

В.К. КЛЮЕВ

**МЕНЕДЖМЕНТ
РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА БИБЛИОТЕКИ**

Учебное пособие

*Рекомендовано Учебно-методическим объединением по образованию
в области народной художественной культуры, социально-культурной деятельности
и информационных ресурсов в качестве учебного пособия для студентов
высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки
071900 – Библиотечно-информационная деятельность*

Москва 2011

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	3
I. Организационно-экономические основы управления ресурсным комплексом библиотеки	6
1.1. Теоретико-прикладные аспекты библиотечной микроэкономики	6
1.2. Финансовое обеспечение функционирования библиотеки	15
1.3. Экономический анализ ресурсной базы и деятельности библиотеки	19
II. Правовая регламентация экономической активности российской библиотеки	30
2.1. Юридическая база функционирования библиотеки как экономической единицы и субъекта права	30
2.2. Законодательное обеспечение отдельных аспектов инициативной деятельности в библиотечно-информационной сфере	33
2.3. Локальное нормативное регулирование организационно-экономических правоотношений в условиях библиотеки	49
2.4. Правовая составляющая развития кадрового ресурса библиотеки	52
III. Инициативная профессиональная деятельность в контексте дополнительного ресурсного обеспечения библиотеки	68
3.1. Сверхнормативные услуги и обслуживание в системе современной экономической практики библиотеки	68
3.2. Обязательственные хозяйственно-договорные отношения с участием библиотеки	75
3.3. Формирование цен на дополнительные виды и формы предоставляемых библиотекой услуг / обслуживания	88
3.4. Экономические методы управления персоналом библиотеки	100
3.5. Использование инструментария фандрейзинга для привлечения ресурсной поддержки библиотеки	113
3.6. Роль маркетинговой службы в обосновании конъюнктурно-экономических аспектов деятельности библиотеки	121
Рекомендуемая литература	132

Предисловие

В современных социально-экономических реалиях объективным интегрирующим основанием библиотечно-информационной деятельности являются разноплановые ресурсы. Именно они фактически определяют выбор стратегических и тактических целей практической деятельности конкретной библиотеки, так как ограниченное ресурсное обеспечение обуславливает возможности (масштаб и результаты) повседневной библиотечной работы. В сложившейся ситуации четко реализуется известная менеджерская цепочка: цель – управляемые переменные – ресурсы. Здесь наличествует ключевая роль именно ресурсного обеспечения принимаемых управленческих решений, особенно с учетом специфики документно-информационной, кадровой и материально-технической базы библиотеки, ее бюджетирования и потенциальных внебюджетных источников поступлений ресурсов. В условиях бездоходной (нонпрофитной) основной деятельности руководителям библиотеки стратегически важно и тактически необходимо рационально распределять/перераспределять имеющиеся ресурсные составляющие, мобилизовывать дополнительные средства из многоаспектных каналов, то есть использовать микроэкономический подход к управлению.

Можно с полным основанием констатировать плодотворность использования в практике библиотечно-информационного менеджмента перспективного научно-прикладного подхода – так называемой управленческой экономики. В приложении к библиотечному делу управленческая экономика позволит максимально использовать достижения и инструментарий таких функциональных областей, как собственно отраслевые менеджмент и экономика (особенно в части библиотечной микроэкономики), а также библиотечно-информационный маркетинг и библиотечное право (сформировавшееся как самостоятельный раздел информационного права). В совокупности они дают возможность руководителям библиотечно-информационных учреждений выработать стратегию и тактику рационального

распределения экономических ресурсов (в широкой трактовке этого универсального понятия).

В данном учебном пособии систематизированы знания в области организационно-экономических аспектов деятельности российской библиотеки. Его проблематика отражает актуальные вопросы управленческой экономики библиотеки, в частности, формирования библиотечного ресурсного комплекса, экономического анализа деятельности библиотеки, многовекторной инициативной экономической активности библиотеки, экономического стимулирования труда библиотечного персонала, маркетинговой поддержки. Анализируется юридическая база организационно-экономических аспектов деятельности отечественной библиотеки, особое внимание уделяется локальной внутрибиблиотечной нормативно-правовой регламентации экономических правоотношений.

