

**Инициативная хозяйственная деятельность
современной библиотеки:
[социальная обусловленность и организационно-
экономические компоненты]**

*(Библиотечное дело XXI век: науч.-практ. сб. Вып. 1 (7)/Рос. гос. б-ка.- М.,
2004.- С. 20-30)*

Осмысливать экономические аспекты библиотечной деятельности сегодня намного легче, чем в начале 90-х гг. XX в. Существует достаточно представительный массив профильной концептуально-теоретической отечественной и переводной литературы, специалистами-практиками подготовлено много прикладных публикаций, отражающих экономические отношения в деятельности конкретных библиотек. Можно с полным основанием констатировать: в российской библиотечно-информационной сфере накоплен интересный опыт реализации инициативных форм хозяйствования в динамично изменяющейся социокультурной ситуации. Экономика библиотеки все чаще рассматривается как комплекс определенных правил, приемов (процедур) и инструментов, обеспечивающий должный уровень обслуживания пользователей и адекватное управление функционированием библиотеки в условиях повсеместно внедряемых и неуклонно развивающихся в нашей стране рыночных отношений.

Очевидно, что библиотека — высокопотенциальное, но изначально не рыночное учреждение с ограниченными (в сравнении с реальными нуждами всегда недостаточными!) ресурсами, не стремящееся к получению дохода от своей повседневной деятельности. В то же время обеспечение социально-экономических взаимоотношений между библиотекой и пользователями (как физическими, так и юридическими лицами) по поводу предоставления и потребления сверхнормативных (дополнительных и потому возмездных)

услуг (продукции), сохранности документного фонда, а также привлечения в библиотеку благотворительной и спонсорской помощи являются неотъемлемой частью современного библиотечного менеджмента.

Важная стратегическая организационно-экономическая задача руководителя любой библиотеки — предметный анализ экономического микроуровня библиотечной деятельности с учетом ресурсной базы и сложившейся практики разноаспектной деятельности библиотечного учреждения. В качестве тактической доминанты управления ресурсным потенциалом библиотеки логично рассматривать широкодиапазонный поиск и аргументированный выбор перспективных источников дополнительного инициативного ресурсного обеспечения отдельных аспектов библиотечной деятельности в контексте оптимального сочетания основных бюджетных инвестиций и локальных (но стабильных) дополнительных поступлений.

Попытаемся классифицировать и проанализировать ключевые составляющие повседневной инициативной хозяйственной (организационно-экономической) деятельности, характерные и целесообразные для библиотек различных типов и видов. При этом в качестве ее общих позитивных результатов выделим частичное нивелирование традиционно малобюджетного финансирования библиотек учредителями, укрепление материально-технической базы, возможность целевого воспроизводства на собственной (внебюджетной) ресурсной основе отдельных услуг, работ и продукции, адресную социальную поддержку библиотечного персонала.

Проведенное нами аналитическое обобщение зарубежной и отечественной библиотечно-информационной практики последнего десятилетия свидетельствует о наличии разнообразных интенсивно развивающихся легитимных инициативных форм хозяйственной деятельности, позволяющих успешно функционировать разветвленной мобильной системе дополнительных многоканальных ресурсных поступлений, обеспечивающих сверхнормативный экономический потенциал для развития библиотеки.

Прежде всего выделим так называемые *реализационные компоненты инициативной деятельности библиотеки*, среди которых — основные: предоставление возмездных дополнительных услуг (обслуживания) и платной интеллектуальной (в том числе метаинформационной) продукции, осуществление хозяйственно-договорной деятельности, выполнение целевых социально-творческих заказов на обеспечение комплекса работ (услуг), а также продажу неиспользуемой части документного фонда, взимание платы за бланки учетно-регистрационных форм (в частности, читательского формуляра (билета) и требований на литературу). Не все из обозначенных позиций равноценны по объему приносимых в библиотеку ресурсных поступлений, но при комплексной реализации позволяют достичь определенной стабильности внебюджетных доходов и, соответственно, финансирования отдельных аспектов функционирования.

