**Методический журнал**

**«Культура и образование»: от теории к практике**

Приложение 8 • 2017 год

**Менеджмент библиотечного дела**

*Учебное пособие*

Киров

2017

УДК 338

ББК 78.349я723

М50

**Учредитель и издатель журнала:**

**Кировское областное государственное профессиональное образовательное автономное учреждение «Вятский колледж культуры» (КОГПОАУ «Вятский колледж культуры»)**

**Рецензент:**

Надежда Ивановна Татаринова – директор МБУ библиотека для детей и юношества имени Альберта Лиханова.

**Составитель:**

Ирина Анатольевна Санникова – преподаватель КОГПОАУ «Вятский колледж культуры».

**М 50** **Менеджмент библиотечного дела**: учебное пособие / сост. И.А. Санникова // Методический журнал «Культура и образование»: от теории к практике. – Приложение 8. – Киров: Вятский колледж культуры. – 2017. – 95 с.

ISSN 2310-5275

Учебное пособие способствует формированию и развитию знаний в области профессионального менеджмента библиотечного дела. В пособии раскрыта специфика руководства библиотекой, выявлены особенности управления ее кадрами, финансовыми, материальными ресурсами.

За достоверность сведений, изложенных в пособии, ответственность несет составитель. При перепечатке ссылка на журнал обязательна.

ПРИЛОЖЕНИЕ К МЕТОДИЧЕСКОМУ ЖУРНАЛУ

«КУЛЬТУРА И ОБРАЗОВАНИЕ»: ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ

ISSN 2310-5275



© КОГПОАУ «Вятский колледж культуры», 2017

© Санникова И.А., 2017

**Содержание**

[**Введение** 5](#_Toc474836225)

[**Тема 1. Основы экономики библиотек 6**](#_Toc474836226)

[Тема 1.1. Экономические основы деятельности библиотек 7](#_Toc474836227)

[Тема 1.2. Экономические ресурсы библиотек 10](#_Toc474836228)

[**Тема 2. Основы управления библиотечным делом 15**](#_Toc474836229)

[Тема 2.1. Уровни управления библиотечным делом 16](#_Toc474836230)

[Тема 2.2. Основы управления библиотекой 19](#_Toc474836231)

[Тема 2.3. Структура управления библиотекой 22](#_Toc474836232)

[Тема 2.4. Функции управления 27](#_Toc474836233)

[Тема 2.5. Методы управления в библиотеке 30](#_Toc474836234)

[**Тема 3. Источники финансирования библиотек 32**](#_Toc474836235)

[Тема 3.1. Порядок формирования финансовых ресурсов библиотек 33](#_Toc474836236)

[Тема 3.2. Источники поступления бюджетных средств 34](#_Toc474836237)

[Тема 3.3. Альтернативные (внебюджетные) источники финансирования 38](#_Toc474836238)

[**Тема 4. Методика учета, отчетности библиотеки 41**](#_Toc474836239)

[Тема 4.1. Предмет, значение и организация библиотечной статистики 42](#_Toc474836240)

[Тема 4.2. Показатели библиотечной статистики 44](#_Toc474836241)

[Тема 4.3. Понятие учета. Его виды 45](#_Toc474836242)

[Тема 4.4. Отчетность библиотек 48](#_Toc474836243)

[**Тема 5. Планирование библиотечной работы 51**](#_Toc474836244)

[Тема 5.1. Планирование как одна из функций управления библиотекой 53](#_Toc474836245)

[Тема 5.2. Система планов библиотеки 54](#_Toc474836246)

[Тема 5.3. Перспективное планирование. Стратегический план библиотеки 56](#_Toc474836247)

[Тема 5.4. Текущее планирование 57](#_Toc474836248)

[Тема 5.5. Современные тенденции в организации планирования библиотечной работы 61](#_Toc474836249)

[**Тема 6. Основы научной организации труда в библиотеке 64**](#_Toc474836250)

[Тема 6.1. Основные понятия темы 65](#_Toc474836251)

[Тема 6.2. Разделение и кооперация библиотечного труда 67](#_Toc474836252)

[Тема 6.3. Организация рабочих мест и улучшение условий труда 73](#_Toc474836253)

[Тема 6.4. Нормирование библиотечных процессов. Использование норм в работе библиотек 74](#_Toc474836254)

[Тема 6.5. Организация работы в библиотеке в соответствии с НОТ 79](#_Toc474836255)

[**Тема 7. Инновационная деятельность библиотек 84**](#_Toc474836256)

[Тема 7.1. Основные понятия инновационной деятельности 86](#_Toc474836257)

[Тема 7.2. Классификация библиотечных инноваций 87](#_Toc474836258)

[Тема 7.3. Основные этапы инновационного процесса 88](#_Toc474836259)

[Тема 7.4. Условия успешной инновационной деятельности 90](#_Toc474836260)

[Тема 7.5. Проектная деятельность библиотек 91](#_Toc474836266)

# **Введение**

Цель МДК 02.01 Менеджмент библиотечного дела – формирование у студентов целостного представления о сущности и путях управления библиотечной-информационной деятельностью в современных условиях, развитие креативного управленческого мышления.

Основные задачи пособия – обеспечение знаниями в области профессионального менеджмента; раскрытие специфики руководства библиотекой, выявление особенностей управления ее кадрами, финансовыми, материальными ресурсами.

В пособии представлена система управления библиотечным делом Российской Федерации, охарактеризована структура управления библиотекой, рассматривается методика учета, отчетности, планирования работы библиотеки. Освещены проблемы библиотечной экономики, касающиеся формирования материально-технической базы и финансирования библиотек, экономического анализа их ресурсов.

Каждая лекция снабжена список рекомендуемой литературы, что позволяет обучающимся углубить и расширить свои знания по рассматриваемой теме.

# **Тема 1. Основы экономики библиотек**

**После изучения темы студент должен знать:**

1. Социально-экономические последствия деятельности библиотек.
2. Состав экономических ресурсов библиотек.

**Список использованной литературы:**

1. Колесникова, М.Н. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности [Текст]: учебник/ М.Н. Колесникова. - Москва: Либерея-Бибинформ. - 2009.
2. Матвеева, И. Ю. Инновационный менеджмент: от идеи до реализации [Текст]: научно-практ. пособие / И. Ю. Матвеева; ред. совет О. О. Борисова [и др.]. – Москва, 2011. – 160 с. – (Серия «Современная библиотека»; вып. 84).
3. Паршукова, Г. Б. Технологии современного менеджмента в библиотечной деятельности [Текст]: учеб. пособие / Г. Б. Паршукова. - Сиб. отд-ние Рос. акад. наук, Гос. публ. науч.-техн. б-ка. – Новосибирск: ГПНТБ СО РАН, 2004. – 187 с.
4. Справочник библиотекаря [Текст]/ науч. ред. А. Н. Ванеев. – 4-е изд., перераб. и доп. – Санкт-Петербург: Профессия, 2013. – 640 с. – (Серия «Библиотека»).
5. Суслова, И.М. Информационно-библиотечный менеджмент: психологические аспекты [Текст]: мотивационная структура библиотечно-информационного менеджмента, психологические особенности работы с персоналом, профессия библиоменеджер: учебное пособие / И. М. Суслова. – Санкт-Петербург: Профессия, 2012. – 237.
6. Суслова, И. М. Проектная деятельность библиотек [Текст]/И.М. Суслова, З.И. Злотникова.- Москва: ФАИР, 2006
7. Щирикова, Л.Д. Социально-ориентированная проектная деятельность в библиотеке [Текст]/Л.Д. Щирикова, Н.В. Яценко.- Москва: Литера, 2010.

**Информационный блок**

**План:**

1. Экономические основы деятельности библиотек.
2. Экономические ресурсы библиотек.

# **Тема 1.1. Экономические основы деятельности библиотек**

**Экономика библиотечной деятельности** – система экономических отношений в библиотечной сфере по поводу производства, распределения, обмена и потребления библиотечных продуктов и услуг, а также – совокупность средств, объектов и процессов, используемых в библиотеках в целях обеспечения материальных условий создания библиотечной продукции и услуг с применением труда.

Место публичных библиотек в экономике народного хозяйства опре­деляется тем, что создаваемые в них продукты и услуги относятся к обще­ственным благам, которые способствуют социальному благосостоянию через позитивные внешние эффекты, используемые всем обществом в целом.

Поэтому в современной смешанной экономике публичные библиотеки относятся к общественному сектору экономики. В нем создаются те социально значимые блага (продукты и услуги), которые производить в частном секторе экономики не эффективно. Общественная ценность ре­зультатов деятельности публичных библиотек в социально-экономической сфере состоит в:

* восстановлении трудовых ресурсов общества через освоение части свободного времени населения, предназначенного для отдыха и удовлетворения внепрофессиональных интересов посетителей библиотек;
* поддержке системы первоначального образования и переобучения населения;
* социальной адаптации населения через организацию доступа к со­циально значимой информации;
* формировании информационных ресурсов общества посредством библиографической обработки поступлений в библиотечные фонды и информационно-библиографической деятельности;
* содействии профессиональному росту трудоспособного населения;
* информационном обеспечении процессов принятия решений в жизненно важных для населения сферах деятельности;
* формировании элементов культурной среды регионов.

Эти *социально-экономические последствия результатов деятельности библиотек* используют все граждане, даже не посещая библиотеки, что определяет целесообразность финансирования деятельности публичных библиотек из обобществленных фондов. В интересах регионального сообщества организацию производства таких благ осуществляют местные органы власти, в ведении которых находятся публичные библиотеки, по­средством прямого финансирования из регионального бюджета и через си­стему нормативно-правовых актов, направленных на создание благопри­ятных условий их деятельности. При принятии решений о производстве библиотечных продуктов и услуг, уровне бюджетного финансирования и содержании нормативно-правовых актов, способствующих привлечению внебюджетных средств в публичные библиотеки, принимается во внимание, как правило, не столько экономическая эффективность их деятельности сама по себе, сколько потребность конкретной общности населения в производстве таких благ и уровень их социальной значимости в регионе обслуживания.

Место библиотек в экономике общественного сектора определяется конкретной формой общественно-полезного труда, осуществляемого в библиотеках различных типов. Деятельность любой библиотеки независимо от ее статуса состоит в реализации множества библиотечных процессов, при осуществлении которых выделенные в ее распоряжение специфические ресурсы (книжный фонд, библиотечные работники, технические средства, библиотечное оборудование, технологии) и специальные знания в области библиотечного дела преобразуются в удовлетворенные общественные потребности. Эти общественные потребности проявляются в виде предъявленного спроса пользователей. Публичная библиотека в системе общественного разделения труда удовлетворяет только определенную часть общественных потребностей в библиотечно-библиографическом обслуживании населения путем организации собирания, хранения и свободного доступа каждого гражданина к фонду документов и массиву информации, выделенным в ее распоряжение. Эта общественная потребность в беспрепятственном гарантированном доступе населения к фондам публичных библиотек и к информационным ресурсам, находящимся в их распоряжении, формируется из необходимости создания условий социальной адаптации граждан, их информированности, образованности.

Библиотека как социально-экономическая организация, участвующая в системе общественного разделения труда, характеризуется структурой распределения ресурсов, составом элементов материально-технического оснащения, библиотечной технологией, размером финансовых средств и составом кадров.

Экономические отношения в публичной библиотеке как добровольный обмен ценностями при взаимной выгоде партнеров по обмену обусловлены необходимостью создания условий реализации ею своего общественного назначения. К этим условиям относятся поступление ресурсов в библиотеку, организация библиотечного процесса и оперативного управления имуществом, создание возможностей доведения результатов деятельности до потребителей. Объективно существующие ограниченность используемых библиотекой экономических ресурсов и постоянное изменение потребностей в библиотечных продуктах и услугах ставят ее перед необходимостью выбора способов их удовлетворения, обуславливают потребность осуществления экономической деятельности.

Библиотека как субъект экономических отношений находится в роли покупателя, когда обменивает свои денежные средства на товары (при при­обретении ресурсов) и на труд библиотечных работников, выплачивая им заработную плату. При предоставлении своих услуг и реализации продукции она выступает в роли продавца и обменивает результаты своей деятельности на денежные средства. Если покупателем является общество в лице местных органов власти, то в библиотеку в обмен на ее услуги поступают бюджетные средства. Если услуги предоставляются по договору частным лицам или организациям, то деньги поступают от них как от покупателей.

Состояние экономики библиотечной деятельности характеризуется:  
- уровнем ресурсного обеспечения библиотек, определяющим возможности их развития;

- уровнем организации деятельности, определяющим реализацию имеющихся возможностей;

- адекватностью оценки состояния и эффективностью учета воздействия внешних условий на деятельность библиотек.

# **Тема 1.2. Экономические ресурсы библиотек**

Библиотечно-информационные ресурсы – это экономическая категория. Ее материальное содержание составляет некоторая часть совокупного общественного труда работников ряда отраслей общественного производства. Одновременно библиотечные ресурсы выступают в виде основных элементов экономического потенциала самой библиотеки.

Библиотечный экономический потенциал выражает совокупную способность библиотечного производства создавать как материальные, так и нематериальные продукты (услуги), на основе тех ресурсов, которые библиотека получает из внешней среды функционирования либо создает внутри своих структур.

Ресурсы, как и продукты библиотечной деятельности, могут иметь материальное выражение (финансы, материально-техническая база, библиотечные фонды) и нематериальное (информационные ресурсы, технологии).

Кроме того, огромное значение для развития экономического потенциала библиотеки имеют трудовые ресурсы. Они представлены библиотечными специалистами высшей и средней квалификации, а также специалистами других отраслей – инженерами, программистами, экономистами и др. Причем по мере усложнения библиотечного производства количество небиблиотечных специалистов возрастает.

Механизм поступления ресурсов в библиотеку достаточно сложен. Так,  **финансовые ресурсы**, направляемые на развитие библиотечной деятельности – это созданный в других сферах общественного производства прибавочный продукт. Он поступает в [государственный](http://pandia.ru/text/category/byudzhet_gosudarstvennij/) бюджет через систему налогов или иных отчислений от прибыли предприятий и организаций. Величина их поступления в библиотеку регулируется нормативами отчислений в Фонд развития культуры и искусства.

Объем [инвестиций](http://pandia.ru/text/categ/wiki/001/266.php) в библиотечную деятельность, их доля в общем объеме расходов на развитие социально-культурной сферы определяются уровнем и темпами экономического развития страны, конкретной территории.

Государственные органы сокращают инвестиции в библиотечную деятельность, оплачивая лишь часть социально-значимых библиотечных услуг. Это чревато опасностью утраты части библиотечных ресурсов, а значит и снижением уровня выполнения библиотекой ее функциональной нагрузки перед обществом.

В условиях, когда новые, сугубо рыночные формы финансирования культуры еще не сложились, государство обязано поддерживать нормативы отчислений в Фонд развития культуры и искусства.

Помимо **бюджетных средств**, финансовые ресурсы библиотеки включают [**внебюджетные средства**](http://pandia.ru/text/category/vnebyudzhetnie_sredstva/), которые весьма разнообразны по источникам и назначению и складываются:

- из средств, выделенных на конкурсной основе в виде грантов различных фондов поддержки научной и [образовательной деятельности](http://pandia.ru/text/category/obrazovatelmznaya_deyatelmznostmz/) библиотек;

- из поступлений в денежной и иной форме в результате сотрудничества библиотеки с различными организациями (издательскими, книготорговыми, общественными);

- из средств, полученных в виде безвозмездных пожертвований (даров, субсидий) от отечественных и зарубежных юридических и физических лиц, международных организаций;

- из доходов от собственной [предпринимательской деятельности](http://pandia.ru/text/category/predprinimatelmzskaya_deyatelmznostmz/) библиотек.

**Материально-энергетические ресурсы библиотеки** – здания, оборудование, фонд документов, технические средства, материалы, различные виды энергетики. Библиотека обменивает их либо на деньги, либо на другие товары и услуги. Этот обмен совершается как на свободном рынке, так и в системе государственного распределения, если продукция выполнена в рамках [государственного заказа](http://pandia.ru/text/category/gosudarstvennij_zakaz/). Цены в первом случае устанавливаются с учетом спроса, во втором – фиксируются государством (фиксированные цены).

Следует иметь в виду, что на свободном рынке библиотека может продать лишь продукты своей деятельности, например издательскую продукцию, если она выполнена вне рамок госзаказа. Все остальные материально-энергетические ресурсы продаже не подлежат, ибо в соответствии с «Федеральным законом о библиотечном деле» они не являются собственностью библиотеки, а передаются ей на правах [оперативного управления](http://pandia.ru/text/category/operativnoe_upravlenie/). Права собственности фиксируются также в территориальных законах о библиотечном деле и в документах, регулирующих деятельность отдельных библиотек, например, в Уставе.

Библиотечные **информационные ресурсы** складываются их тех, что поступают из государственных служб, органов [государственного управления](http://pandia.ru/text/category/gosudarstvennoe_upravlenie/) в виде законодательных актов, нормативных и регламентирующих документов; рекламных служб, [средств массовой информации](http://pandia.ru/text/category/sredstva_massovoj_informatcii/) т. д. Информационные ресурсы поступают также из информационных центров, а также генерируются самой библиотекой. Это [электронные](http://pandia.ru/text/categ/nauka/64.php) каталоги, тематические, фактографические, [библиографические](http://pandia.ru/text/category/bibliografiya/) базы данных, информационные продукты и услуги. Наибольшие возможности для приобретения и накопления информационных ресурсов имеют крупные научные библиотеки региона, прежде всего академические и университетские. Это связано с тем, что информационные ресурсы являются крайне дорогими, поскольку они генерируют в себе новейшее знание и создаются на основе «высоких» технологий.