Издание ориентировано на современных библиотечно-информационных специалистов. Оно позволит активизировать профессиональное экономическое мышление с учетом существующего правового поля и успешно реализовать в повседневной деятельности эффективные экономические модели функционирования библиотеки как социально-культурной системы, своевременно применять разновариантные экономические подходы, умело использовать адекватные методы и перспективные формы инициативного хозяйствования.

Материал учебного пособия прошел дидактическую апробацию в образовательном процессе в рамках многолетнего преподавания организационно-управленческих дисциплин студентам и магистрантам факультета информационных ресурсов Московского государственного университета культуры и искусств и в 2008-2009 гг. при изложении автором профильных тем слушателям образовательных программ «Экономика современной библиотеки» / «Менеджмент ресурсного потенциала библиотеки» и «Правовые основы деятельности современной библиотеки» Курсов

повышения квалификации на базе Учебно-методического центра Центральной универсальной научной библиотеки имени Н.А. Некрасова г. Москвы.

Автор выражает особую благодарность заместителю директора Российской государственной библиотеки для молодежи Марине Павловне Захаренко за активную творческую поддержку и помощь при подготовке этой книги.

I. Организационно-экономические основы управления ресурсным комплексом библиотеки

1.1. Теоретико-прикладные аспекты библиотечной микроэкономики

Современное российское библиотечное дело - ресурсоограниченная, но в то же время высокопотенциальная отрасль, нуждающаяся в адаптационном управлении. Длительное время наши библиотеки функционировали в нерыночных экономических условиях, поэтому с развитием в стране рыночных отношений они стали испытывать трудности приспособления к новым социально-экономическим реалиям. Возникла объективная необходимость осмысления приоритетов и мотивации библиотечной деятельности, анализа ресурсного потенциала конкретной библиотеки, перераспределения его компонентов, поиска внебюджетных средств для максимального соответствия библиотечного обслуживания потребностям пользователей. *Особую актуальность получила проблема рационального и эффективного управления ресурсами.*

В условиях трансформации функций, приоритетов, форм и методов деятельности библиотечных учреждений, нестабильности и скудости бюджетного финансирования важно учитывать *внешние* (макросреда) и *внутренние* (микросреда) факторы, влияющие на функционирование библиотеки, то есть осуществлять *факторный анализ*.

До недавнего времени руководители библиотек, интуитивно понимая целесообразность учета внешних и внутренних экономических факторов в своей деятельности, на практике следовали этому эпизодически и бессистемно. Только после овладения управленческим персоналом библиотек основами менеджмента и отраслевого маркетинга, формирования соответствующих библиотечных служб стала возможной реализация основных функций библиотеки как *малой экономической единицы — некоммерческой организации*

в форме финансируемого собственником учреждения, обладающего определенной хозяйственной самостоятельностью и возможностью принимать обоснованные организационные и экономические решения. Среди последних можно выделить вопросы *финансирования* (инициирование целевых инвестиций и платежей, аккумулярование и перераспределение денежных средств, управление финансовыми потоками и консолидированным бюджетом библиотеки); *снабжения* (многоканальное комплектование документного фонда, материально-техническое обеспечение текущей деятельности и перспективного развития библиотеки); *работы с кадрами* (отбор, обучение, расстановка и продвижение библиотечных специалистов); *производства/воспроизводства* на базе библиотеки и последующей реализации *услуг и продукции* (на основе анализа спроса и имеющихся ресурсов). Этот комплекс экономико-правовых отношений составляет основу современной *библиотечной микроэкономики* — теоретико-прикладной научной дисциплины, изучающей библиотеку как специфическую экономическую единицу и хозяйствующий субъект. В отличие от экономики библиотечного дела, ориентирующейся на отраслевую проблематику, именно она позволяет рассматривать экономический микроуровень библиотечной деятельности предметно, управлять ее развитием с учетом себестоимости и потребительной стоимости (удовлетворение конкретных потребностей) библиотечного обслуживания, ограниченной ресурсной базы и особенностей работы конкретной библиотеки.