Наиболее распространенными и реально доступными практически для всех библиотек в настоящее время являются разноплановые *платные услуги (обслуживание)*. Не повторяя многое из уже написанного ранее по данному вопросу, обратим внимание на недопустимость постепенной трансформации отдельных бесплатных форм библиотечного обслуживания в частично или даже полностью платные. Социальный баланс при одновременном осуществлении основных бесплатных направлений деятельности библиотеки и предоставлении дополнительных возмездных услуг (работ) и продукции важно постоянно поддерживать за счет обязательной сверхнормативности всего платного обслуживания и его сервисной доминанты — сопутствующего (вспомогательного) характера. Отметим, что «экономическая граница» объективно «проходит» по документному фонду библиотеки: изначально бесплатным должен быть доступ пользователей к любому фондовому документу (или его страховому аналогу) в стенах библиотеки, прежде всего в читальном зале и (или) ином специально оборудованном структурном подразделении. Все остальные аспекты обслуживания с элементами дополнительного сервиса, включая выдачу

фондовых документов на дом, могут быть дифференцированно платными: в зависимости от базовых источников финансирования, ресурсного потенциала библиотеки, материальных возможностей (платежеспособности) и потребительской культуры приоритетных групп пользователей.

Целесообразно развивать многоканальный (интегрированный) библиотечный сервис, ориентированный на объективную социальную пользу конкретных дополнительных услуг (продукции) библиотеки для потребителей при готовности их компенсировать соответствующие экономические затраты (с учетом рентабельности). В данном контексте очень важно правильно определить ассортиментную (номенклатурную), ценовую и конкурентную политику библиотеки в области альтернативных услуг (обслуживания). Среди перспективных видов библиотечного сервиса обозначим: электронную доставку документов, предоставление в целях информирования ксерокопий оглавлений новых журналов, подготовку (ведение) тематических досье (так называемое пакетирование документов), составление дайджестов и проблемно-тематических обзоров, реферирование текстов, подбор (с библиографической доработкой и шифровкой) и (или) резервирование («бронирование») фондовых материалов в соответствии с полученным по телефону (факсу, электронной почте) заказом, прием в читальном зале требований без шифра (при нежелании пользователя работать с каталогом и консультантом), информирование по телефону заинтересованного пользователя о появлении в фонде абонемента необходимой ему книги или иного документа, предоставление электронного адреса для получения (отправки) сообщений.

Активно востребуемы также такие сервисные составляющие библиотечной деятельности, как разнопрофильные абонементы (библиографический, телефонный, дипломника и пр.), выдача фондовых документов на специально подготовленных (созданных) сотрудниками библиотеки машиночитаемых носителях информации (дискетах, кассетах, компакт-дисках), трансформация в электронную форму (оцифровка)

текстовых материалов пользователей, переводческие услуги, комплекс полиграфических работ (в частности, разнoвариантное репродуцирование, пружинный переплет, ламинирование). В качестве дополнительных услуг, позволяющих пользователям получить определенную интеллектуальную и психологическую разрядку, а библиотеке в сервисном режиме успешно реализовать рекреационные функции, наибольшее распространение имеют различные игротeки (от кабинетов настольных игр до залов игровых автоматов), видеосалоны, библиотечные компьютерные Интернет - кафе и др.

Суммируя материал по проблеме дополнительной платной деятельности библиотеки, выделим основные организационные формы ее взаимодействия с пользователями: выполнение разового запроса, персонифицированное абонентное и абонементное обслуживание и, наконец, договорные отношения.

Что касается последнего аспекта, то хозяйственно-договорная практика за последние годы стала неотъемлемой частью инициативной деятельности подавляющего числа российских библиотек. Здесь наиболее значимыми для повседневной библиотечной работы с долговременными пользователями (физическими и юридическими лицами) являются: договоры купли-продажи (услуг и продукции, конкретных прав) и договоры подряда (на создание и передачу интеллектуального продукта — услуг (продукции), об информационно-консультационном и ином обслуживании, на рекламу услуг (продукции) или вида деятельности). Такая общая градация блока договорных документов объективно обусловлена организационно-экономическими и функциональными факторами и позволяет максимально адаптировать варианты договорно-правовых обязательственных отношений к особенностям их реализации в условиях библиотеки.

Договоры купли-продажи распространяют свою юрисдикцию в основном на оказываемые библиотекой текущие услуги и (или) имеющуюся в наличии интеллектуальную продукцию. Данным вариантом договора определяется:

кому и что конкретно библиотекой продается (осуществляется, поставляется, передается и пр.), в каком количестве (объеме), по какой цене. Что касается договоров подряда, то их правомерно оформлять на несделанную работу, несуществующие в данное время услуги (продукцию). Здесь оговариваются содержание будущей работы (т. н. подряда), ее объем, количественные параметры (требования к результатам), сроки выполнения (календарный план), взаимоотношения по консультациям, цена. В рамках такого договора библиотека обычно выполняет заказанную (согласованную) работу, получая предоплату или поэтапную оплату. В процессе реализации указанного договора библиотека-подрядчик вправе привлекать дополнительные ресурсы и сторонних исполнителей — субподрядчиков. К договорам подряда логично отнести и широко распространенные договоры о выполнении библиотекой профильных социально-творческих (целевых) заказов от инвестирующих их территориальных органов власти, предприятий и организаций. Следует, однако, отметить, что четкое разграничение различных договоров купли-продажи и подряда при организационно-правовом оформлении библиотекой обязательственных взаимоотношений не всегда выдерживается. В ряде случаев для полномасштабной реализации имеющегося у библиотеки потенциала составляются комплексные формы договоров, предусматривающие выполнение разноаспектных обязательств. При недостатке ресурсов для успешной реализации конкретной задачи целесообразно заключение партнерами договоров о совместной деятельности, что позволит объединить усилия и обеспечит взаимообогащающее продуктивное сотрудничество.

Если говорить о *других* ранее выделенных *реализационных компонентах* экономической практики библиотеки (в частности, продажа неиспользуемой части документного фонда, взимание с пользователей платы за учетно-регистрационные бланки), то они не относятся к творческим направлениям инициативной хозяйственной деятельности, имеют сугубо технический

характер и традиционно регламентируются соответствующей технологической документацией.

Для успешного осуществления реализационных аспектов инициативной экономической деятельности библиотеки важна разработка обоснованной ценовой стратегии — общих подходов и принципов (т. е. политики) ценообразования с целью последующего выбора оптимальной тактики — методов и порядка формирования сбалансированной цены сверхнормативных услуг (продукции) библиотеки. Цены правомерно устанавливать дифференцированно (на основе ценовой диверсификации — многообразия): в зависимости от ресурсных издержек, задач текущего момента и степени полезности для потребителя итогового результата дополнительной работы библиотеки, предусматривая варианты их конъюнктурной корректировки. Еще раз подчеркнем, что рассмотренная выше инициативная хозяйственно-экономическая деятельность библиотеки, предполагая определенный уровень рентабельности (дохода), жестко не ориентирована на получение обязательной финансовой выгоды. Главная цель — социальная: расширение перечня и форм предоставляемого библиотекой обслуживания, дополнительная профессиональная помощь пользователям в оперативном получении необходимой информации или сопутствующих (вспомогательных, сервисных) услуг (продукции). Важно также учитывать адекватность восприятия цен потребителями (т. е. уровень платежеспособного спроса). Необходим паритет всех звеньев классической маркетинговой цепочки: спрос — предложение — потребительское поведение.

Приоритетная задача библиотечного маркетинга — рациональное перераспределение и наиболее эффективное использование ограниченных ресурсов библиотеки посредством социально-экономического обоснования ведущих направлений работы, выбора оптимальных форм обслуживания, объективной оценки своего потенциала с учетом текущих и перспективных запросов пользователей. Активная управленческая функция библиотечного

маркетинга включает, в частности, планирование номенклатуры всех предоставляемых услуг (продукции), планирование их себестоимости и (или) цены, планирование и последовательное осуществление сбыта, планирование продвижения результатов работы библиотеки, а в конечном итоге — компетентное воздействие на организацию и управление конкретной практикой. Реализация последней позиции, наряду с прочим, подразумевает оптимальное сочетание основной бюджетной (бесплатной для пользователей) деятельности библиотеки со сбалансированным и реально востребуемым дополнительным возмездным обслуживанием, осуществляемым в рамках гибкой инициативной организационно-экономической (хозяйственной) деятельности.

Наряду с реализационным, объективно существует и успешно *развивается* еще одно *направление хозяйственной деятельности* современной российской *библиотеки*, которое, исходя из специфики источников ресурсных поступлений, *является нереализационным*. Оно включает такие компоненты, как экономическая защита библиотечного фонда, арендные (субарендные) отношения, получение грантов благотворительных и иных организаций, инициирование пожертвований со стороны физических и юридических лиц, привлечение спонсорских инвестиций, участие в призовых конкурсах и смотрах, получение банковских кредитов (ссуд) и др. Первые два аспекта относятся к внутренним внебюджетным ресурсным источникам (т.е. предполагают использование собственных потенциальных возможностей), остальные используют внешние нереализационные каналы внебюджетных средств, привлекая сторонние ресурсы.