Кроме того, держатели информационных ресурсов обязаны разрабатывать современные [телекоммуникационные системы](http://pandia.ru/text/category/telekommunikatcionnoe_oborudovanie/) для их предоставления, иначе они попросту не окупятся. За счет ограниченного [бюджетного финансирования](http://pandia.ru/text/category/byudzhetnoe_finansirovanie/) приобретать, поддерживать информационные ресурсы и технологии нереально. Поэтому библиотеки прибегают к такому источнику внебюджетного финансирования, как гранты различных фондов и общественных организаций. Доля внебюджетных [источников финансирования](http://pandia.ru/text/category/istochniki_finansirovaniya/) хотя и не столь велика в крупных библиотеках, но она неуклонно растет. В основном это средства, поступающие из Российского гуманитарного научного фонда и Российского фонда фундаментальных исследований. Большая часть этих средств была вложена в приобретение [компьютерной техники](http://pandia.ru/text/category/kompmzyuternaya_tehnika_i_rashodnie_materiali/) и освоение инновационных библиотечных технологий.

Следует подчеркнуть, что информационные ресурсы, за исключением тех, которые поступают в библиотеку по официальным каналам в виде правовых и [нормативных актов](http://pandia.ru/text/category/akt_normativnij/), могут быть предметом обмена на рынке. Они могут и должны иметь цену, которую общество согласно платить библиотеке за предоставляемые ему библиотечные услуги.

Еще один вид нематериальных ресурсов, участвующих в воспроизводственном процессе – это знания по библиотечному делу, организации деятельности библиотеки, управлению. Носителями этих знаний являются **библиотечные специалисты**, обменивающие знания на денежный доход. Его размер зависит от квалификации специалиста, престижа профессии. Это слагаемые цены знаний как товара. Товаром является и труд библиотечных специалистов. Его цена выступает в виде зарплаты или других форм вознаграждения, социальных благ, которые общество выделяет на развитие библиотечных трудовых ресурсов. Их численность определяется на основе штатного расписания с учетом задач и объема выполняемых библиотекой работ.

Использование всех видов ресурсов в различных библиотеках, даже предоставляющих потребителям однородные услуги (продукты), характеризуется значительным разнообразием. Это разнообразие определяют условия библиотечной деятельности, которые включают материально-техническую базу, организацию технологического процесса, стартовые условия деятельности библиотеки, организующей систему платного обслуживания, уровень квалификации кадров и т. д. Условия библиотечной деятельности влияют на экономический потенциал библиотечного производства.

Как известно, в ходе организации библиотечного производства задействуются разные виды библиотечно-информационных ресурсов – документы, [программное обеспечение](http://pandia.ru/text/category/programmnoe_obespechenie/), кадры, оборудование.

**Изучив информационный блок, ответьте на следующие вопросы:**

1. В чем состоит общественная ценность результатов деятельности публичных библиотек?
2. В каких случаях библиотека, как субъект экономических отношений, находится в роли покупателя, а в каких – в роли продавца?
3. Какими параметрами характеризуется состояние библиотечной экономики?
4. Какова структура финансовых средств, по каким каналам они поступают?
5. Что входит в понятие материально-энергетические ресурсы библиотеки?
6. Что входит в структуру документных и информационных ресурсов?
7. Какие из них можно считать приоритетными в условиях социально-экономических и культурных трансформаций?

# **Тема 2. Основы управления библиотечным делом**

**После изучения студент должен знать:**

1. Уровни управления библиотечным делом.
2. Варианты структур управления библиотекой.
3. Функции управления.
4. Методы управления в библиотеке.

**Список использованной литературы:**

1. Библиотековедение. Общий курс [Текст]: учебник для бакалавров/ С.А. Басов, А.Н. Ванеев, М.Я. Дворкина и др.- Санкт-Петербург: Профессия, 2013.- 240 с.- (Учебник для бакалавров).
2. Колесникова, М.Н. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности [Текст]: учебник/ М.Н. Колесникова.- Москва: Либерея-Бибинформ.- 2009.
3. Паршукова, Г.Б. Технологии современного менеджмента в библиотечной деятельности [Текст]: учеб. пособие / Г. Б. Паршукова. - Сиб. отделение Рос. акад. наук, Гос. публ. науч.-техн. б-ка. – Новосибирск: ГПНТБ СО РАН, 2004. – 187 с.
4. Справочник библиотекаря [Текст]/ науч. ред. А. Н. Ванеев. – 4-е изд., перераб. и доп. – Санкт-Петербург: Профессия, 2013. – 640 с. – (Серия «Библиотека»).
5. Суслова, И.М. Информационно-библиотечный менеджмент: психологические аспекты [Текст]: мотивационная структура библиотечно-информационного менеджмента, психологические особенности работы с персоналом, профессия библиоменеджер: учебное пособие / И. М. Суслова. – Санкт-Петербург: Профессия, 2012. – 237.
6. Суслова, И. М. Стратегическое управление библиотекой [Текст]. – Москва: Либерея, 2008. – 254 с.
7. Пашин, А.И. Управление библиотечным делом: системный подход [Текст]/А.И. Пашин.- Москва: Либерея-Бибинформ.- 2006.
8. Управление библиотекой [Текст]/ А.С. Аверьямов, А.Н. Ванеев, В.Г. Горев и др. – Санкт-Петербург: Профессия, 2002. – 302 с.

**Информационный блок**

**План:**

1. Уровни управления библиотечным делом.
2. Основы управления библиотекой.
3. Структура управления библиотекой.
4. Функции управления.
5. Методы управления библиотекой.

# **Тема 2.1. Уровни управления библиотечным делом**

Библиотечное дело как составная часть социальной инфраструктуры общества тесно связано с экономическими и политическими процессами, происходящими в нашей стране. Принятые в последние годы Конституция Российской Федерации, законы «Основы законодательства Российской Федерации о культуре», «О библиотечном деле», «Об обязательном экземпляре документов», «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», а также законы субъектов Российской Федерации создали новую правовую основу деятельности библиотечных учреждений, изменили структуру и содержание управления библиотечным делом.

Новые законы в корне изменили структуру управления библиотечным делом. В соответствии с ними значительная часть полномочий передана от центральных органов управления субъектам Российской Федерации, органам местного самоуправления и непосредственно администрации и коллективам библиотек, общественности. Проблемы управления библиотечным делом широко обсуждаются в печати. Сегодня в соответствии с Конституцией Российской Федерации, законом «О библиотечном деле» функционируют четыре уровня управления библиотечным делом: федеральный, субъектов Российской Федерации, местного самоуправления и администрации библиотек (централизованных библиотечных систем, территориальных библиотечных объединений и библиотечных территориальных комплексов).

 На федеральном уровне высшим органом управления является Правительство Российской Федерации, которое утверждает Федеральные программы развития библиотечного дела, а также программы сохранения и развития культуры, осуществляет финансирование библиотечных учреждений и учебных заведений.

Непосредственное управление библиотечным делом осуществляет Министерство культуры РФ и его отдел по делам библиотек. Оно готовит проекты законодательных актов, концепцию государственной политики в области библиотечного дела и вносит предложения в Правительство по вопросам, связанным с развитием, сохранением и использованием библиотечно-информационного потенциала, участвует в разработке федеральных, региональных, межрегиональных и международных программ в области библиотечного дела. Разрабатывает предложения по формированию сети учебных заведений, подготовке и переподготовке кадров библиотечных работников, осуществляет развитие и координацию международных связей в области библиотечного дела, координацию и проведение научных исследований, внедрение достижений науки и техники, отечественного и зарубежного опыта, организует работу по созданию системы автоматизации библиотечного дела. Министерство ведет работу по совершенствованию системы книгоснабжения библиотек, обеспечению сохранности и эффективного использования их фондов для удовлетворения запросов людей, осуществляет конкретное руководство федеральными библиотеками, оказывает консультативную и практическую помощь библиотекам федерального и других уровней, содействует внедрению прогрессивных форм библиотечно-библиографического и информационного обслуживания граждан, а также решает возложенные на него задачи по взаимодействию с заинтересованными ведомствами и общественными организациями.

На федеральном уровне руководство подведомственными им библиотеками осуществляют министерства и ведомства, общественные организации, имеющие библиотечную сеть. Задачи отраслевых министерств состоят в том, чтобы обеспечить наиболее полное удовлетворение информационных потребностей отрасли, используя межведомственные связи и интеграцию библиотек.

Вторым уровнем является управление библиотечным делом исполнительными органами субъектов Российской Федерации. Они разрабатывают и вносят на утверждение законодательных органов проекты законов в области библиотечного дела и других нормативных актов, осуществляет управление деятельностью библиотек, находящихся в их ведении, координируют и контролируют работу библиотек других ведомств, расположенных на их территории, обеспечивают гарантированное финансирование библиотек, сохранность фондов, реализацию прав граждан на библиотечное обслуживание.

Третьим уровнем является управление библиотечным делом органами местного самоуправления. Муниципальные органы принимают постановления, распоряжения, регулирующие различные вопросы деятельности местных библиотек. Они самостоятельно решают вопросы развития сети библиотек, их управления, финансирования, рационального использования библиотечных ресурсов для удовлетворения запросов населения на книгу и информацию.

Четвертым, низовым звеном управления служит администрация библиотек (ЦБС). Они непосредственно управляют деятельностью библиотек, обеспечивают библиотечное обслуживание граждан, сохранность фондов, самостоятельно определяют содержание и формы работы, осуществляют хозяйственную деятельность в целях расширения перечня предоставляемых пользователям библиотечных услуг, развивают сотрудничество с библиотеками других ведомств и иностранных государств, обеспечивают набор кадров, повышение их квалификации, создание оптимальных условий для работы.

# **Тема 2.2. Основы управления библиотекой**

Управление библиотекой – это деятельность, направленная на обеспечение функционирования библиотеки, повышение эффективности ее работы и развитие в соответствии с меняющимися потребностями пользователей и условиями внешней среды.

В механизме управления библиотекой взаимодействуют два элемента:

объект управления – управляемая система; субъект управления – управляющая система. В качестве объекта управления выступают: библиотека и ее структурные подразделения; библиотечный персонал; библиотечно-библиографические ресурсы; экономические ресурсы. Субъектом управления может быть: коллективный орган управления; так и управляющее лицо, наделенное полномочиями по управлению каким-либо объектом.

Взаимосвязь субъекта и объекта реализуется через систему управления, включающую в себя: цели, структуру, кадры, функции, методы.

Принципы управления:

**Научность** – управление осуществляется на основе применения научных методов с учетом особенностей библиотечно-библиографических ресурсов;

**Системность** – рассмотрение библиотеки и протекающих в ней процессов в качестве единой системы, которой присущи наличие связей между ними; сочетание относительной самостоятельности каждого отдельного элемента с обязательным выполнением им функций, необходимых для существования библиотеки в целом;

**Достижение соответствия действий субъектов управления особенностям объекта управления** – качество управления всегда связано с величиной рассогласования (или ошибок) реального библиотечного процесса и соответствующих управленческих действий;

**Обратная связь** – основа саморегулирования, развития библиотеки и ее структурных подразделений. Процесс обмена информацией предоставляет средства для выработки и исполнения управленческих решений;

**Рациональное соотношение централизации и децентрализации** - контроль и координация общесистемных проблем и расширение прав, обязанностей, полномочий нижестоящих уровней управления, инициатива библиотекарей;

**Организационные принципы**: единоначалие (руководитель один принимает решения); коллегиальность (группа лиц принимает решения); делегирование полномочий (руководитель передает подчиненному право принимать управленческие решения).

Одной из главных задач руководителя библиотекой является установление целей, ради достижения которых формируется, функционирует и развивается библиотека как целостная система. Целевая функция начинается с установления миссии библиотеки, выражающей смысл ее существования. В ней детализируется статус библиотеки, декларируются принципы ее работы, заявления и действительные намерения руководства, дается определение самых важных характеристик библиотеки. При этом на первом месте стоят интересы, ожидания и ценности читателей не только в настоящее время, но и в перспективе.

Миссия формулируется руководством, которое несет ответственность за ее воплощение в жизнь путем постановки и реализации целей библиотеки.

Цели – это конкретизация миссии в форме, доступной для управления процессом их реализации. Как правило, библиотека ставит и реализует не одну, а несколько целей, которые важны для ее функционирования и развития.

Цель управления – это совокупность качественных, содержательных характеристик будущего состояния библиотеки, на ее основе формируются различные способы достижения (методы управления), происходят изменения в организационной структуре, осуществляется подбор кадров и т. д. Библиотека ставит и реализует не одну, а несколько целей, которые важны для ее функционирования и развития.

Цели управления дифференцируют:

* **по содержанию** – объектом управления могут быть «кадры», «читатели», «технология», «экономические ресурсы» и т. п.;
* **уровню управления** – делятся, в свою очередь, на общие цели и цели конкретного структурного подразделения;
* **времени выполнения** – долгосрочные и краткосрочные.

Основными чертами и свойствами целей являются: четкая ориентация на определенный интервал времени; конкретность и измеримость; непротиворечивость и согласованность с другими целями и ресурсами; адресность и контролируемость.

# **Тема 2.3. Структура управления библиотекой**

Структура управления библиотекой – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих функционирование и развитие библиотеки как единого целого. Элементами структуры являются отдельные руководители, службы и другие звенья аппарата управления. Отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные, линейные и функциональные.

Горизонтальные связи носят характер согласования и являются одноуровневыми, вертикальные – это связи подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности управления, то есть при наличии нескольких уровней управления. Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между линейными руководителями. Функциональные связи действуют по линии движения информации и управленческих решений в зависимости от различных функции управления.

Структура управления библиотекой является формой разделения и кооперации управленческой деятельности. В рамках структуры управления протекает управленческий процесс, между участниками которого распределены задачи и функции управления, права и ответственность за их выполнение, а также полномочия по принятию управленческих решений.

В небольших библиотеках чаще всего встречается *линейная структура управления,* основанная на взаимодействии руководителя и подчинённого. Руководитель единолично отвечает за работу подчинённых звеньев, причём их число, как правило, колеблется от семи до десяти. Ему подчинены руководители и исполнители нижестоящих подразделений. Линейная структура обеспечивает полное соблюдение принципа единоначалия, повышает ответственность руководителя за конечные результаты труда в его подразделении, но вместе с тем требует разносторонних знаний. Реализуется линейная структура управления в виде приказов, распоряжений, указаний. Так как подобная структура является наименее гибкой, она является составной частью других типов структур.

Самой распространённой является *линейно-функциональная структура управления.* Она возникает в результате синтеза линейного и функционального управления. В библиотеке создаются специальные управленческие отделы и службы (кадровая, финансово-экономическая, маркетинговая, организационно-методическая и др.), которые готовят информацию для принятия управленческих решений (собирают её, анализируют и обобщают), а также могут подготавливать проекты решений. Функциональные управленческие подразделения и их руководители не имеют права принимать решения и управлять нижестоящими подразделениями, и на отделы библиотеки они воздействуют через вышестоящего линейного руководителя (директора или его заместителя).

В линейно-функциональной структуре управления лишь линейные руководители могут принимать управленческие решения в пределах своей компетенции. Распределение обязанностей между руководителями зависит от типа библиотеки, объёма выполняемых работ и ряда других факторов. Линейно-функциональная структура наиболее эффективна там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции. Поэтому при такой структуре управления библиотека может успешно функционировать лишь тогда, когда изменения происходят равномерно по всем структурным подразделениям. В реальных условиях это встречается довольно редко, и реакция системы управления на требования внешней среды может быть неадекватной. В такой ситуации из-за применения формальных правил и процедур возможна утрата гибкости во взаимоотношениях аппарата управления, затрудняется или замедляется передача информации, увеличивается объём работы руководителя библиотеки из-за необходимости согласования действий разных функциональных служб.

Аналогичные характеристики имеет и *линейно-штабная структура управления.* Она характеризуется созданием особых координационных звеньев, получающих право воздействовать на все подразделения библиотеки. Типичными органами в рамках линейно-штабной структуры управления являются: совет при директоре, научно-методический совет, редакционный совет, совет трудового коллектива.

*Совет при директоре библиотеки –* это совещательный орган, обеспечивающий коллегиальность управления. В его состав, как правило, входят директор, заместители директора, руководители структурных подразделений, руководитель профсоюзной организации или СТК. Действует такой совет в соответствии с положением, утверждаемым директором библиотеки.

*Научно-методический совет* создаётся в качестве совещательного органа для решения вопросов, связанных с научно-методической работой, и включает наиболее квалифицированных специалистов библиотеки независимо от занимаемых ими должностей.

*Совет трудового коллектива библиотеки* собирается для обсуждения наиболее важных и общих для всех подразделений вопросов, заслушивает годовой отчёт руководства о работе библиотеки и вырабатывает предложения по плану работы на следующий год.

