки чуть более закрытые, чем остальные. Но Вы уверены, что получить доступ к инкунабулам в РГБ сложнее, чем, допустим, в «Иностранке» или в ГПИБ России? То, что библиотека вообще должна становиться чуть более ориентированной на читателя, мне кажется однозначным. В «Ленинку» в лучшие годы приходило около 3–4 тыс. человек в день. Сейчас — около 1 тыс. Есть достаточно большой потенциал. Мы уже говорили об этом с коллегами из обслуживания, есть стремление сделать библиотеку более интересной и открытой. Очевидно, необходимо подумать и о новых технологиях организации работы, сократить время выдачи книг, наладить более удобный интерфейс взаимодействия с читателями.

— Вспомню о недавнем скандале в РГБ, где состоялся показ мод, а затем банкет в читальном зале... Читателей в этот день не обслуживали. Насколько библиотека, на Ваш взгляд, должна оказывать непрофильные услуги и где та черта, которая отделяет благородные библиотечные доходы от подобных услуг на грани? Каково Ваше отношение к платным услугам? Как и на чём библиотека может зарабатывать?

— Я уверен, что библиотека не должна ставить своей главной целью зарабатывать деньги. Можно себе представить, что такое Пашков дом и прочая замечательная недвижимость «Ленинки». Для того чтобы зарабатывать, нужно сокращать площади читальных залов и всё сдавать в аренду? Я глубоко против этого, считая, что мы прежде всего национальная библиотека. Зарабатывать нужно исходя именно из этого постулата. Мероприятия должны проводиться, но не с тем, чтобы залатать дыры в финансировании, а для того, чтобы привлечь внимание аудитории, раскрыть фонды, а люди могли открывать для себя новые миры. Эти события должны быть близки к нашей библиотечной сущности. Внебюджетные доходы не должны превалировать над нашим стремлением оставаться интеллектуальным центром. Эту грань весьма сложно формализовать, просто нужно иметь перед глазами очень высокую планку наших предшественников.

Если говорить о «скандале», то, с одной стороны, это было мероприятие высокого класса. Такие события нужны библиотекам, и «Ленинка» достойна такого уровня мероприятий. Но при этом не менее важно нарабатывать определённый опыт, силу в том, чтобы наши библиотечные ценности оставались важными и приоритетными для любых партнёров, с которыми мы будем иметь дело, и не допускать перехода определённой грани, что всё же произошло с фотосъёмкой в читальном зале. Мы должны оставаться живыми и открытыми, но сохранять атмосферу уважения к знаниям, интеллекту, книгам.

— Назовите топ-3 критериев, по которым сегодня важно и целесообразно оценивать эффективность современной библиотеки.

— Эффективность — несколько более сложное понятие, чем нам кажется, и привычные нам метрики: число посещений, книговыдачи и многое другое — это не совсем эффективность. Это скорее показатели деятельности. Эффективность — отношение

результата к затратам. Поэтому очевидно, что показатели эффективности нам нужны и библиотечное сообщество должно договориться о соответствующей системе метрик. Я бы назвал несколько тех, которые могут стать «общей валютой». Это стоимость обслуживания одного читателя (например, если поделить общую субсидию или её часть на число читателей), количество читателей или книговыдач на одного основного сотрудника, средняя заработная плата, процент использования фонда, стоимость привлечения одного нового читателя. Такого рода показатели не так просты в расчётах, как может показаться, нужна согласованная методика, но они позволят сравнивать свою работу с коллегами из других библиотек и других стран.

— Ожидать ли в РГБ появления такого же замечательного кафе и кофе, как во ВГБИЛ имени М.И. Рудомино, или это останется исключительным преимуществом «Иностранки»?

— Как ни странно, это именно та вещь, которой мне не хватает после «Иностранки». Я привык к тому, что можно спуститься на первый этаж и там есть фантастически вкусный кофе, практически лучший в Москве. Очень надеюсь, что нечто подобное появится и в «Ленинке». Великая библиотека достойна всего самого лучшего! И с этим сложно поспорить!

Беседовала Е. Бейлина

Опубликовано в номере октябрь 2018