Экономическая защита библиотечного фонда позволяет предупреждать и при необходимости компенсировать несанкционированную задержку, порчу и утрату фондовых документов. В качестве превентивных (предупредительных) экономических мер широко практикуются разовые читательские залогов (прежде всего для временных пользователей),

залоговые абонементы и льготное ксерокопирование. Соответствующим образом оформленные залоговые отношения позволяют максимально гарантировать исполнение пользователями регламентированных обязательств перед библиотекой. Основанием для выделения собственно залогового фонда (при залоговом абонементном обслуживании) являются такие параметры, как местонахождение документа (например, в читальном зале — при выдаче домой на ночь или на выходные дни), экзemplярность, отрасль знания (в частности, литература по искусству), год издания, цена (например, свыше ста рублей), вид (кассета, CD-ROM) и жанр (справочно-энциклопедическая, учебная литература) документа, источник финансирования комплектования (внебюджетные средства) и пр.

Регулирующе-воспитывающие меры, в свою очередь, предполагают конкретные экономические санкции по отношению к виноватым перед библиотекой пользователям: взыскание неустойки в связи с задержкой документов сверх установленного Правилами пользования библиотекой срока, в случае несанкционированного вноса и выноса из читального зала соответствующих документов, после выявления факта передачи читательского билета другому лицу. Неустойка может взиматься в виде фиксированной денежной суммы — штрафа или процентов от величины какой-либо суммы (цены документа, залога, минимального размера оплаты труда и т. п.) — пени. При должным образом организованной работе по реализации превентивных и регулирующие - воспитывающих мер экономической защиты библиотечного фонда эти элементы инициативной деятельности могут реально дисциплинировать пользователей и одновременно принести библиотеке ощутимые ресурсные поступления.

Третий блок в системе инициативной экономической защиты фонда — компенсация пользователями причиненного библиотеке материального ущерба в результате порчи или утраты документов. Она, как правило, предусматривает три альтернативных варианта: предоставление равноценной (прежде всего по содержанию) замены носителя информации (в т. ч. за

дополнительную плату из специально формируемого на внебюджетные средства целевого фонда), внесение рыночной стоимости или оплата восстановительной стоимости испорченного (утраченного) документа. Одновременно с обозначенными компенсационными мерами в ряде случаев логично и правомерно взыскивать с пользователей также неустойку.

За последние годы в подавляющем большинстве российских библиотек создана и успешно реализуется комплексная система экономико-правовой защиты библиотечного фонда, сочетающая отмеченные выше материальные меры воздействия библиотеки на пользователей с юридическими регуляторами их взаимоотношений (в том числе различные варианты изменения правоотношений и даже их прекращение на определенный срок). Это позволяет обеспечивать постоянный характер данного аспекта инициативной деятельности библиотеки и выработать объективные критерии применения в повседневной библиотечной практике конкретных экономических и (или) организационно-правовых санкций по отношению к конкретным пользователям.

Другой внутренний нереализационный источник внебюджетных поступлений в библиотеку по линии инициативной хозяйственной деятельности — *арендные (субарендные) отношения*, предусматривающие предоставление на соответствующих условиях во временное пользование библиотечных помещений, оргтехники и др. Однако этот вид обязательственных отношений имеет применительно к библиотеке определенную специфику, так как она обычно не является собственником эксплуатируемых зданий, помещений и оборудования. Существуют известные организационно-экономические ограничения на данный аспект инициативной деятельности библиотеки, а также особый порядок оформления обязательственных документов (часто в форме трехстороннего договора с участием учредителя (собственника) или балансодержателя библиотеки).

Следующие три выделенные компонента инициативной деятельности библиотеки объединяют понятия «ресурсная поддержка» и «благотворительное финансирование». *Привлечение помощи из различных легитимных источников* стало неотъемлемой частью экономической политики современной отечественной библиотеки как некоммерческой организации, реализующей социально значимые и общественно полезные проекты в информационно-образовательной и культурно-досуговой сферах. С этой целью специалисты многих библиотек освоили и успешно применяют технологию фандрейзинга, позволяющую при использовании маркетинговых подходов и инструментария эффективно осуществлять поиск так называемых ресурсных доноров и систематически получать необходимые средства (финансовые, материально-технические, трудовые). Фандрейзинг — целенаправленная деятельность по последовательному привлечению сторонников и партнеров библиотеки, инвесторов (грантовые фонды, благотворителей, спонсоров). Благодаря соответствующим приемам и методам (в т.ч. представляя убедительные факты и аргументы в пользу поддержки библиотеки), выстраиваются необходимые стратегия и тактика взаимоотношений с реальными и потенциальными «благодетелями», готовыми и имеющими возможность создать материальные условия для реализации отдельных направлений библиотечной деятельности.