Разновидностью иерархических структур управления является и дивизиональная структура (от англ. division – отделение, подразделение). Этот тип структуры характеризуется сочетанием централизованной координации с децентрализованным управлением (то есть децентрализация при координации и контроля). Управление централизованными библиотечными системами в современных условиях можно отнести именно к данному типу, поскольку филиалам библиотек предоставлена определённая самостоятельность в осуществлении производственной деятельности, связанной с организацией фондов и обслуживанием читателей. В то же время ЦБС оставляет за собой право контроля по общественным вопросам стратегии развития, научно-исследовательской и научно-методической работы, оказанию платных услуг и т. д.

Традиционная организация управления, основанная на применении различных модификаций иерархических структур (как правило, в организационной структуре управления ЦБС можно видеть элементы и линейно-функциональной и линейно-штабной структуры), предусматривает ведущую роль административно-властных субординационных отношений, которые строятся на обязательном подчинении нижестоящего руководителя вышестоящему. В современных условиях ориентация на обособленное выполнение заранее заданных функций без заинтересованности в общих результатах недопустима, и поэтому в библиотеках осуществляется переход к более гибким структурам, лучше приспособленным к органическим (или адаптивным) изменениям.

Органическая структура управления характеризуется индивидуальной ответственностью каждого за общий результат, отвергает необходимость в детальном разделении труда по видам работ, формирует отношения между участниками процесса управления, которые диктуются не структурой, а характером решаемой проблемы. Органический тип структуры представляет собой децентрализованную структуру управления, для которой характерны:

- отказ от формализации и бюрократизации процессов и отношений;

- сокращение числа иерархических уровней;

- высокий уровень горизонтальной интеграции между персоналом;

- ориентация культуры взаимоотношений на кооперацию, взаимную информированность и самодисциплину.

Разновидностями органических структур являются программно-целевые, проектные, матричные и бригадные структуры.

Цель *программно-целевого управления –* оказание информационного регулирующего воздействия на горизонтальном уровне. Данная структура образуется внутри системы на время реализации конкретной программы и характеризуется непосредственным подчинением всех элементов структуры руководителю программы. Управление реализуется с помощью проблемных советов, постоянно действующих комиссий или групп.

*Проектные структуры* формируются при разработке проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в библиотеке, например, освоение новых технологий. При этом объединяются материальные, трудовые и финансовые ресурсы библиотеки. Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, а также координацию действий исполнителей. Одной из форм проектного управления является формирование специального подразделения – своего рода проектной команды, работающей на временной основе. Проектная группа пользуется значительной организационно – управленческой самостоятельностью. Руководитель библиотеки определяет сроки выполнения поставленной задачи, лимит финансовых средств и не вмешивается в текущие вопросы деятельности этой группы. Проектная группа может быть оформлена в виде самостоятельного подразделения библиотеки. При завершении проекта эта структура распадается, а её сотрудники переходят в новую проектную структуру или возвращаются на свою постоянную работу.

*Матричная структура* строится на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю отдела, который предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, а с другой – руководителю проекта, который наделён необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами, качеством. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчинённых – с постоянными членами проектной группы и с работниками из других отделов библиотеки, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение руководителю подразделения. Переход к матричным структурам обычно охватывает не всю библиотеку, а лишь её часть. Успех в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители проектов обладают необходимыми личностными качествами и могут выступать в качестве лидеров. Применение матричной структуры позволяет гибко использовать специалистов, перемещая их с одного проекта на другой, а также обеспечивать сотрудникам библиотеки возможность повышения квалификации. Такое управление значительно сложнее, чем традиционные организационные формы, так как меняются система планирования, контроля, распределения ресурсов; вводятся новые условия материального стимулирования; изменяется стиль руководства; поддерживается стремление работников к самовыражению и саморазвитию.

Тип структуры управления должен соответствовать целям библиотеки, легко и своевременно реагировать на изменения, содействовать эффективному развитию, рациональному использованию ресурсов.

**Тема 2.4. Функции управления**

Функции управления – это определенные виды работ по управлению, отличающихся обособленностью, повторяемостью и отражающие специфику управленческой деятельности.

1. **Планирование** **–** это функция субъекта управления по определению объективно обусловленных пропорций и объемов развития и функционирования объектов управления. Планирование библиотечной деятельности **–** это научное определение основных направлений работы библиотеки на текущий период и на перспективу, а именно:

- целей ее развития;

- задач и средств их реализации;

- показателей развития на определенный период.

2. Функционирование библиотеки или ее структурного подразделения обеспечивает **организационная работа руководителя**, направленная на создание и поддержание системы взаимосвязи между различными видами деятельности, которая отличается согласованностью всех управляемых и управляющих процессов, а также самоорганизацией системы управления.

Условиями осуществления организации выступают:

- повышение квалификации библиотечных кадров;

- самообразование библиотекарей;

- организация «обратной связи»;

- методическое обеспечение библиотечных процессов.

В централизованных библиотечных системах (ЦБС) организационная функция управления проявляется специфично **–** в силу того, что в руководстве работой системы принимают участие многие отделы центральной библиотеки, в обязанности которых входит организация деятельности как системы в целом, так и каждого филиала. Управление библиотекой включает деятельность по организации:

- работы библиотеки и труда коллектива **–** определение оптимальной структуры библиотеки, построение библиотечных процессов на основе специализации и кооперации подразделений, обеспечение работы библиотеки экономическими ресурсами (кадрами, финансами, материально-технической базой);

- самого процесса управления **–** это комплекс мероприятий, обеспечивающих рациональное упорядочение деятельности библиотечных работников.

3. **Координация –** функция управления, заключающаяся в согласовании по целям и срокам действия процессов. Осуществление этой функции означает согласованное разделение библиотечных ресурсов, объемов и видов работ между работниками, подразделениями и библиотеками для устранения дублирования.

Основными формами координации являются координация планов работы и совместное планирование, т. е. составление планов согласованных мероприятий, работ по целям, срокам, исполнителям (координационных планов).

4. **Функция стимулирования труда** определяется как сознательно используемая форма воздействия на коллектив или отдельных работников для обеспечения заинтересованности:

- в высокопроизводительном труде, своевременном и качественном исполнении ими служебных обязанностей;

- перевыполнении норм, плановых заданий.

5. **Учет** как функция управления представляет собой регулярный и систематизированный сбор сведений и данных о состоянии и развитии библиотеки путем регистрации конкретных данных, характеризующих количественную и качественную стороны библиотечных процессов.

Оперативный учет заключается в постоянной, непрерывной регистрации всех фактов библиотечной деятельности.

Бухгалтерский учет заключается в сплошной, документально регламентированной регистрации движения материальных, финансовых и трудовых ресурсов библиотеки.

Статистический учет и отчетность заключаются в получении, группировке и обобщении данных о состоянии деятельности библиотеки (осуществляется на основе государственной отчетности и/или статистических обследований и фиксации данных за определенный календарный период).

6. **Принятие решения** – важнейшая функция управления, в ходе реализации которой формулируются задачи, выбираются оценочные критерии их решения, определяются конечные результаты процесса выработки решения.

В библиотеке принимается большое количество самых разнообразных решений, различающихся:

- по содержанию;

- срокам действия и разработки;

- направленности и масштабам воздействия;

- уровню принятия;

- информационной обеспеченности.

# **Тема 2.5. Методы управления в библиотеке**

Методами управления называется совокупность способов и приемов целенаправленного воздействия органов управления на управляемый объект (руководителя библиотеки – на возглавляемый им коллектив).

Классификация методов управления на основе специфики отношений, складывающихся в процессе совместного труда, и включает методы:

- организационные (в том числе административные);

- экономические;

- социально-психологические методы.

Организационные методы базируются на таких отношениях между людьми, когда выполнение одной и той же работы возможно при различных типах организации: жесткого регламентирования, гибкого реагирования, постановки общих задач, допустимого отклонения и др.

Организационные методы включают:

- регламентирование;

- нормирование;

- инструктирование;

- методы распорядительного и дисциплинарного воздействий.

Экономические методы управления – это способы воздействия, использующие в своей основе экономические отношения людей и их экономические интересы.

Экономические методы позволяют:

- усилить внутренние стимулы саморазвития;

- развернуть творческую инициативу;

- полнее использовать объективные экономические законы в целях достижения конечных результатов с наименьшими затратами труда и материальных ресурсов.

Экономические методы управления нацелены:

- на формирование и закрепление позитивной экономической мотивации деятельности сотрудников;

- уменьшение текучести кадров;

- развитие их профессиональной инициативы, предприимчивости и личной

заинтересованности в успешных конечных результатах своей и общей работы.

Главной задачей экономического анализа работы библиотеки является получение реальных сравнительных данных об эффективности использования финансовых, материально-технических и трудовых ресурсов библиотеки, а также оценка результативности этой работы.

Социально-психологические методы:

- опираются на нормы морали;

- основаны на формировании и развитии мнения членов общества относительно общественно и индивидуально значимых нравственных ценностей, нравственных начал в межличностных отношениях коллектива («по вертикали» и «по горизонтали»).

Специфика социально-психологических методов заключается в следующих моментах:

- формирование трудовых коллективов с учетом социально-психологических

характеристик людей;

- создание и поддержание благоприятной социально-психологической атмосферы совместной работы;

- установление и развитие социальных норм поведения;

- удовлетворение культурных и социально-бытовых потребностей;

- проведение воспитательной работы, необходимой для создания фирменного стиля библиотеки, повышения ее имиджа, авторитета в современном социуме.

Руководитель библиотеки, выступающий как организатор делового общения сотрудников коллектива, использует все три группы методов.

**Изучив информационный блок, ответьте на следующие вопросы:**

1. Назовите уровни управления библиотечным делом.
2. Перечислите элементы и принципы управления?
3. Какие методы управления применяются в библиотеке?
4. Охарактеризуйте основные структуры управления.
5. В чем суть функций управления?

# **Тема 3. Источники финансирования библиотек**

**После изучения темы студент должен знать:**

1. Источники финансирования библиотек.
2. Основные требования к составлению сметы библиотеки.
3. Источники внебюджетного финансирования.

**Список использованной литературы:**

* + - 1. Внедряем новые проекты [Текст]: из опыта работы библиотек / Российская гос. библиотека – Москва: Пашков дом,2013. – 51 с.
      2. Колесникова, М.Н. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности [Текст]: учебник/ М.Н. Колесникова.- Москва: Либерея-Бибинформ.- 2009.
      3. Матвеева, И. Ю. Инновационный менеджмент: от идеи до реализации [Текст]: научно-практ. пособие / И. Ю. Матвеева; ред. совет О. О. Борисова [и др.]. – Москва, 2011. – 160 с. – (Серия «Современная библиотека»; вып. 84).
      4. Паршукова, Г. Б. Технологии современного менеджмента в библиотечной деятельности [Текст]: учеб. пособие / Г. Б. Паршукова. - Сиб. отд-ние Рос. акад. наук, Гос. публ. науч.-техн. б-ка. – Новосибирск: ГПНТБ СО РАН, 2004. – 187 с.
      5. Суслова, И. М. Проектная деятельность библиотек [Текст]/И.М. Суслова, З.И. Злотникова. - Москва: ФАИР, 2006.

1. Щирикова, Л.Д. Социально-ориентированная проектная деятельность в библиотеке [Текст]/Л.Д. Щирикова, Н.В. Яценко. - Москва: Литера, 2010.

**Информационный блок**

**План:**

1. Порядок формирования финансовых ресурсов библиотек.
2. Источники поступления бюджетных средств.
3. Альтернативные (внебюджетные) источники финансирования.

# **Тема 3.1. Порядок формирования финансовых ресурсов библиотек**

**Финансирование библиотеки** – базовый элемент хозяйственного механизма библиотеки, в результате которого обеспечиваются денежными средствами потребности простого или расширенного воспроизводства библиотечных продукций и услуг.

Финансовые ресурсы по содержанию и назначению в библиотечном процессе являются одной из нескольких частей экономических ресурсов библиотеки.

Финансовые ресурсы библиотек – это совокупность всех видов поступлений и накопленных денежных средств, находящихся в распоряжении библиотечных учреждений. Их назначение – воспроизводство материальных условий и трудовых ресурсов деятельности библиотек с целью сохранения непрерывности и возобновляемости библиотечного процесса.

Принципы финансирования библиотечного дела определяются экономическим методом управления, заключающимся в предоставлении библиотекам денежных средств на текущее содержание и развитие их деятельности. Расходы государства на социально-культурную деятельность, в том числе библиотечную, составляют главное содержание общественных фондов потребления, предоставляемых населению на льготных условиях или бесплатно, независимо от трудового вклада.

Система финансирования библиотек включает в себя источники и порядок предоставления им бюджетных ассигнований. Финансирование основывается на строгом и точном расчёте финансовых ресурсов.

Финансовые средства библиотек разнообразны по назначению и источникам поступления и складываются из бюджетных и внебюджетных средств, которые в целом составляют консолидированный бюджет библиотеки.

В правовом отношении поступление и расходование финансовых ресурсов регулируется Бюджетным кодексом РФ (1998 г.), законодательством о местном самоуправлении и другими правоустанавливающими (в том числе региональными) актами, а также разноаспектными подзаконными нормативно-правовыми документами (в частности, Положением об основах хозяйственной деятельности и финансирования организаций культуры и искусства (1995 г.).

Финансирование выступает важной составной частью механизма управления библиотекой (посредством получения/ привлечения, распределения и использования средств, а также планирования работы библиотеки, оплаты труда библиотечного персонала и др.).

# **Тема 3.2. Источники поступления бюджетных средств**

Основным источником формирования финансовых ресурсов общедоступных библиотек являются средства, полученные от учредителя в виде бюджетных ассигнований. Библиотеки финансируются из бюджетов тех органов власти, в ведении которых они находятся. По «Положению об основах хозяйственной деятельности финансирования организаций культуры и искусства» бюджетные средства поступают в библиотеки по установленным нормативам, величина которых регулируется соответствующими актами региональных органов власти.

Источниками поступления бюджетных средств являются:

* Федеральный бюджет (для библиотек федерального значения, то есть непосредственно подчиняющихся Министерству культуры РФ, а также для академических и некоторых других библиотек);
* Бюджеты субъектов РФ (для национальных центральных универсальных библиотек);
* Бюджеты муниципальные (для муниципальных библиотек различных видов поселений);
* Бюджеты министерств и ведомств (для вузовских, специальных библиотек).

Помимо средств учредителя финансовые ресурсы библиотек пополняются за счёт альтернативных (внебюджетных) источников, которые могут включать:

* целевые программы финансирования из бюджетов разных уровней;
* платежи за оказание услуг организациям по договорам;
* доходы от собственной предпринимательской деятельности;
* доходы от платных форм обслуживания;
* добровольные пожертвования от физических и юридических лиц (субсидии, благотворительные взносы, средства, полученные по завещаниям);
* кредиты банков и иных кредитных учреждений;
* штрафы и компенсации за нанесённый библиотеке ущерб;
* гранты различных фондов поддержки научной и образовательной деятельности библиотек.

Роль внебюджетных источников поступления финансовых ресурсов для многих общедоступных библиотек незначительна (10-12% общего объёма поступлений) в силу особенностей общей экономической ситуации и ограниченности возможностей публичных библиотек по их освоению. Использование финансовых ресурсов осуществляется каждой библиотекой согласно действующему законодательству РФ.

Размеры базового бюджетного финансирования библиотек рассчитываются по установленным нормативам – сметно-целевое бюджетирование. Бюджетные ассигнования выделяются библиотеке на следующие цели: оплату труда персонала (как штатных сотрудников, так и привлекаемых по краткосрочным договорам); содержание зданий, оборудования и транспорта; комплектование документного фонда; научно-методическую деятельность; оснащение техническими средствами; другие затраты, связанные с основной деятельностью. Нецелевое использование выделенных бюджетных средств категорически запрещено и уголовно наказуемо.

Финансовым планом (обоснованием) и главным документом на получение библиотекой бюджетных ассигнований является смета, составляемая по установленной форме (согласно бюджетной клас­сификации). Проект сметы на календарный год составляется администрацией библиотеки во втором квартале текущего года, согласовывается с бухгалтерией и в июне представляется для рассмотрения и внесения необходимых поправок в финансовый орган МО. Окончательный проект сметы утверждается главным распорядителем бюджетных средств, которым является глава администрации МО.

Смета фиксирует объем, конкретизирует (расписывает) целевое назначение и поквартальное распределение бюджетных поступлений в библиотеку. В статьях расходов сметы библиотеки отражаются: заработная плата и начисления на нее; канцелярские и хозяйственные расходы; командировки служебные разъезды, комплектование, приобретение оборудова­ния (так называемые материальные и приравненные к ним затраты), а также прочие расходы.

В настоящее время для организаций бюджетной сферы установлен другой горизонт сметного планирования: он увеличен с года до трёх лет. В связи с этим разрешено вносить необходимые коррективы на следующий год в третьем квартале текущего года.

Смета библиотеки содержит паспортные данные (наименование и полный адрес библиотеки, название бюджета, из которого она финансируется, его соответствующий раздел, глава, параграф) и две части: первая – перечень доходов и поступлений, которые образуют единый фонд финансовых средств; вторая – расходы, связанные с оплатой труда, материальными и иными затратами, производственным и социальным развитием библиотеки.

Библиотека, являющаяся самостоятельным учреждением, то есть юридическим лицом, имеет собственные банковские расчётные счета, на которые ей переводятся бюджетные средства:

* на расчётный лицевой счёт зачисляются ассигнования на поддержание жизнедеятельности библиотеки;
* на расчётном счёте «По учёту средств целевых бюджетных фондов» формируется фонд денежных средств, предназначенных для финансового обеспечения различного рода крупных целевых проектов и программ. Счёт пополняется также из бюджетных ассигнований, выделяемых отдельно и независимо от основных сумм финансирования, поступающих на расчётный лицевой счёт;
* расчётный счёт «По учёту средств, полученных от предпринимательской и иной приносящей доходы деятельности» служит для перечисления и накопления на нём так называемых спецсредств библиотеки, то есть тех денег, которые она заработала сама.

Руководитель библиотеки со статусом юридического лица имеет право расходовать финансовые средства, отпущенные по смете, заключать договоры с физическими и юридическими лицами (организациями, предприятиями) на предоставление услуг, на закупки продукции.

Библиотека, находящаяся в структуре другого учреждения или организации, содержится на бюджетные средства, выделяемые в смете данного учреждения по ведомственным нормативам, и отчитывается о расходовании средств перед руководителем учреждения.

В последние годы наряду с обычным сметно-целевым получает развитие дополнительный канал бюджетного финансирования библиотек – программно-целевое бюджетирование, обеспечивающее реализацию профильных федеральных, ведомственно-отраслевых, региональных и территориальных (муниципальных) программ. Для получения таких финансовых ресурсов отдельно составляется целевой бюджет, специальная смета которого отражает планируемые (сверхнормативные для основного бюджета библиотеки) затраты на конкретные социально-творческие проекты (мероприятия).

В перспективе предполагается постепенный переход от сметно-целевого к проектному бюджетному финансированию библиотек, то есть к инвестированию по конечным показателям деятельности. Это позволит управлять не затратами, а конкретными результатами и реально повысить эффективность использования бюджетных средств.

Действовавший ранее традиционный вертикальный принцип финансирования меняется на горизонтальный (региональное и территориальное бюджетирование) и отраслевой (ведомственные библиотеки). На этой основе развивается многообразие форм и методов финансирования библиотек, что зачастую приводит к нестабильности и неравномерности их ресурсного обеспечения и развития, малобюджетности (продолжается выделение ресурсов по остаточному принципу на фоне неравномерности экономического развития территорий и отраслей деятельности).

# **Тема 3.3. Альтернативные (внебюджетные) источники финансирования**

Интенсивно развиваются внебюджетные источники финансирования библиотек, которые условно можно классифицировать по двум параметрам: реализационные и нереализационные.

Реализационные каналы внебюджетных поступлений финансовых средств в библиотеку представлены доходами от:

* возмездных дополнительных услуг (обслуживание),
* платной интеллектуальной (прежде всего метаинформационной) продукции,
* хозяйственно-договорной деятельности,
* оплаты пользователями бланков учетно-регистрационных форм (в частности, читательского билета).

Внебюджетные нереализационные источники дополнитель­ных ресурсных поступлений в библиотеку можно подразделить на внутренние (использование собственных потенциальных воз­можностей) и внешние (привлечение сторонних ресурсов).

Наиболее распространенными внутренними нереализационными источниками в условиях библиотеки являются:

* поступления по линии экономической защиты документного фонда (невостребованные денежные залоги, неустойка компенсационные платежи, страховые выплаты и др.)
* разрешенные арендные, субарендные платежи.

Среди внешних каналов нереализационных средств библиоте­ки можно выделить:

* гранты благотворительных и других организаций,
* пожертвования юридических и физических лиц,
* спонсорские взносы,
* призовые фонды профессиональных и иных конкурсов, смотров,
* кредиты и ссуды.

Не все из обозначенных ресурсных источников равноценны по объему приносимых в библиотеку денежных поступлений, но при комплексной реализации позволяют достичь определенной ста­бильности внебюджетных доходов и, соответственно, финансиро­вания отдельных аспектов функционирования библиотеки.

Как указывалось, все денежные поступления из различных (бюджетных и внебюджетных) источников (кроме грантов, целевых кредитов и других адресных перечислений) объединяются в единый консолидированный бюджет библиотеки, образуя единый фонд финансовых средств. В рамках этого фонда осуществляется управление финансовыми средствами: выделяются фонд творческо-производственного и социального развития и фонд оплаты труда персонала библиотеки (может также подразделяться на фонд заработной платы и фонд материального поощрения). При этом полученные библиотекой сверхнормативные (внебюджетные) деньги находятся в ее самостоятельном распоряжении, учитываются на отдельном балансе и не подлежат изъятию учре­дителем. Поступление средств из внебюджетных каналов не может стать основанием для сокращения библиотеке бюджетных инвестиций.

В процессе осуществляемой в нашей стране масштабной реформы бюджетного сектора экономики и его реструктуризации предстоит переход к разнообразию организационно-правовых форм и механизмов финансирования бюджетных организаций, в том числе учреждений культуры. Однако отказ от гарантированно-финансирования с одновременным предоставлением большей экономической свободы для библиотек невозможен, так как нарушит их деятельность по обеспечению конституционных прав граждан (на свободное получение информации, образование, доступ к культурным ценностям).

**Изучив информационный блок, ответьте на следующие вопросы:**

1. Обозначьте источники финансирования современной российской библиотеки.
2. Что такое консолидированный бюджет библиотеки? Из каких частей состоит единый фонд финансовых средств библиотеки?
3. В чем отличия сметно-целевого и программно-целевого бюджетирования библиотеки?
4. Какие существуют каналы внебюджетных финансовых поступлений в библиотеку?

# **Тема 4. Методика учета, отчетности библиотеки**

**После изучения темы студент должен знать:**

* + - 1. Значение библиотечной статистики в системе управленческого учета
      2. Показатели библиотечной статистики
      3. Роль учета в управлении библиотекой
      4. Виды библиотечных отчетов

**Список использованной литературы:**

1. Библиотека и закон [Текст]: справочник. Вып. 12 /отв. ред.-сост. О.Р. Бородин. - Москва, 2002. - С. 302-310.
2. Библиотечный менеджмент [Текст]: дидакт. пособие / под общ. ред. В.К. Клюева, И.М. Сусловой. - Москва, 2001. - С.185-187.
3. Головко, С.И. Библиотечная деятельность: принципы обновления [Текст]: научно-методическое пособие / С.И. Головко. - Москва: ЛИБЕРЕЯ-БИБИНФОРМ, 2008. - 125 с. - (Библиотекарь и время. XXI век. Вып. 83).
4. Колесникова, М.Н. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности [Текст]: учебник для ВУЗов / М.Н. Колесникова. - Москва: ЛИБЕРЕЯ-БИБИНФОРМ, 2009. - 256 с. - (Библиотекарь и время. XXI век. Вып. 104).
5. Пашин, А.И. Управление библиотечным делом: системный подход [Текст]: учебно-практическое пособие /А.И. Пашин. - Москва: ЛИБЕРЕЯ-БИБИНФОРМ, 2008. - 168 с. - (Библиотекарь и время. XXI век. Вып. 95).
6. Справочник библиотекаря [Текст] / науч. ред. А.Н. Ванеев.- 4-е изд., перераб. и доп.- Санкт-Петербург: Профессия, 2013.- 640 с.- (Библиотека).

**Информационный блок**

План:

1. Предмет, значение и организация библиотечной статистики.
2. Показатели библиотечной статистики.
3. Понятие учета. Его виды.
4. Отчетность библиотек.

# **Тема 4.1. Предмет, значение и организация библиотечной статистики**

Во всем мире статистика служит базой для управления. Эффективность управления определяется умением анализировать и принимать решения на основе существующих ресурсов и возможностей экономического прогноза. Для этого требуется реальный анализ состояния объекта управления. Статистика - область научно-практической деятельности, направленная на сбор, группировку и анализ статистических данных. Библиотечная статистика может быть эффективной лишь при условии применения единых подходов к сбору и группировке информации.

**Цель библиотечной статистики** – предоставление полной и достоверной статистической информации о состоянии библиотечной работы. Опыт учит, что наглядность сравнительных таблиц, графиков и диаграмм, в которые преобразованы статистические данные, помогает при общении с учредителем и способствует получению финансирования. Ведь от того, как поставлено статистическое наблюдение – сбор первичных данных в каждой отдельной библиотеке и отрасли в целом – зависит оценка библиотечной деятельности в масштабах учреждения, региона, ведомства.

Библиотечная статистика (БС) не является самостоятельной научной дисциплиной, она входит в статистику культуры, которая в свою очередь, является отраслью социально-экономической статистики. БС является отраслевой дисциплиной, имеющей конкретный предмет исследования и собственную систему показателей для его характеристики.

Обычно понятие «библиотечная статистика» употребляется в трех значениях:

- практическая деятельность по сбору и обработке специальными статистическими методами количественных данных о библиотечных явлениях и процессах;

- совокупность итоговых показателей, собранных для характеристики какого-либо явления или процесса библиотечной деятельности;

- научная дисциплина, изучающая закономерности количественных отношений в библиотечных процессах, разрабатывающая методы количественного анализа, систему показателей и т.д.

Задачами библиотечной статистики как практической и научной деятельности являются:

- разработка системы числовых показателей, методы учета работы библиотек и её оценки, методов расчета показателей;

- обеспечение наблюдения и контроля за библиотечной деятельность, с целью выявления возможных проблем развития;

- анализ фактических данных для прогнозирования развития тех или иных ситуаций.

Статистика, оперируя числами, позволяет выявлять типичное, характерное, закономерное. В зависимости от вида изучаемой статистической совокупности выделяются разделы БС: статистика библиотечной сети, статистика обслуживания читателей и пользователей, статистика библиотечных фондов, статистика библиотечных кадров.

Учет данных, относящихся к различным статистическим совокупностям, осуществляется на основе ГОСТа 7.20.-2000 «Библиотечная статистика».

**Статистика библиотечной сети** изучает численность библиотек, динамику их развития и группировку по различным признакам.

**Статистика обслуживания** **читателей и пользователе**й в качестве пользователя «физическое или юридическое лицо, пользующееся услугами библиотеки (читатель, посетитель мероприятий, абонент).

**Статистика библиотечных фондов** позволяет определить численность документов, содержащихся в библиотеках, их движение и распределение по различным признакам.

**Статистика библиотечных кадров** изучает численность работников, их группировку по квалификации и образовательному цензу, возрасту, стажу работы, распределение по видам библиотек. Этот раздел статистики очень важен для планирования подготовки кадров и повышения их квалификации.

# **Тема 4.2. Показатели библиотечной статистики**

Показатели библиотечной статистики – это количественные характеристики того или иного явления или процесса библиотечной деятельности и выражаются они в абсолютных, средних и относительных величинах. ***Абсолютные величины*** – это число читателей, книговыдач, посещений, мероприятий массовой работы, библиографических справок и т.д. за определенный период времени. Все эти сведения берут из форм оперативного учета.

***Средние величины*** – это общая или сводная характеристика нескольких или многих однородных величин.

Например, средняя дневная посещаемость (Пд): среднее количество посещений в день рассчитывается путем деления числа посещений за год (Пг) на число рабочих дней в году (Д) Пд = Пг:Д. Данный показатель характеризует использование абонемента (читального зала), нагрузку библиотекаря. Он нужен для изучения реальной пропускной способности абонемента и читального зала, а также при проектировании новых помещений.

***Относительные величины*** – это отношение одной величины к другой.

Величину, с которой сравнивают, называют базой сравне­ния. Относительные показатели бывают трех видов: динамики, структуры и интенсивности.

**Показатели структуры** – это относительные величины, определяющие состав статистической совокупности. Относительные величины структуры рассчитываются путем деления части на целое и выражаются обычно в процентах, что показывает удельный вес ее части. Сумма отно­сительных показателей структуры какой-либо совокупности всегда равна 1,0 (в коэффициентах) или 100 (в %). В библиотеках рассчитывается структура библиотечного фонда и структура книговыдачи.

**Показатели динамики** и структуры могут быть изображены графичес­ки. Для этого используются столбиковые (гистограммы), линейные и сек­торные диаграммы.

**Показатели интенсивности** – это относительные величины, измеря­ющие соотношение двух различных по содержанию, но взаимосвязанных показателей.

Читаемость (Ч) – отношение книговыдачи (В) к числу читателей (А) – характеризует интенсивность чтения (Ч = В : А).

Посещаемость (Пос) – среднее число посещений (П), приходящихся на одного читателя (А), характеризует активность посещения читателями библиотеки (Пос = П : А).

Обращаемость книжного фонда (Об) – отношение книговыдачи (В) к объему фонда (Ф) - характеризует степень использования книжного фонда (Об = В : Ф).

Книгообеспеченность (К) – среднее число книг, приходящееся на од­ного читателя, характеризует величину книжного фонда на конец года (Ф) в отношении к числу читателей (А), то есть его достаточность (К = Ф: А).

Коэффициент использования фонда – это соответствие фонда и книговыдачи.

# **Тема 4.3. Понятие учета. Его виды**

Учет является одной из функций управления, представляющей собой регулярный и систематический сбор сведений о состоянии и развитии библиотеки путем регистрации конкретных данных, конкретизирующих количественную и качественную стороны библиотечных процессов. Благодаря учету и отчетности органы управления получают информацию, необходимую для принятия решений и контроля за их исполнением.

**Учет** – это наблюдение, измерение и фиксация в установленных формах всех процессов деятельности библиотеки, осуществляемых в целях управления и контроля. Основные требования, предъявляемые к учету – полнота, достоверность, единообразие, своевременность. Правильно организованный учет позволяет отслеживать уровень и динамику процессов деятельности библиотеки, ход выполнения планов, реализации управленческих решений.

В библиотеках существуют три вида учета - оперативный, статисти­ческий и бухгалтерский.

**Оперативный (первичный) учет** заключается в постоянной, непрерывной регистрации всех фактов библиотечной деятельности и осуществляется в натуральных единицах (количество читателей, посещений, выданных, прибывших, списанных книг и т. д.). Формы первичных учетных документов регламентированы ГОСТ 7.35—81 «Библиотечная документация. Первичные учетные документы. Требования к оформлению бланков». Все структурные подразделения библиотеки в соответствии с направлениями своей работы ведут первичный учет согласно перечню показателей работы, подлежащих обязательному учету. Данные первичного учета периодически суммируются в заданных интервалах (месяц, квартал, год).

**Статистический учет** заключается в получении, группировке и обобщении данных о состоянии деятельности библиотеки (осуществляет­ся на основе государственной отчетности или статистических исследова­ний). Статистический учетустанавливает точные данные:

- о величине, составе и движении фонда;

- о числе и составе читателей;

- о книговыдаче;

- об объеме библиографической и массовой работы.

Все сведения берут из форм оперативного (первичного) учета. Количественные итоги деятельности библиотеки подводятся в конце каждого месяца (квартала, года). Статистический учет обязателен для всех видов библиотек и осуществляется по единым методам, изложенным в регламентирующих документах, что достигается посредством единых форм учета.

**Бухгалтерский (финансовый учет)** – сплошная, документальная регистрация движения материальных, финансовых и трудовых ресурсов библиотеки. Этот учет имеет стоимостное выражение, и его данные используются при экономическом анализе работы библиотеки.

Данные бухучета предназначены, в первую очередь для руководства библиотеки и его учредителя.

Первичные учетные документы:

|  |  |
| --- | --- |
| Формуляр читателя (электронный формуляр читателя) | предназначен для учета пользователей, учета посещений, контроля и учета выданных и возвращенных документов, анализа чтения |
| Электронная БД пользователей библиотеки | предназначена для учета пользователей, учета посещений |
| Картотека регистрации абонентов МБА (электронная база данных) | предназначена для учета абонентов и анализа сведений о них |
| Картотека регистрации абонентов информации (электронная база данных) | предназначена для учета абонентов и анализа сведений о них |
| Карточка регистрации читателя | предназначена для учета пользователя и анализа сведений о нем |
| Книжный формуляр | предназначен для учета и контроля выданных и возвращенных пользователем документом и анализа их использования |
| Контрольный листок | предназначен для учета посещений пользователя подразделений библиотеки, контроля за выданными и возвращенными документами |
| Разовый контрольный листок | предназначен для учета посещений разовыми пользователями подразделений библиотеки |
| Листок читательского требования | предназначен для поиска и выдачи документов, учета и анализа запросов и отказов |
| Лист (журнал) учета справок и консультаций | предназначен для учета отказов по запросам и анализа отказов |
| Паспорт мероприятия | предназначен для учета и анализа мероприятия, проводимого библиотекой |
| Счетчик посещений сайта библиотеки | предназначен для учета обращений удаленных пользователей |
| Код пользователя, зарегистрированный на сервере библиотеки | предназначен для учета удаленных пользователей |

Вторичные документы:

- дневник работы библиотеки;

- статистическая форма № 6-НК;

- отчеты о работе библиотек за какой-либо период времени.

# **Тема 4.4. Отчетность библиотек**

На основе данных учета строится отчетность библиотеки, под ко­торой понимается система показателей, характеризующих деятельность библиотеки за определенный период времени. Формы статистической отчетности утверждаются Госкомстатом России по согласованию с Министерством культуры. Основным видом отчетности библиотеки является годовой отчет. Библиотеки составляют отчеты двух видов – статистический и информационный (текстовой). Отчётность обязательна для всех библиотек всех систем и ведомств.