В отличие от четко регламентированной методики участия библиотеки в грантовых конкурсах и получения (при благоприятном исходе) ожидаемой ресурсной поддержки, работа с отдельными благотворителями и спонсорами требует неформального творческого многовекторного подхода и, прежде всего, учета возможных мотивов конкретных инвестиций. При этом уже на самом первом этапе взаимодействия с ресурсным донором важно представлять, что собственно благотворительность не влечет за собой никаких финансовых и иных ответных обязательств со стороны библиотеки (это чисто гуманитарная помощь). В то же время спонсорство предполагает предоставление библиотеке помощи на прагматичных условиях (в том числе

посредством косвенного эффекта от сделанных инвестиций — реклама, позитивная общественная репутация, налоговые льготы и др.).

Изучение отечественной библиотечной практики позволяет заключить, что данный аспект инициативной организационно-экономической деятельности занимает среди других значительное место и дает возможность на безвозвратной основе регулярно получать ресурсные поступления через различные формы благотворительной и спонсорской поддержки.

Еще один возможный канал поступления нереализационных средств — *участие библиотек в федеральных, региональных, муниципальных и ведомственно-отраслевых профессиональных и иных конкурсах и смотрах*. Их призовые фонды часто имеют как финансовый, так и материально-технический эквивалент, а тематика достаточно разнообразна.

Наиболее проблематичным из выделенных компонентов организационно-экономической деятельности является *получение библиотеками банковских кредитов и ссуд*. Хотя формальное юридическое право на такие возвратные инвестиции библиотеки имеют, однако из-за высоких процентных ставок и сложности оформления реально этим не пользуются. В данной связи привлекателен *лизинг*, т. е. аренда необходимого оборудования с постепенным (поэтапным) внесением за его использование оговоренной договором платы и возможностью последующего выкупа предмета лизинга по остаточной стоимости. Это, по сути, то же кредитование, но на других принципах и иной экономической основе! Библиотекам на условиях лизинга удобно и рационально устанавливать современную оргтехнику, электронное оборудование, арендовать другое имущество (в том числе использовать автотранспорт).

Существенное значение для успешной реализации различных компонентов инициативной хозяйственной деятельности библиотеки имеет ее юридическая регламентация. Должным образом составленная внутрибиблиотечная нормативно-правовая (локальное правовое регулирование) и нормативно-техническая (внутренняя стандартизация)

документация позволит библиотеке функционировать в легитимном организационно-правовом поле при осуществлении конкретных аспектов дополнительного ресурсного обеспечения соответствующих направлений работы.

Специалистами-практиками накоплен позитивный опыт многообразной хозяйственной деятельности библиотек, разработана и успешно апробирована детальная организационно-правовая внутрибиблиотечная документация. Среди известных нам библиотек наиболее результативно и комплексно развивают инициативные направления внебюджетного ресурсного обеспечения и (или) материальной компенсации отдельных сторон функционирования, социальной поддержки персонала БЕН РАН, ГНПБ им. К.Д. Ушинского РАО, ГПИБ России, ГПНТБ России, ЦНСХБ РАСХН; национальные библиотеки Карелии, Коми, Татарстана и Чувашии; Белгородская, Калужская, Кемеровская, Мурманская, Нижегородская, Новгородская, Орловская, Псковская, Свердловская, Тульская и Тюменская областные универсальные научные библиотеки; центральные городские библиотеки Екатеринбурга, Кемерово, Новокузнецка, Перми, Санкт-Петербурга, Ухты, Череповца, Читы и Ярославля; централизованные библиотечные системы Восточного (ЦБ им. М.А. Шолохова), Западного (ЦБС «Киевская», «Кунцево») и Южного (ЦБ им. Л.Н. Толстого) административных округов Москвы; Дмитровского района Московской области и Уренского района Нижегородской области; Городская публичная научная библиотека (ГПНБ) Глазова Удмуртской Республики, а также научные библиотеки ряда высших учебных заведений (в частности, МГУ им. М.В. Ломоносова, РГГУ, Саратовского, Уральского и Челябинского государственных университетов; Московской государственной академии ветеринарной медицины и биотехнологий им. К.И. Скрябина, МГСХА им. К.А. Тимирязева, Московского государственного университета по землеустройству). Здесь осуществляется текущее и перспективное планирование инициативной деятельности, присутствует четкая научная

обоснованность организационно-экономических управленческих решений, которые адекватны реальности.

В заключение подчеркнем, что инициативная хозяйственная деятельность не может являться для библиотек самоцелью, не должна дискредитировать гуманистические принципы библиотечной работы и нивелировать социальную ориентацию. Она призвана быть средством полноценной реализации библиотекой уставных задач и успешного выполнения общественной миссии.