Отчёты не только отражают состояние работы библиотеки, но и направляет внимание сотрудников на улучшение отстающих участков работы является базой для планирования, прогнозирования, определения количества сотрудников.

**Виды отчётов:**

1. Статистические;
2. Текстовые или информационные;
3. Перед населением, местными советами народных депутатов.

Годовой *статистический* отчет (форма № 6-НК, утв. Приказом Росстата от 07.12.2016 № 764) составляется на основе данных учета в двух экземплярах - один остается в библиотеке, а другой представляется учредителю, районному, городскому или окружному органу культуры не позднее 10 января.

Районный, городской, окружной орган культуры представляет сводные данные органу управления культуры в республике, крае, области и городе федерального значения не позднее 20 января. Орган управления культуры представляет сводные данные Министерству культуры России и органу государственной статистики по месту, установленному территориальным органом Госкомстата России в республике, крае, области, городе федераль­ного значения, не позднее 25 февраля. Министерство культуры представляет сведения Госкомстату России по согласованной программе и срокам.

Форма 6-НК включает следующие разделы:

1. Материально-техническая база;
2. Электронные ресурсы;
3. Количество пользователей и посещений;
4. Формирование и использование библиотечного фонда;
5. Информационное обслуживание и МБА;
6. Персонал библиотеки;
7. Поступление и использование финансовых средств.

Кроме статистического отчета, библиотеки представляют и годовой *текстовой* (*информационный*) отчет.

Годовой отчет содержит всесторонний анализ деятельности, основные статистические показатели и подробную характеристику работы муниципальных библиотек за прошедший год.

В первой статистической части отчета дается развернутая характеристика библиотечной работы на основе цифровых (абсолютных и относительных) показателей работы, составляются статистические таблицы, формулируются выводы. Цифры, включаемые в отчет, должны быть тщательно проверены, чтобы избежать включения ошибочных данных.

Вторая часть (текстовая – информационная) должна всесторонне раскрывать место библиотеки в системе культурно-информационных учреждений конкретной местности, её роль в обслуживании книгой и информацией населения. В текстовой части должны быть даны обоснованные выводы по всем аспектам деятельности, конкретные примеры, названы конкретные лица, организации, с которыми сотрудничала библиотека в данный период. Особое внимание уделяется тому, что делала библиотека по важнейшим направлениям работы в прошедшем году, какие новые формы и методы применялись в обслуживании пользователей, а также в отчете анализируются недостатки в работе и намечаются пути их устранения.

Информационный отчёт призван всесторонне охарактеризовать деятельность библиотеки, подвести итоги. По нему судят о месте библиотеки в системе культурно-просветительских учреждений и её роли в обслуживании населения.

*Отчётность перед населением* **–** библиотека отчитывается перед читателями на читательских конференциях, собраниях читателей, собраниях работников, служащих, на заседаниях общественного совета библиотеки, сессиях местных советов. Руководитель библиотеки рассказывает о деятельности библиотеки в прошлом году, анализируются достижения, недостатки и определяют перспективу на текущий год, публикуют информацию о работе в печати, выступают с сообщениями на радио.

Отчёт библиотеки перед населением - важное мероприятие, к которому нужно тщательно готовиться. О дне отчёта (конференции, собрания) библиотека широко оповещает своих читателей.

К этому дню выпускается специальный номер стенной газеты, оформляются плакаты с выдержками из отчёта, статистические диаграммы, альбомы с иллюстрациями, выпускается бюллетень о деятельности библиотек за прошлый год, может быть организована выставка научных книг. Устраиваются выставки материалов библиотеки, её изданий. Проводится индивидуальная работа с читателями.

С отчётом о работе библиотеки выступает директор (заведующий), о работе общественного совета докладывают его председатель, затем выступают читатели, представители общественности.

**Изучив информационный блок, ответьте на следующие вопросы:**

* 1. Назовите цель и задачи библиотечной статистики.
  2. В каких величинах выражаются показатели библиотечной статистики?
  3. В чем сущность библиотечного учета?
  4. Назовите виды библиотечных отчетов.

# **Тема 5. Планирование библиотечной работы**

**После изучения темы студент должен знать:**

1. Основные понятия темы.
2. Виды планов библиотеки.
3. Порядок планирования в библиотеках.
4. Структуру годового плана библиотеки.
5. Особенности современного планирования библиотечной деятельности.

**Список использованной литературы:**

* + 1. Внедряем новые проекты [Текст]: из опыта работы библиотек / Российская гос. библиотека – Москва: Пашков дом,2013. – 51 с.
    2. Головко, С. И. Креатив-технологии в библиотечной сфере [Текст]: монография / С. И. Головко. – Москва: Пашков дом, 2013. – 165 с.
    3. Колесникова, М.Н. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности: учебник [Текст]/ М.Н. Колесникова.- Москва: Либерея-Бибинформ.- 2009.
    4. Матвеева, И. Ю. Инновационный менеджмент: от идеи до реализации [Текст]: научно-практ. пособие / И. Ю. Матвеева; ред. совет О. О. Борисова [и др.]. – Москва, 2011. – 160 с. – (Серия «Современная библиотека»; вып. 84).

1. Паршукова, Г. Б. Технологии современного менеджмента в библиотечной деятельности [Текст]: учеб. пособие / Г. Б. Паршукова. - Сиб. отд-ние Рос. акад. наук, Гос. публ. науч.-техн. б-ка. – Новосибирск: ГПНТБ СО РАН, 2004. – 187 с.
2. Справочник библиотекаря [Текст]/ науч. ред. А. Н. Ванеев. – 4-е изд., перераб. и доп. – Санкт-Петербург: Профессия, 2013. – 640 с. – (Серия «Библиотека»).
3. Суслова, И.М. Информационно-библиотечный менеджмент: психологические аспекты [Текст]: мотивационная структура библиотечно-информационного менеджмента, психологические особенности работы с персоналом, профессия библиоменеджер: учебное пособие / И. М. Суслова. – Санкт-Петербург: Профессия, 2012. – 237.
4. Суслова, И. М. Проектная деятельность библиотек [Текст]/И.М. Суслова, З.И. Злотникова.- Москва: ФАИР, 2006
5. Щирикова, Л.Д. Социально-ориентированная проектная деятельность в библиотеке [Текст]/Л.Д. Щирикова, Н.В. Яценко.- Москва: Литера, 2010.

**Информационный блок**

**План:**

1. Планирование как одна из функций управления библиотекой.
2. Система планов библиотеки.
3. Перспективное планирование. Стратегический план библиотеки.
4. Текущее планирование.
5. Современные тенденции в организации планирования библиотечной работы.

# **Тема 5.1. Планирование как одна из функций управления библиотекой**

**Планирование работы** – составная часть управления библиотекой, его сердцевина, направленная на определение перспективных и текущих целей и задач библиотеки.

**Основной целью планирования** является оптимальное по времени и качеству выполнение задач библиотеки, максимальная мобилизация для этого всех необходимых ресурсов. Она заключается в определении:

- целей и задач работы библиотеки, основных направлений её деятельности;

- тематика, содержание, форм и методов работы;

- объёма работы, выражающегося в системе плановых показателей;

- трудовых, материально-технических и финансовых затрат на выполнение плановых заданий.

**План работы библиотеки** – это система взаимосвязанных, объединённых общей целью плановых заданий, определяющих порядок, сроки и последовательность, выполнение работ, а также проведение мероприятий в библиотеке.

Он строится исходя из поставленных перед библиотекой задач и отражает основные направления, тематику, содержание, формы и методы деятельности. План включает систему показателей, определяющих в совокупности объём работы, а также затраты рабочего времени. По всем показателям плана определяются его исполнители и сроки выполнения.

**Показатели плана работы библиотеки** – контрольные цифры, определяющие объём работы библиотеки в планируемый период, которые выражаются как в абсолютных величинах (количество читателей, объём библиотечного фонда, число посещений, выдач, массовых мероприятий и др.), так и относительных (читаемость, обращаемость, книгообеспеченность и др.).

К сожалению, существующая сегодня в общедоступных библиотеках система планирования не лишена недостатков. К наиболее существенным можно отнести:

- отсутствие перспективных планов и прогнозов развития отдельных библиотек;

- многообразие текущих планов, дублирующих друг друга;

- рассогласованность между планируемым объёмом и фондом рабочего времени библиотеки.

# **Тема 5.2. Система планов библиотеки**

В библиотечной практике применяются различные виды планов, которые можно классифицировать по разным основаниям.

**По срокам выполнения** планы делятся на *перспективные* (стратегические) и *текущие* (годовые, квартальные, месячные, оперативные), а **по объёму** планируемой работы – на план библиотеки, структурного подразделения, индивидуальный план сотрудника библиотеки.

**По содержанию** – план может быть *универсальным* охватывающим работу библиотеки в целом, и *тематическим*, отражающим только одно из направлений её деятельности. Наряду с планами отдельных библиотек составляются *сводные планы* охватывающие деятельность не одной, а нескольких библиотек.

Все эти планы различного наполнения и продолжительности, выполняя определённые специфические функции, призваны обеспечить в совокупности планомерность и согласованность развития библиотеки.

Многообразные планы, составляемые как для библиотеки в целом, так и для каждого структурного подразделения и исполнителя, должны быть приведены в систему, обеспечивающие непрерывную работу по плану и в тоже время исключающую их дублирование. Только при этом условии система библиотечного планирования будет соответствовать требованию оптимальности как важнейшему методологическому принципу планирования.

Очевидно, что чем крупнее библиотека, тем более развёрнутой будет и система её планов. Принципиальная модель системы планов библиотеки включает:

- перспективный (стратегический) план библиотеки;

- годовой план библиотеки;

- квартальные планы структурных подразделений (отделов, филиалов);

- индивидуальные месячные планы сотрудников библиотеки.

Несколько иной будет система планов централизованной библиотечной системы (ЦБС). В тех из них, в которых филиалы имеют развёрнутую структуру, то есть состоят из нескольких структурных подразделений (отделов, секторов), целесообразно наряду с годовым планом централизованной системы в целом иметь и годовые планы таких филиалов. Соответственно, структурные подразделения филиала должны иметь квартальные планы.

# **Тема 5.3. Перспективное планирование. Стратегический план библиотеки**

Перспективный план библиотеки рассчитан на ряд лет (как правило, на 5 лет) и намечает общую линию развития библиотеки. В нём отражаются главные, решающие задания длительного значения; определяется уровень, которого необходимо достичь к концу планируемого срока.

Перспективный планы могут быть как универсальными по своему содержанию, так и тематическими (например, тематический план комплектования библиотечных фондов, план научно-методической работы и др.).

Перспективный план должен содержать:

- основные показатели работы библиотеки по годам;

- перспективные направления её деятельности;

- капитальные работы, на выполнение которых потребуется несколько лет.

В последние годы в практику библиотек входят **стратегическое планирование – метод перспективного планирования**, заключающийся в установлении целей библиотеки, определении необходимых для их достижения ресурсов и выбора наиболее рациональных путей использования этих ресурсов. Задача стратегического планирования – целенаправленное инновационное развитие библиотеки.

Между перспективным и стратегическим планом можно усмотреть много общего-перспективный план также отражает стратегию развития библиотеки, а стратегический устанавливает и перспективы её развития. Однако между ними имеются и существенные различия.

При стратегическом планировании руководством библиотеки определяется генеральная перспективная цель («миссия» библиотеки), которая конкретизируется через систему подчинённых ей целей, выполнение которых делегируется структурным подразделением библиотеки, то есть планирование идёт «сверху», от общей цели к её детализации. При этом обязательно рассчитываются необходимые для реализации финансовые, материальные, кадровые и другие ресурсы.

Если решение цели делегировано отделу (филиалу) библиотеки, то ему выделяются и соответствующие ресурсы. Кроме того, через 2-3 года стратегический план подвергается корректировке с целью учёта происшедших изменений в ресурсах библиотеки (их увеличение либо уменьшение).

Структура стратегического плана включает:

- характеристику наиболее важных целей, которые предстоит реализовать в плановый период, исходя из объективных условий;

- меры по достижению целей;

- ресурсное обеспечение;

- совершенствование организационной структуры, мероприятия по комплектованию и социальному развитию библиотечного коллектива.

Стратегический план включает ряд разделов (глав), каждая из которых посвящена определённому направлению деятельности библиотеки. В отличии от перспективного плана, в котором плановые задания распределяются по годам, стратегический план составляется не по годам, а по срокам реализации намеченных целей.

# **Тема 5.4. Текущее планирование**

**Годовой план** работы библиотеки определяет основные задачи и содержание работы библиотеки на текущий календарный год (в библиотеках учебных заведений – соответственно на учебный год), и в нём определяются все показатели, которых должна достичь библиотека к концу года. Объём работы планируется с учётом годового фонда рабочего времени сотрудников библиотеки и норм на библиотечную работу.

**Годовой план** состоит из двух частей: текстовой, в которой предусматриваются мероприятия, необходимые для осуществления поставленных задач, определяются нормы и методы работы библиотеки, сроки выполнения плановых заданий и ответственные исполнители (чаще всего, не конкретные лица, а структурные подразделения), и статистической, в которой намечаются количественные показатели, которых должна достичь библиотека.

**Порядок составления годового плана включает**:

- формулировку направлений работы, основных заданий и контрольных показателей, которую осуществляет руководство библиотеки;

- составление и обсуждение проектов планов в структурных подразделениях (отделах, филиалах) с учётом предложений всех сотрудников;

- составление, обсуждение в трудовом коллективе и утверждение директором годового плана работы библиотеки.

**Примерная структура годового плана библиотеки**:

1. Основные задачи (события) года.

2. Свод главных основных показателей по основным направлениям деятельности.

3. Формирование фонда и отражение его в справочном аппарате.

4.Мероприятия по привлечению читателей, потребителей, совершенствование их обслуживания, реклама деятельности библиотеки.

5. Организационная и методическая деятельность в помощь самой библиотеке и другим библиотекам.

6. Развитие материально-технической и технической базы.

7. Доходы и расходы, мероприятия по укреплению финансовой базы, экономному и эффективному использованию ресурсов.

8. Социальное развитие коллектива, повышение квалификации кадров.

9. Меры по совершенствованию управления библиотекой.

Разумеется, конкретная библиотека (ЦБС) может вносить в эту структуру изменения и дополнения исходя из перспективных и текущих задач своей деятельности.

В годовой план работы библиотеки нецелесообразно включать весь перечень работ, осуществляемых в структурных подразделениях. Методологически более правильным является подход, при котором годовой план библиотеки отражает лишь основные, главные направления её деятельности, которые являются общими для всех структурных подразделений или требуют координации и кооперирования их деятельности, а не перечислять все позиции планов структурных подразделений.

Годовой план правомерно рассматривать как план сводный, так как он сводит воедино все направления деятельности структурных подразделений, и в связи с этим на него правомерно распространять общие методологические положения сводного планирования.

**Сводный план** определяет задачи и содержание работы определённой совокупности библиотек на заданный период и имеет целью координировать и кооперировать их деятельность. Сводные планы могут быть как перспективными, так и текущими, они могут охватывать работу библиотек, находящихся в одном регионе, и принадлежащих либо одному, либо нескольким ведомствам. В сводных планах могут рассматриваться все стороны деятельности библиотек (например, план работы ЦБС, объединяющий планы ЦБ и филиалов), но чаще всего они составляются как планы тематические (комплектование и использование фондов, информационно-библиографической, методической, научно-исследовательской работы и др.).

В библиотечной теории и практике существуют два подхода к составлению сводных планов:

- план включает все позиции из планов библиотек;

- план отражает лишь те позиции, которые являются общими для библиотек и требуют координации и кооперирования их деятельности.

На основе годового плана библиотеки, составленного на базе целевых комплексных программ и с учётом фонда рабочего времени и его расхода, структурные подразделения составляют **квартальные планы** своей работы.

Эти планы, составленные по той же схеме, что и годовой план, не только уточняют и конкретизируют позиции годового плана (темы, сроки выполнения, исполнители), но и являются инструментом регулирования деятельности библиотеки. В частности, в них вносят отражение мероприятия, необходимость которых возникла, но которые не были предусмотрены в годовом плане.

На основе квартального плана сотрудник библиотеки составляет свой **индивидуальный месячный план** работы, который также является не просто выпиской из квартального плана, а его уточнением и конкретизацией.

Если годовой и квартальный планы оформляются в форме текстовых разделов (обслуживание читателей; справочно-библиографическая и информационная работа; формирование и организация библиотечных фондов; методическая работа, работа с кадрами и т. п.), то месячный план оформляется как календарный план: по числам месяца.

**Оперативное планирование** – это разработка на основе месячных планов плановых заданий для отдельных сотрудников на короткие отрезки времени (чаще всего на день).

**Оперативное** планирование применяется обычно в тех отдельных крупных библиотеках, где работа состоит из многократно повторяющихся операций и строится по нормам. В этих условиях сотрудникам отдела устанавливается плановое задание на каждый рабочий день.

Оперативное планирование важно и для работников небольших и средних библиотек, ибо оно позволяет оперативно контролировать выполнение плановых заданий, рационально использовать рабочее время библиотечных работников.

Наряду с универсальными планами, отражающими всю совокупность работы библиотеки, в систему планов входят **тематические планы**, отражающие отдельные направления деятельности (например: план библиотечного обслуживания; тематический план комплектования; план подготовки и проведения массового мероприятия и др.).

# **Тема 5.5. Современные тенденции в организации планирования библиотечной работы**

Традиционные планы библиотеки в должной мере не предусматривают перспективы и направления ее рыночной деятельности. Этот вопрос решается с помощью *бизнес-плана*, который не подменяет собой обычный план, а дополняет его.

Современная экономическая ситуация, связанная с переходом к рыночным отношениям, диктует библиотекам новый подход к планированию. Они вынуждены искать такие формы планирования, которые бы обеспечивали максимальную эффективность принимаемых решений. Оптимальным вариантом достижения таких решений является бизнес-план.

Бизнес-план – разработка стратегии внедрения платных услуг, развитие предпринимательской деятельности, фандрейзинга. Бизнес-план основывается на маркетинговых исследованиях внешней среды, потребностей пользователей, поведения конкурентов и т.п.

Особенность разработки бизнес-плана в библиотеке определяется спецификой ее деятельности. Как некоммерческая организация, библиотека не ставит перед собой задачу максимально получить прибыль от представления платных услуг пользователям, но она нуждается в дополнительных источниках финансирования.

Бизнес-план – оформленная в письменном виде совокупность идей, целей и задач, решения которых добивается библиотека, а также обозначение потребности, которую библиотека стремится удовлетворить.

Бизнес-план может быть текущим (1 год) или перспективным (3-5 лет).

Бизнес-план должен быть гибким, т.е. в случае изменения рыночной ситуации он пересматривается, вносятся соответствующие коррективы. В бизнес-плане должны быть отражены:

- ассортимент услуг и продукции библиотеки, их объем и число предполагаемых индивидуальных и коллективных пользователей;

- себестоимость и предполагаемые цены на услуги, а также планируемые поступления денежных средств от реализации платных услуг и др. видов финансово-хозяйственной деятельности и направления их расходования;

- мероприятия по продвижению услуг;

- материально-финансовые и кадровые ресурсы.

Реализация целевых программ и проектов в библиотеках - это одна из особенностей современной библиотечной деятельности.

Элементы целевого планирования являются обязательными для любого вида планов, наиболее полное свое развитие они нашли в программах, недаром этот вид планирования называют *программно-целевым.* В настоящее время в библиотеках России самой популярной и востребованной является *программно-целевое планирование.*

В основе программно-целевого планирования лежит ориентация деятельности на достижение поставленных целей, рассчитанных на более или менее длительный период.

Целевая программа представляет собой комплекс социально-экономических, организационно-хозяйственных заданий и мероприятий, направленных на решение определенной социально-значимой проблемы. Характерными особенностями данной программы являются: реальная достижимость к определенному сроку, возможность централизованного контроля за ходом ее осуществления (ресурсная база, сроки и работа команды, участвующей в реализации программных мероприятий).

Программно-целевое планирование построено по логической схеме «цели – пути – способы – средства». Сначала определяются цели, которые должны быть достигнуты, потом намечаются пути их реализации, а затем – более детализированные способы и средства. В конечном итоге, поставив перед собой какие-то цели, библиотека разрабатывает программу действий по их достижению. Отсюда следует, что особенностью данного метода планирования является не просто прогнозирование будущих состояний системы, а составление конкретной программы достижения желаемых результатов. Таким образом, программно-целевой метод планирования «активен», он позволяет не только наблюдать ситуацию, но и влиять на ее последствия, что выгодно отличает его от большинства других методов.

Особенность целевых комплексных программ заключается в том, что они реализуются совместными усилиями практически всех структурных подразделений библиотеки, а это требует единства целей, содержания, форм, методов и средств в их осуществлении. В ходе разработки программы развития библиотеке необходимо учесть потребности пользователей, предусмотреть имеющиеся библиотечные ресурсы (фонды, кадры, материально-техническое, организационное, информационное обеспечение), определить круг потенциальных партнёров, спрогнозировать эффект от реализации. При таком подходе план деятельности библиотеки не может сводиться просто к перечню мероприятий.

Сроки реализации целевой программы могут варьироваться от нескольких недель и месяцев до нескольких лет. При этом краткосрочные программы развития библиотеки являются конкретизацией и продолжением долгосрочной целевой программы. О существовании библиотечных программ должны знать не только сотрудники и пользователи библиотеки, но и местное сообщество: население, другие организации, фонды, общественные объединения. Программа может быть согласована в органах местной власти и в случае совпадения интересов профинансирована на основе местного бюджета.

**Изучив информационный блок, ответьте на следующие вопросы:**

1. Что понимается под планированием работы библиотек?
2. Какие основания классификации заложены в делении планов на виды?
3. В чем суть стратегического планирования?
4. Охарактеризуйте текущее планирование в библиотеке.
5. Каковы особенности современного планирования библиотечной деятельности?

# **Тема 6. Основы научной организации труда в библиотеке**

**После изучения темы студент должен знать:**

1. Основные понятия темы.
2. Содержание направлений НОТ.
3. Нормы площади на библиотечные помещения.
4. Нормы времени на выполнение библиотечных процессов и операций.
5. Организация работы в библиотеке в соответствии с НОТ.

**Список использованной литературы:**

1. Дригайло, В.Г. Основы научной организации труда в библиотеке [Текст]: учебно-методическое пособие /В.Г. Дригайло. - Москва: Либерея-Бибинформ, 2005. - 424 с.- (Библиотекарь и время. XX век. Вып. 20).
2. Нормирование труда в библиотеке [Текст]: методические рекомендации / Российская гос. б-ка, НИО библиотековедения; [сост.: Г. А Новикова, Т А. Уварова, Н. А. Чуб.]; Российская гос. б-ка. – Москва: Пашков дом, 2013. – 74.с.
3. Пилко, И.С. Библиотечная технология: общий курс [Текст]: учебное пособие / И.С.Пилко.- Кемерово, 2000.- 178 с.
4. Стандарты по библиотечному делу [Текст]: сборник /Сост.: Т.В. Захарчук и др.- Санкт-Петербург: Профессия. - 2000. - 512 с.- (Библиотека).
5. Справочник библиотекаря [Текст]/ науч. ред. А. Н. Ванеев. – 4-е изд., перераб. и доп. – Санкт-Петербург: Профессия, 2013. – 640 с. – (Серия «Библиотека»).
6. Суслова, И.М. Информационно-библиотечный менеджмент: психологические аспекты [Текст]: мотивационная структура библиотечно-информационного менеджмента, психологические особенности работы с персоналом, профессия библиоменеджер: учебное пособие / И. М. Суслова. – Санкт-Петербург: Профессия, 2012. – 237.
7. Клюев, В.К. Менеджер информационных ресурсов [Текст]: учебно-метод. пособие /В.К. Клюев, И.М. Суслова, А.И. Пашини и др.- Москва: Литера, 2008. -328с.

**Информационный блок**

План:

1. Основные понятия темы.
2. Разделение и кооперация библиотечного труда.
3. Организация рабочих мест и улучшение условий труда.
4. Нормирование библиотечных процессов. Использование норм в работе библиотек.
5. Организация работы в библиотеке в соответствии с НОТ.

# **Тема 6.1. Основные понятия темы**

**Научная организация труда** – это способ организации труда на предприятии, основанный на достижениях науки, техники и передового опыта. Научная организация труда внедряется с целью повышения эффективности производства.

Под НОТ в библиотеке понимается комплекс организационных, технико-

экономических, гигиенических и социально-психологических мероприятий, обеспечивающих рациональное выполнение библиотечных технологических процессов и операций.

Научная организация труда решает три задачи:

- производственно-экономическую – достижение наивысшей эффективности производства и труда; для библиотечной деятельности это конкретно выражается в повышении производительности труда;

- социальную – всестороннее (духовное и физическое) развитие личности;

- психофизиологическую – изучение влияния на производительность труда психофизиологических факторов.

**Организовать труд** – значит упорядочить его, установить взаимосвязь между его элементами, то есть объединить в определенную систему, выделить операции, правильно расставить людей, устранить причины, вызывающие потери рабочего времени. Таким образом, под организацией труда следует понимать совокупность мероприятий, направленных прежде всего на максимальное повышение эффективности использования рабочего времени.

Применительно к библиотеке определение «научная организация труда» можно сформулировать так: в библиотеке считать научной такую организацию труда, которая основывается на достижениях науки (главным образом в области библиотековедения, педагогики, психологии, физиологии, социологии, экономики, техники), передовом опыте российских и зарубежных библиотек и обеспечивает непрерывное повышение эффективности труда, качество обслуживания читателей, сохранение здоровья сотрудников и усиление привлекательности библиотечной профессии.

Основными направлениями НОТ в библиотечном деле являются:

- разделение и кооперация библиотечного труда;

- внедрение передовой технологии и прогрессивных методов труда;

- совершенствование организации рабочих мест и улучшение условий труда;

- нормирование и планирование библиотечного труда.

# **Тема 6.2. Разделение и кооперация библиотечного труда**

Разделение труда в библиотеке – это разграничение функций между ее структурными подразделениями, а также распределение обязанностей между сотрудниками.

Кооперация библиотечного труда – это форма его организации, при которой ресурсы (трудовые, материальные и др.) объединяются для решения общих задач и более эффективного выполнения смежных технологических процессов.

Разделение труда является основой его научной организации, поскольку позволяет правильно распределить объем работ и функциональные обязанности как структурных подразделений библиотеки, так и отдельных сотрудников, повышает ответственность каждого за порученный участок работы.

В основу разделения труда в библиотеке могут быть положены разные принципы. При этом должны учитываться целевая установка и направленность деятельности библиотеки, состав ее читателей и фондов, юридический статус, объем работ, условия, в которых существует библиотека и т. п. Этими факторами определяется структура конкретной библиотеки. В общедоступной библиотеке главенствующим в разделении труда является функциональный принцип, заключающийся в том, что каждое структурное подразделение библиотеки (отдел, филиал, сектор, группа) обязано выполнять определенную, строго очерченную функцию, например, комплектование фондов, обслуживание читателей, справочно-библиографическое обслуживание и т. д. В зависимости от объема работ структурное подразделение может выполнять не одну, а несколько родственных функций. Так, в общедоступных библиотеках нередко объединяются отделы комплектования и обработки, хранения и использования фондов. Структура библиотеки должна быть построена таким образом, чтобы отделы, филиалы, сектора, группы в совокупности обеспечивали выполнение всех функций, возложенных на данную библиотеку.

При распределении круга обязанностей между отделами библиотеки важным условием является централизация функций, то есть возможно более полное сосредоточение определенных процессов в рамках одного отдела. Это позволяет свести к минимуму выполнение однотипных работ в различных отделах.

Функциональный принцип развития структуры является для общедоступных библиотек основным, но не единственным. Наряду с ним в практике библиотек используются и другие принципы структурного деления, в частности отраслевой. Отраслевой принцип может включать в себя разные признаки деления, в том числе:

- по отраслям знания;

- по типам и видам документов;

- по составу читателей.

Выделение структурных подразделений по отраслевому принципу позволяет более углубленно работать с отраслевой литературой, дифференцированно удовлетворять запросы и потребности отдельных групп читателей. Отраслевая специализация присуща зачастую не отделам, которые чаще всего образуются по функциональному принципу, а секторам и группам в рамках отделов.

Структура библиотеки должна быть гибкой, способной к перестройке в случае производственной необходимости. В то же время она должна быть и достаточно стабильной.

Разделение труда между структурными подразделениями библиотеки имеет целью четко разграничить функциональные обязанности каждого подразделения, ликвидировать дублирование и параллелизм в выполнении технологических процессов. В реализации этой цели важную роль играет разработка регламентирующей документации, в которой определяются функции и обязанности каждого отдела библиотеки. Таким основным регламентирующим документом является положение о структурном подразделении библиотеки (филиале, отделе, секторе, группе).

В положении должны быть отражены основные задачи структурного подразделения, содержание его работы, вопросы организации и управления отделом, взаимодействия с другими структурными подразделениями библиотеки. Разработке положений предшествует анализ существующей организации труда в библиотеке, разделения труда между отделами, изучение опыта других библиотек. Положение закрепляет решение, в максимальной степени обеспечивающее качественное функционирование структурного подразделения с наименьшими затратами труда.

При определении содержания работы структурного подразделения акцент делается на тех процессах, которые являются основными, ведущими функциями структуры как самостоятельного подразделения. Вместе с тем на него могут быть возложены и дополнительные, смежные функции, которые выполняются совместно с другими подразделениями в помощь другим отделам или библиотеке в целом.

Таким образом, разработка и утверждение положений о структурных подразделениях библиотеки обеспечивают, с одной стороны, разделение труда между отделами, а с другой – их взаимодействие, координацию и кооперирование.

Внутри структурного подразделения происходит дальнейшее разделение труда, четко определяются права и обязанности каждого сотрудника. Здесь также может осуществляться функциональное деление труда, при котором библиотекарь выполняет строго определенные процессы, что позволяет повысить производительность и качество труда. Вместе с тем используется и принцип отраслевого разделения труда, при котором библиотекарь занимается определенной областью знания, тем или иным типом и видом документов, обслуживанием определенной группы читателей.

Более дробное деление труда позволяет библиотекарю сконцентрировать усилия на одном участке работы, что способствует более четкой организации труда, ведет к снижению потерь рабочего времени, которые оказываются неизбежными, когда один человек выполняет несколько различных видов работ. Вместе с тем дробное разделение труда имеет и негативную сторону, поскольку делает монотонным выполнение ограниченного набора операций, повышает утомляемость, снижает интерес к выполняемой работе. Поэтому при разделении труда целесообразно, во-первых, не допускать чрезмерного дробления операций и, во-вторых, предусматривать возможность периодического «переключения» работника на выполнение другой работы.

Разделение труда между библиотекарями регламентируется в должностных инструкциях, определяющих функции, права, обязанности, должностные связи, ответственность и порядок работы библиотекаря, занимающего определенную должность.

Разделение труда в библиотеке нельзя ограничивать только распределением должностных обязанностей. Необходимо, кроме того, наладить взаимозаменяемость сотрудников, что требует обучения библиотекарей умениям и навыкам выполнения новых для них операций, овладения смежными профессиями. При разделении труда между сотрудниками следует учитывать уровень их образования, стаж и опыт работы в данной должности, а также, по возможности, личные качества, способности, интересы, склонности и т. п.

Разделение труда будет научно обоснованным, если при составлении должностных инструкций будет учтен не только круг обязанностей, но и объем работ, а также время, необходимое для их выполнения. Без этого невозможно равномерно распределить обязанности как в одном отделе, так и между структурными подразделениями.

Учет объемов работ, необходимых затрат времени на их выполнение (по нормам) позволяет равномерно распределить трудовую нагрузку, не перегружать поручениями отдельных библиотекарей. Все это способствует более рациональному использованию рабочего времени и ресурсов библиотеки.

Процесс разделения труда в библиотеке неразрывно связан с его централизацией и обеспечением взаимодействия структурных подразделений при выполнении общих задач. Библиотеки нередко выполняют так называемые сквозные, обязательные для всех подразделений функции, поэтому в их выполнении принимают участие отделы, которые не являются «родственными» и объединение которых было бы в принципе нецелесообразно. Примером тому может служить методическая работа, в которой должны участвовать все отделы библиотеки. При осуществлении подобных «сквозных» функций особенно велика роль кооперации отделов. В этом случае в структуре библиотеки создается отдел, который становится координатором всей работы в том или ином направлении. Так, центром координации комплектования фондов библиотеки и ее филиалов является отдел комплектования, методической работы - методический отдел и т. д.

Централизованное выполнение библиотечных работ в центральных библиотеках ЦБС не может быть качественным без активного участия филиалов, для которых эти работы выполняются. Одной из форм такого взаимодействия является обратная связь. В ЦБС эта работа должна быть налажена так, чтобы отдел, централизованно выполняющий те или иные виды работ для филиалов, систематически и своевременно получал сведения, необходимые для качественного выполнения технологических процессов. Другой формой взаимодействия может стать организация в центральной библиотеке специальных общественных органов, которые рассматривали бы наиболее важные вопросы ее деятельности (совет по комплектованию, методический совет и т. п.).

Организационными мерами, обеспечивающими кооперацию отделов библиотеки, являются разработка документов, регламентирующих деятельность отделов по различным направлениям, и единое планирование совместно выполняемых работ. Выполнение той или иной функции в рамках исключительно одного структурного подразделения, ответственного за данное направление работы, делает работу односторонней, не учитывающей возможности и потребности других структурных подразделений.

В своей практической деятельности библиотека реализует ряд комплексных программ, к которым, в частности, относятся: формирование единого библиотечного фонда; библиотечно-библиографическое обслуживание; построение единой системы справочно-библиографического аппарата; методическое обеспечение деятельности библиотеки; повышение квалификации библиотечных кадров и др. Особенность комплексных программ заключается в том, что они реализуются совместными усилиями практически всех структурных подразделений библиотеки, подчиненных одной цели и использующих общие методы и средства для осуществления таких программ.

В то же время можно выделить структурное подразделение (отдел, сектор), для которого одно из направлений деятельности является главным и которое, следовательно, должно выступать ведущим и в разработке комплексной программы, и в ее реализации. В программе учитываются как общие, выполняемые во взаимодействии с другими отделами технологические процессы, так и функции каждого в отдельности структурного подразделения.

Разработка комплексных программ деятельности библиотеки позволяет рассматривать план работы библиотечного учреждения не как совокупность планов его структурных подразделений (как это обычно трактуется в библиотечной литературе), а как совокупность комплексных программ деятельности библиотеки. Участие структурных подразделений и отдельных исполнителей в подготовке таких программ выражается в разработке собственных проектных предложений к программе.

Централизация и кооперация позволяют повысить качество выполнения технологических процессов, эффективно использовать все библиотечные ресурсы.

# **Тема 6.3. Организация рабочих мест и улучшение условий труда**

Этот аспект управления библиотечными технологиями связан с рациональной организацией рабочих мест и созданием благоприятных условий труда.

Рабочее место библиотекаря – это участок его трудовой деятельности, оснащенный специальным оборудованием и приспособлениями, необходимыми для выполнения определенных технологических процессов и операций.

Организация рабочего места включает:

- оснащение необходимым оборудованием и инвентарем;

- наиболее целесообразное размещение оборудования и материалов на рабочем месте;

- создание безопасных и здоровых условий труда.

Организация рабочего места предполагает строгое соблюдение правил техники безопасности, противопожарных и санитарно-гигиенических норм, рациональное использование производственных площадей с учетом технологии выполняемых библиотечных процессов и операций.

Большое значение имеет оснащение рабочего места специальной мебелью и оборудованием, техническими средствами и средствами автоматизации, предметами оргтехники, средствами связи и т. д. Их рациональное размещение и использование оказывают непосредственное влияние на качество выполняемых процессов и операций.

Рабочее место библиотекаря может находиться как в служебно-про-изводственной, так и в читательской зоне. В последнем случае оно является рабочим местом не только библиотекаря, но и читателей. Таким рабочим местом может быть не только стол, за которым работает библиотекарь или читатель, но и библиотечный фонд (если к нему имеется открытый доступ), карточные каталоги, электронные поисковые системы библиотеки и т. п.

В настоящее время рабочие места библиотекарей оснащаются персональными компьютерами, таким образом, создаются автоматизированные рабочие места (АРМ). АРМ представляют собой совокупность технических и программных средств, предназначенных для выполнения определенных библиотечных технологических процессов и операций. Организация АРМ всецело зависит от выполняемых на рабочем месте технологических процессов и операций (АРМ комплектатора, каталогизатора, библиографа, методиста и т. д.).

Важно не просто оснастить рабочее место необходимыми средствами для выполнения технологических процессов и операций, но и оптимально разместить их, что позволило бы с наибольшей эффективностью выполнять эти процессы и операции исходя из возможностей рабочего места.

Планировка каждого рабочего места должна быть тщательно продумана.

# **Тема 6.4. Нормирование библиотечных процессов. Использование норм в работе библиотек**

Для рационализации библиотечной технологии большое значение имеют разработка и применение научно обоснованных норм труда. Нормирование является одним из условий повышения производительности труда, эффективного использования библиотечных ресурсов, так как определяет научно обоснованные затраты труда на выполнение определенного технологического процесса или операции.

Нормирование помогает выявить потери и нерациональные затраты рабочего времени, определить необходимый штат для конкретного структурного подразделения в соответствии с объемом возложенных на него работ и затрат времени на их проведение; правильно решать вопросы разделения труда между сотрудниками и структурными подразделениями; составить научно обоснованный план работы библиотеки или структурного подразделения; объективно оценить работу отдельного сотрудника, отдела, филиала библиотеки.

Планирование на основе норм позволяет обоснованно рассчитывать штаты структурных подразделений в соответствии с объемом планируемых работ и необходимым временем на их реализацию; четко определять не только содержание, но и объем производственных заданий для каждого сотрудника и структурного подразделения.

В основе нормирования лежит изучение затрат рабочего времени, которое включает в себя:

- время на подготовительную работу, затрачиваемое на подготовку рабочего места, материалов и оборудования, необходимых для выполнения основной работы;

- время на основную работу, затрачиваемое непосредственно на осуществление технологической операции;

- время на работы, не предусмотренные плановым заданием (случайные, непредвиденные);

- время на заключительную работу, необходимое для приведения в порядок рабочего места, обработки данных текущего статистического учета, записей в дневнике работы;

- время на повышение квалификации, необходимое для изучения профессиональной литературы, участия в научно-практических конференциях, семинарах, курсах;

- время на организационно-административную работу, затрачиваемое на организацию производственных циклов и управление технологическими процессами.

В основе расчета всех затрат труда лежит **норма времени**, которая представляет собой регламентированную величину, показывающую, какое количество времени необходимо для выполнения конкретной технологической операции.

**Норма выработки** является производной от нормы времени и показывает объем работы по конкретной операции, который должен быть выполнен за единицу времени (как правило, за час).

Нормы могут быть укрупненными (суммарными), то есть на весь технологический процесс, и расчлененными, то есть на каждую технологическую операцию. Очевидно, что в тех случаях, когда весь технологический процесс осуществляется одним сотрудником, применяется укрупненная норма, а когда этот процесс разделен по операциям между несколькими сотрудниками, для определения затрат рабочего времени каждого из них применяются расчлененные нормы.

Следует также выделить типовые нормы и опытные нормы, которые разрабатываются непосредственно в библиотеке с учетом практики ее работы. Межотраслевые нормы разрабатываются централизованно на однотипные работы, выполняемые в различных библиотеках при относительно одинаковых организационно-технологических условиях, поэтому они отличаются высокой степенью обоснованности и обеспечивают определенное единство в определении меры труда для библиотекарей, работающих в разных библиотеках. В настоящее время действуют Межотраслевые нормы времени на работы, выполняемые в библиотеках, утвержденные Министерством труда и социального развития РФ в 1997 году. Применение межотраслевых норм значительно упрощает нормировочную работу в библиотеках, освобождая их от необходимости самостоятельной разработки норм, что, однако, не исключает проверки выполнения единых норм в условиях конкретной библиотеки.

Руководство библиотеки и ее структурных подразделений должно регулярно сравнивать результаты затрат рабочего времени на те или иные библиотечные процессы и операции с существующими межотраслевыми нормами. Для этого каждый библиотекарь, каждое структурное подразделение должны вести ежедневный систематический учет объема выполненной работы и затраченного времени, что позволит выявить расхождения между фактическими затратами рабочего времени и предусмотренными нормами. В случае таких расхождений необходимо анализировать причины перевыполнения или невыполнения норм и принимать меры по ликвидации перекосов. Однако следует учитывать, что типовые нормы отражают усредненный уровень библиотечной работы и на практике могут как перевыполняться, так и не выполняться. Поэтому в условиях конкретной библиотеки должны применяться нормы, установленные на основе анализа выполнения типовых норм.

Перевыполнение норм достигается за счет высокого профессионализма библиотекарей, перехода на новые автоматизированные технологии, использования различных средств механизации и оргтехники ит. п., что позволяет выполнять технологические операции быстрее и качественнее.

К причинам невыполнения межотраслевых норм следует отнести:

- низкий профессиональный уровень библиотекарей;

- недостатки в организации технологических процессов и операций;

- брак при выполнении отдельных процессов и операций;

- технологические условия, отличающиеся от типовых (например, нестандартные стеллажи, что не позволяет выполнить норму при расстановке книг).

Для установления норм, а также проверки их выполнения в библиотеке используются **статистический** и **аналитический** методы.

Важную роль в управлении библиотечными технологиями играет **бюджет рабочего времени**, который складывается из фонда рабочего времени и его расхода (использования).

Определение фонда рабочего времени и его расхода помогает не только правильно определить объемы работы библиотеки, но и равномерно распределить ее между структурными подразделениями и отдельными сотрудниками.

Фонд рабочего времени – это годовое число рабочих дней библиотеки, структурного подразделения, отдельного библиотекаря, исчисленное из общего числа дней в году за вычетом выходных и праздничных дней, отпусков, потерь по временной нетрудоспособности и т. п., и пересчитанное в количество годовых рабочих часов. Фонд рабочего времени в часах может быть рассчитан на квартал и месяц.

Расход рабочего времени исчисляется на основе норм библиотечного труда по каждому виду библиотечных работ, а также по библиотеке в целом, структурному подразделению, отдельному исполнителю.

Планирование расхода годового фонда рабочего времени начинается с составления перечня работ, которые будут проводиться библиотекой в течение года. По каждому виду работ определяются примерные количественные показатели, которые в дальнейшем в результате подсчета суммарных расходов времени и сопоставления с его фондом могут подвергаться корректировке.

После того как определены планируемый объем и перечень работ, с помощью норм производится подсчет количества рабочего времени, необходимого для выполнения как каждого вида, так и всего объема работ. Полученный результат сравнивается с фондом рабочего времени. При этом может обнаружиться, что количество часов, которое потребуется для выполнения намеченного объема работ, может быть больше или меньше годового фонда рабочего времени. В связи с этим планируемый объем работ следует привести в соответствие с фондом рабочего времени, для этого необходимо увеличить или уменьшить объем намеченных к выполнению работ; ввести новые процессы и операции или отказаться от первоначально запланированных; установить более прогрессивные нормы выработки; привлечь к этой работе дополнительно читательский актив и т. д.

На следующем этапе планирования проводится сопоставление фонда рабочего времени с запланированным его расходом по структурным подразделениям и принимаются соответствующие управленческие решения в целях равномерного распределения работ между отделами и филиалами. В структурном подразделении задача планирования состоит в определении расхода рабочего времени для каждого сотрудника.

Планирование по нормам в соответствии с фондом рабочего времени сделает план библиотеки реально выполнимым, улучшит организацию труда, поможет бороться с потерями рабочего времени. Научно обоснованные количественные показатели в отличие от тех, которые библиотеки обычно планируют «на глазок», без учета реальных возможностей, крайне необходимы.

Эффективное планирование не должно ограничиваться соответствием объема работ библиотеки фонду рабочего времени. Фонд рабочего времени и его расход должны не просто совпадать, нужно планировать такие работы, которые способствовали бы выполнению задач, стоящих перед библиотекой.

# **Тема 6.5. Организация работы в библиотеке в соответствии с НОТ**

Анализ организации труда в библиотеке должен предшествовать разработке мероприятий по совершенствованию библиотечной технологии, внедрению и освоению инноваций на этом направлении библиотечной деятельности. Основная задача такого анализа заключается в том, чтобы изучить привычную для библиотеки технологию выполнения различных процессов и операций, сопоставить ее с новациями в отечественной и зарубежной библиотечной практике и затем изменить собственную технологию таким образом, чтобы она позволяла сделать работу эффективной.

В качестве объекта исследования может выступать отдельное рабочее место библиотекаря, группа рабочих мест, объединенных единой технологией. Анализ организации труда имеет целью определить состояние существующей технологии в плане ее соответствия принципам научной организации труда, конечным результатам работы, эффективному использованию библиотечных ресурсов.

При изучении организации труда и затрат рабочего времени используются следующие методы. В частности, косвенные методы исследования предполагают проведение анализа сведений и материалов, характеризующих работу структурного подразделения или конкретного исполнителя, например библиотечной статистики, должностных инструкций, технологических карт, блок-схем и других документов. При этом работа анализируется не только с точки зрения соответствия объема выполненной работы и затрат рабочего времени, важное внимание уделяется выявлению недостатков в работе и устранению их причин. На этом этапе фиксируется состояние технологии выполнения отдельных процессов и операций.

Методы визуальных наблюдений предполагают непосредственные замеры затрат рабочего времени, что позволяет наиболее полно изучить процессы и операции библиотечного труда, их последовательность и целесообразность. К таким методам относится самофотография и фотография рабочего дня, хронометраж, метод моментных наблюдений. С помощью этих методов изучается и анализируется структура рабочего времени, его рациональное использование и потери.

Самофотография рабочего дня (СФРД) – это учет затрат рабочего времени, проводимый самим работником, который в течение дня записывает в карту СФДР все выполненные им операции в фактической последовательности, а также время, затраченное на их выполнение.

Фотография рабочего дня (ФРД) заключается в фиксации времени работы одного исполнителя на протяжении всего рабочего дня, включая потери рабочего времени. ФРД дает возможность установить соотношение времени работы и времени перерывов, что необходимо для анализа уплотненности рабочего дня и темпов работы исполнителя в течение всего дня.

Хронометраж – это изучение на рабочем месте затрат времени на циклически повторяющиеся элементы оперативной работы. Задачами хронометража являются: определение продолжительности повторяющихся элементов операций для расчета норм, выявление и изучение передовых приемов труда, проверка установленных норм времени (выработки), выявление причин невыполнения норм отдельными работниками.

Метод моментных наблюдений (ММН) представляет собой разновидность фотографии рабочего дня. В отличие от ФРД он является выборочным по времени и сплошным по объектам. ММН заключается в проведении значительного числа периодически повторяющихся коротких наблюдений за использованием времени в течение рабочего дня. Особенность данного метода состоит в том, что время и число наблюдений для исследуемого объекта являются случайными, что не нарушает психического состояния наблюдаемых работников.

Социологические методы используются для выявления мнений и предложений библиотекарей и читателей по тем или иным вопросам организации труда посредством устного или письменного опроса.

При исследовании технологических процессов и операций используются различные методы анализа, прежде всего структурно-функциональный, сравнительный и причинно-следственный.

При структурно-функциональном анализе с помощью визуальных наблюдений, хронометража и других методов исследуется каждая составная часть процесса или операции. При этом объектом изучения являются вопросы технологии, затрат рабочего времени, его потерь и т. д.

При сравнительном анализе существующая в библиотеке технология сопоставляется с организацией аналогичных процессов и операций в других библиотеках, что позволяет выявить общее в организации труда и принципиальные различия. Сравнительный анализ широко используется при изучении технологии библиотечной работы и ее результатов до и после нововведений.

Причинно-следственный анализ предполагает сравнение между собой отдельных элементов и операций единого процесса в целях выяснения того, как один элемент (причина) влияет на другой (следствие).

Анализ существующих форм разделения труда и его кооперации проводится в интересах эффективного распределения обязанностей между библиотекарями и структурными подразделениями, их нагрузки, функций.

Анализ технологии библиотечных процессов, приемов и методов труда нацелен на изучение последовательности выполнения операций и их элементов, выявление возможностей сокращения времени выполнения технологического процесса, внедрения средств автоматизации, повышения производительности труда, снижения и устранения брака в работе, улучшения удобств читателям и библиотекарям.

Анализ рабочих мест и условий труда проводится для изучения их планировки в целях обеспечения необходимым инвентарем, средствами механизации и автоматизации.

Анализ состояния нормирования труда позволяет определить степень обоснованности действующих норм, причины их перевыполнения или невыполнения, роль нормирования в организации технологических процессов.

Управление технологическими процессами в библиотеке возлагается на руководителя библиотеки (библиотечного менеджера), а в структурных подразделениях – на их руководителей. К анализу технологических процессов активно привлекается отдел (сектор) маркетинга или соответствующие специалисты методического отдела библиотеки.

Учитывая, что многообразие технологических процессов и операций требует специальных знаний библиотечной технологии, библиотекам рекомендуется создавать временные комиссии по НОТ, задачей которых будет разработка рекомендаций по совершенствованию библиотечной технологии на конкретных участках библиотечной работы. В ее состав должны входить наиболее подготовленные и инициативные библиотекари.

Функции комиссии:

- изучение состояния организации и условий труда;

- разработка предложений по внедрению наиболее рациональных приемов и способов выполнения технологических процессов и операций, разделению и кооперации труда, улучшению условий труда, организации рабочих мест и т.д.;

- проведение работы по апробации своих предложений в отдельных процессах и операциях технологического цикла;

- оказание помощи исполнителям в освоении технологических нововведений, прошедших экспериментальную проверку и показавших свою эффективность.

Сегодня библиотеки становятся более самостоятельными в решении управленческих вопросов, определении структуры, штата, номенклатуры должностей. Реорганизуются структурные подразделения библиотек, которые используют новые формы информации, массовой работы, механизируются и автоматизируются рабочие процессы, внедряются современные технологии. Все это отражается на нормах времени, так как они по своей природе очень подвижны: достаточно небольшого изменения в технологическом процессе, внедрения новых методов и приемов труда, как норма устаревает и ее нужно пересматривать. В структуре затрат рабочего времени работников библиотек на первый план выходят такие виды работ, как организация справочно-информационного фонда, аналитико-синтетическая обработка информационных материалов, информационно-библиографическое обслуживание читателей, пропаганда новинок научно-технической литературы и т.д. Высокого уровня культуры и широкого кругозора требует и работа по непосредственному обслуживанию читателей. Настоятельная потребность в расширении сферы нормирования библиотечно-библиографических процессов вызвана тем, что большинство управленческих и хозяйственных задач, стоящих перед библиотеками, особенно в рыночных условиях, трудно решать без научно обоснованных норм труда.

**Изучив информационный блок, ответьте на следующие вопросы:**

1. Что такое НОТ в библиотеке?
2. Какие санитарно-гигиенические требования предъявляются к помещению библиотеки?
3. В чем заключается значение нормирования библиотечных процессов?
4. Назовите виды норм, применяемых в библиотеке.
5. Как определяется фонд рабочего времени?
6. Из чего складывается бюджет рабочего времени?

# **Тема 7. Инновационная деятельность библиотек**

**После изучения темы студент должен знать:**

1. Основные понятия библиотечных инновационных процессов.
2. Основные виды инновации и их особенности.
3. Задачи каждого этапа инновационного цикла.
4. Условия успешной реализации инновационного проекта.
5. Основные этапы проектной работы.

**Список использованной литературы:**

1. Внедряем новые проекты [Текст]: из опыта работы библиотек / Российская гос. б-ка – Москва: Пашков дом,2013. – 51 с.
2. Ветчанова, О. В. Инновации в библиотеке: технологии формирования инновационного климата [Текст]/ О. В. Ветчанова // Справочник руководителя Учреждения Культуры. – 2007. – № 11. – С. 12-21. – (Организация и управление).
3. Головко, С. И. Креатив-технологии в библиотечной сфере [Текст]: монография / С. И. Головко. – Москва: Пашков дом, 2013. – 165 с.
4. Захаренко, М. П. Молодые кадры современной библиотеки: организационно-управленческий подход [Текст]: научно-практическое пособие / М. П. Захаренко; предисл. Ю. Н. Столярова. – Санкт-Петербург: Профессия, 2013. – 238 с.
5. Качанова, Е. Ю. Инновационно-методическая работа библиотек [Текст]: учеб. пособие / Е. Ю. Качанова; ХГИИК; научный ред. А. Н. Ванеев. – Санкт-Петербург: Профессия, 2007. – 336 с. – («Библиотека»).
6. Качанова, Е.Ю. Инновации в библиотеках [Текст]/ Е.Ю. Качанова.- Санкт-Петербург: Профессия, 2003.- 319 с.
7. Матвеева, И. Ю. Инновационный менеджмент: от идеи до реализации [Текст]: научно-практ. пособие / И. Ю. Матвеева; ред. совет О. О. Борисова [и др.]. – Москва, 2011. – 160 с. – (Серия «Современная библиотека»; вып. 84).
8. Паршукова, Г. Стратегическая проектная деятельность библиотек: (к постановке проблемы) [Текст] // Библиотековедение. – 2004. – № 1. – С. 18 – 22.
9. Справочник библиотекаря [Текст]/ науч. ред. А. Н. Ванеев. – 4-е изд., перераб. и доп. – Санкт-Петербург: Профессия, 2013. – 640 с. – (Серия «Библиотека»).
10. Суслова, И.М. Информационно-библиотечный менеджмент: психологические аспекты [Текст]: мотивационная структура библиотечно-информационного менеджмента, психологические особенности работы с персоналом, профессия библиоменеджер: учебное пособие / И. М. Суслова. – Санкт-Петербург: Профессия, 2012. – 237.

**Информационный блок**

План:

1. Основные понятия инновационной деятельности.
2. Классификация библиотечных инноваций.
3. Условия успешной инновационной деятельности.
4. Этапы инновационного процесса.
5. Проектная деятельность библиотек.

# **Тема 7.1. Основные понятия инновационной деятельности**

Под *инновациями в библиотечном деле* понимается результат из­менений. Для библиотек **-** это реализованные в библиотечной практике результаты библиотековедческих и смежных исследований, передовой практики, связанные с разработкой новых продуктов, услуг, технологических процессов, качественно совершенствующих библиотечную деятельность и отличающихся от предыдущих аналогов новыми свойствами.

Инновационная деятельность – это ведущее направление работы библиотеки, имеющее своей целью поиск, оценку, разработку и применение библиотечных **новшеств**.

Под *новшествами в библиотечном деле* понимается результат освоения новой идеи, закрепленный в документе и воплощенный в мате­риальном объекте, описании технологии или услуги.

В понятие «новшество» включаются новые или известные, но модернизированные формы и методы библиотечной работы, спо­собствующие ее совершенствованию. Источниками новшеств в библиотеке являются передовая библиотечная практика, рационализаторские пред­ложения библиотекарей, рекомендации научных исследований, новые ин­формационные технологии. Разумеется, должны использоваться и адаптироваться к библиотечной практике и новшества, заимствованные из других сфер деятельности (например, информационные технологии, элек­тронные мультимедийные ресурсы, использование компьютерных сетей связи).Процесс ввода новшества в библиотечную практику называется нововведением. *Нововведение* **-** промежуточный результат инновационной деятельности, когда новшество внедрено, но не ясен окончательный результат изменений.

Весь цикл воплощения идеи в реальный объект изменений является *инновационным процессом.*

# **Тема 7.2. Классификация библиотечных инноваций**

**По признаку содержания:**

***Продуктивные (Сервисные) инновации*** – создание новых услуг, библиотечно-библиографической продукции или совершенствование существующих. Ориентированы на пользователей, общество и сотрудников, внедряющих новшество.

***Технологические инновации*** – создание новых технологий, совершенствование технологических процессов, использование новых технических средств. Ориентированы на сотрудников библиотек, внедряющих новшество.

***Управленческие (социальные и организационные) инновации*** – направлены на реорганизацию структуры библиотеки, изменение методов руководства. Ориентированы на сотрудников библиотеки, профессиональное сообщество.

Продуктовые и технологические инновации видимы для пользователей и различных категорий партнеров библиотеки. Быстро становятся известны профессиональному сообществу. Изменения в ассортименте и технологии обслуживания повышают интерес к библиотеке различных групп общественности, привлекают к сотрудничеству новых партнеров, спонсоров, издателей.

Социальные и организационные инновации распространяются на внутреннюю жизнь библиотеки, касаются средств и способов управления, развития творческих способностей. Они в большей степени, чем продуктовые и технологические инновации, основаны на традициях библиотеки, зависят от позиции ее руководителей.

**По признаку новизны:**

***Радикальные***

* внедрение автоматизированных систем, обеспечивающих выполнение отдельных или всех библиотечных процессов;
* использование в автоматизированных системах новых технологий;
* изменения в законодательстве, которые могут повлиять на деятельность библиотек;
* социальные перемены (например, изменения численности, состава и размещения населения);
* внедрение новых видов услуг (выдача на дом программных продуктов, сервисное обслуживание определенных групп населения);
* изменения в финансировании;
* реорганизация;
* переезд на новое место;
* строительство нового здания.

***Модифицирующие (улучшающие)***

* изменение формы или размера печатной продукции библиотеки;
* расширение какого-либо вида услуг.

# **Тема 7.3. Основные этапы инновационного процесса**

Инновационный процесс начинается *с осознания необходимости изменений* и формирования образа желаемого новшества, целей и задач необходимых изменений. На этом этапе осознается, что нужно изменить в библиотеке для того, чтобы ее функционирование было максимально эффективным и устойчивым по отношению к внешнему воздействию (конкуренции и росту цен на печатные издания и программные продукты, усложнению потребностей пользователей, сокращению ресурсов и пр.). Результатом этого этапа является определение инновационной идеи и путей (возможностей) ее реализации в библиотеке, то есть инициация инновации. Этот этап предполагает проведение специальных исследований, по результатам которых формулируются цели, определяется инновационная стратегия, последовательность изменений, разрабатываются замыслы взаимосвязанных инноваций, определяются ресурсы и конкретные мероприятия по проектированию, организации библиотечного производства, про­движения новой услуги/продукции.

На втором этапе реализации инноваций (инновационного цикла) важно определить, *есть ли необходимые разработки на «рынке новшеств»,* где, кому и как их можно заказать и можно ли самим осуществить разработку. На этом этапе предстоит найти и отобрать готовые инновационные решения, пригодные для использования, оценить возможности их заимствования и адаптации к конкретным условиям.

В том случае, если поиск оказался непродуктивным и готовых разработок (инновационных предложений), пригодных для применения не найдено, речь пойдет о необходимости следующего этапа инновационной деятельности **–** *создания новшества собственными силами* или с использованием услуг другой организации (вуза, методического центра и пр.). Важно также сформулировать запрос, отражающий инновационную потребность, установить аспекты и признаки предстоящих изменений, позволяющих разработать новшество. Для четкости формулирования инновационной потребности заказ на разработку новшества фиксируется в специальном документе **–** инновационной заявке, позволяющей конкретизировать все необходимые требования к потенциальному новшеству (новому объекту). Если же библиотека обладает необходимым инновационным потенциалом для самостоятельной разработки инновационной идеи, то создается временная проектная группа, на которую возлагается весь комплекс работ от разработки новшества до внедрения. Она составляет программу действий и осуще­ствляет детальное проектирование процесса, учитывает ресурсные ог­раничения, принимает конкретные решения, взаимоувязывающие по­тенциальный спрос на инновацию и ресурсный потенциал библиотеки. Конечная цель этого этапа **-** не только создать новшество, но и подго­товить библиотеку к его внедрению.

На четвертом этапе осуществляется *организация производства пробных объектов и проведения испытаний.* Конечная его цель заключается в том, чтобы определить все нюансы внедрения новшества, подготовить информационную базу для осуществления нововведения и его превращения в инновацию.

Наконец, на пятом, заключительном этапе происходит главное - *использование (освоение) инновации,* ее слияние с существующим производством, осознание новых инновационных потребностей. Таким образом, инновационный процесс **-** это последовательно осуществляемый цикл работ, объединяющий всех участников инновационной деятельности.

# **Тема 7.4. Условия успешной инновационной деятельности**

Осуществление инновационной деятельности предполагает:

* обеспечение инновационной деятельности квалифицированным персоналом;
* поддержка высшего руководства библиотеки;
* удачная организационная структура: исследовательский потенциал и широкие возможности;
* ориентация разработчиков новаций на потребности сотрудников и пользователей как высшего критерия успеха;
* поведение участников процесса, а также наличие сильного организатора;
* уникальность новой продукции;
* разработку планов и программ инновационной деятельности;
* наблюдение за ходом разработки новаций и их внедрением;
* проведение единой инновационной политики, координация деятельности в этой области в структурных подразделениях библиотеки;
* обеспечение финансовыми и материальными ресурсами программ инновационной деятельности;
* создание временных целевых групп для комплексного решения инновационных проблем от идеи до ее внедрения.

# **Тема 7.5. Проектная деятельность библиотек**

Сущность и содержание проектной деятельности

*Проект* определяется как:

1) разработанный план сооружения, изготовления, реконструкции, организации чего**-**либо;

2) план, замысел, намерение.

Проектный подход к организации деятельности библиотеки является средством, обеспечивающим достижение конкретных результатов в сжатые сроки с использованием ограниченных интеллектуальных, материальных и финансовых ресурсов. Существенное отличие текущей работы библиотеки от проектной работы состоит в том, что по завершении проекта появляются принципиально новые результаты деятельности библиотеки.

Импульсом к разработке проекта является проблема (потребность). Как правило, проблема затрагивает не только организационные вопросы библиотеки (низкая заработная плата, отсутствие молодых специалистов, необходимость реконструкции здания, приобретение компьютеров и др.), но и социальные проблемы (доступ населения к информации, обеспечение равных возможностей в получении образования, развитие определенных услуг и пр.). При определении круга проблем, требующих первоочередного решения для развития библиотечной деятельности, следует обратить внимание на то, чтобы их решение не стало невозможной задачей для коллектива библиотеки или библиотечной сети.

Проекты представляют собой отдельную от текущей работы библиотек деятельность. К отличительным особенностям библиотечного проекта относятся:

* конкретные сроки начала и окончания работ;
* специально выделенные для осуществления проекта ресурсы (специалисты, финансы, оборудование);
* возможность определения количественных и качественных результатов до начала работы над проектом.

Проекты отличаются от программ развития. В отличие от проектов, *программы развития* могут быть рассмотрены как комплекс различных проектов. При этом проекты выступают в качестве механизма реализации комплексной программы.

В библиотечной практике принято разделять проекты по объему работ. Характерно, что «большие» проекты (например, создание центра правовой информации) заметны чаще, чем «маленькие» проекты (предоставление новых видов услуг).

Проекты библиотек носят преимущественно некоммерческий характер. Они направлены на решение актуальных социальных проблем населения (организация досуга детей и подростков, работа с инвалидами, охрана окружающей среды и др.). При этом основная социальная задача библиотеки заключается, главным образом, в обеспечении открытого и равного доступа к информации населения города, региона. Поэтому эффективные библиотечные проекты в большей степени ориентированы на предоставление доступа к информации самых разных групп общества, в том числе социально незащищенных слоев населения. Эта направленность позволяет не только предоставлять новые информационные услуги, реализовать социальные задачи, стоящие перед библиотеками, но и активно развивать профессиональную библиотечную деятельность, внедряя новые информационные технологии, инновационные формы работы.

Библиотечные проекты (в отличие, например, от научных проектов) осуществляют *команды*, поэтому умение работать в команде является одним из ключевых условий успешной реализации проекта, наряду с лидерскими качествами его руководителя.

Немаловажным фактором успеха проекта является также наличие внешней поддержки властей, партнеров и клиентов.

Не менее важен выбор руководителя проекта. Традиционно в биб­лиотеках эти функции осуществляет директор. Однако в роли руководителя проекта могут выступать и руководители структурных подразделений, в рамках которых будет осуществляться большинство работ. От руководителя проекта требуются следующие личностные и профессиональные качества: способность управлять в меняющейся ситуации, принимать компромиссные решения, уметь формировать команду и работать в ней, привлекать внебюджетные средства, а также четкая ориентация на интересы пользователей и других заинтересованных в проекте лиц (партнеров, спонсоров, общественности), видение краткосрочных и долгосрочных преимуществ организации, установка на развитие библиотеки и персонала. В обязанности руководителя проекта входит: добиваться выполнения задач проекта; следить за тем, чтобы работа велась строго с учетом специфики, времени и сметы проекта; своевременно выявлять проблемы, ошибки, недостачу ресурсов; предпринимать корректирующие действия.

Разработка проекта может сопровождаться определенными труд­ностями, в частности, постоянным недостатком ресурсов, отсутствием поддержки заинтересованных лиц и сотрудников библиотеки, непред­виденными ситуациями (например, отказ от участия в проекте ведущих специалистов, совпадение сроков различных мероприятий, не менее важных для городской или библиотечной жизни и др.). Следует также заранее определить конкурентоспособность проекта, возможности партнерского взаимодействия с другими структурами города или региона. Важно понимать, что любой проект даже на самых первых стадиях разработки имеет свой жизненный цикл, который будет завершен.

Проектная деятельность включает несколько этапов, которые могут быть как временными, так и функциональными. К ним относятся:

* анализ ситуации и возникновение идеи;
* планирование работ и привлечение средств;
* реализация проекта;
* контроль над его реализацией;
* завершение и анализ эффективности проекта.

Участие в проектной деятельности дает много преимуществ для развития библиотеки:

* коллектив подтверждает свой профессионализм и способность обеспечить нововведения;
* проектами библиотека подстраховывается финансово, а утверждение проекта на соответствующем уровне дает уверенность в завтрашнем дне;
* привлекаются дополнительные средства для реализации проектов;
* специалисты библиотеки получают возможность самореализации и стимул для повышения творческой активности.

**Изучив информационный блок, ответьте на следующие вопросы:**

1. В чем различие понятий «новшество», «инновация», «инновационная деятельность»?
2. Охарактеризуйте основные виды библиотечных инноваций?
3. Каковы этапы инновационного цикла?
4. В чем сущность основных видов инновационных проектов в библиотечном деле?
5. Каковы основные условия, влияющие на успешность инновационного проекта?

**«Методический журнал «Культура и образование»: от теории к практике» является официальным изданием, зарегистрированным в качестве СМИ (свидетельство о регистрации ПИ № ФС 77 – 56189 от 15.11.2013)**

*Печатается по решению методического совета*

*Кировского областного государственного профессионального образовательного автономного учреждения*

*«Вятский колледж культуры»*

**Главный редактор:**

Владимир Игоревич Киселев – директор КОГПОАУ «Вятский колледж культуры», заслуженный работник культуры Российской Федерации

**Заместитель главного редактора:**

Елена Николаевна Чернядьева – заведующий отделом методического сопровождения КОГПОАУ «Вятский колледж культуры»

**Ответственный редактор:**

Елена Михайловна Власова – методист КОГПОАУ «Вятский колледж культуры»

**Адрес редакции и издателя:**

610035, г. Киров, ул. Пугачева, д. 8, КОГПОАУ «Вятский колледж культуры», каб. 111

Телефон: 8(8332) 63-06-04, факс: 8(8332) 63-45-27.

E-mail: metodvkk@bk.ru

12+

**Учебное пособие**

**Санникова Ирина Анатольевна**

**Менеджмент библиотечного дела**

Редактор А. Н. Петрова

Дизайн обложки А. А. Харунжевой

Подписано в печать 03.02.2017 г.

Формат 60х84/8.

Бумага офсетная.

Усл. печ. л. 6.

Тираж 100 экз.

Заказ № 2.

Свободная цена.

Издательство

Кировское областное государственное профессиональное образовательное автономное учреждение «Вятский колледж культуры»

(КОГПОАУ «Вятский колледж культуры»)

610035 г. Киров ул. Пугачева д. 8.

Тел/факс: 8(8332) 63-45-27, 63-06-04

Отпечатано

в полиграфическом цехе ООО «Издательство «Радуга-ПРЕСС»,   
тел. (8332) 262-390

E-mail: raduga-press@list.ru; www.raduga-press.ru