Микроэкономический подход к библиотеке позволяет предметно анализировать результаты и прогнозировать потенциальные возможности ее деятельности, выявлять закономерности и определять перспективы развития, обосновывать оптимальную организационно-экономическую модель функционирования. Социально-экономическая микросреда каждой библиотеки по-своему уникальна, и это обуславливает формы и методы управления ею.

Главное в современном отечественном библиотечном менеджменте — методологическая установка на выработку и осуществление системы мер,

которые позволяют преодолеть внешние негативные факторы воздействия на состояние дел в конкретной библиотеке, обеспечить стабильность ее функционирования и поступательное развитие. Этого можно достичь только на основе диагностики и учета реальной ситуации, продуманного перспективного планирования и оптимизации тактического управления ресурсами библиотеки (финансовыми, материально-техническими, кадровыми), гибкой реализации инициативных форм и методов хозяйствования.

В условиях недостаточности ресурсов руководители библиотек вынуждены принимать экономически обоснованные решения о том, какие потребности следует удовлетворять в первую очередь (исходя из ограниченных средств, получаемых из разноуровневых бюджетов), а какие целесообразно обслуживать с привлечением дополнительных инвестиций (в частности, в режиме сверхнормативной платной деятельности). В этой связи следует подчеркнуть, что Бюджетный кодекс Российской Федерации (1998) законодательно закрепил принципы эффективности и экономности использования бюджетных ассигнований как базовые в отечественной бюджетной системе (ст. 28).

Библиотечная микроэкономика может рассматриваться как совокупность средств и методов, с помощью которых происходит выработка путей наиболее оптимального использования ресурсного потенциала библиотеки для достижения максимального удовлетворения потребностей в соответствующих услугах и продукции, т. е. так называемого экономического баланса библиотечного обслуживания: пропорциональности между видами предоставляемых услуг/продукции, ресурсными затратами и конечным результатом. Только в рамках библиотечной микроэкономики возможно определить, что именно, сколько и откуда должно быть израсходовано для полноценного обеспечения тех или иных направлений работы библиотеки, аргументировать необходимость увеличения объема бюджетных средств, целесообразность расширения и выбор источников внебюджетных поступлений. Иными словами, *библиотечная микроэкономика, основываясь на*

учете механизма рыночных отношений, обеспечивает рациональность, целенаправленность и продуктивность деятельности библиотеки. Приоритеты библиотечной работы должны определяться при этом на основе сопоставления социальных мотивов и финансовых возможностей, планируемых результатов и затрачиваемых ресурсов. Рыночные отношения в данном контексте понимаются как социально-экономические взаимоотношения библиотеки (производителя и распространителя интеллектуальных продуктов) и пользователя/ потребителя, направленные на производство/воспроизводство, распространение и потребление библиотечно-информационных и сервисных услуг/продукции.

Результаты деятельности библиотеки, как и ее информационные ресурсы, имеют конкретное экономическое содержание — так называемую товарную (рыночную) стоимость, выступают объектами гражданско-правовых и экономических отношений. Рыночная стоимость библиотечного обслуживания компенсируется за счет целевых бюджетных поступлений и отчислений спонсоров/благотворителей (основные бесплатные для пользователей услуги и продукция) и за счет платежей заинтересованных потребителей (дополнительный платный сервис). Используя микроэкономический подход к управлению библиотекой, можно определить оптимальные варианты сочетания бюджетных ассигнований и внебюджетных инвестиций, объем, допустимые границы, формы и виды ее инициативной хозяйственной деятельности. На микроэкономическом уровне каждая библиотека решает фактически три классические проблемы: *что производить/предоставлять* (в частности, какие итоговые продукты, когда, сколько, какого качества), *для кого* (кому нужны, в каком количестве, на каких условиях), *как* (из каких ресурсов, кем, по какой технологии).

Центральная задача библиотечной микроэкономики — диагностика и сбалансирование четырехсторонних интересов: собственно библиотечного учреждения (производящего и распространяющего интеллектуальные продукты), пользователей (физических и юридических лиц), государства

(основного инвестора и/или балансодержателя), общества (налогоплательщиков). Библиотечная микроэкономика позволяет регулировать этот комплекс часто противоположных интересов, гармонизируя их посредством внутрибиблиотечного экономического механизма. Последний является инструментом, позволяющим согласовывать и оптимизировать решения, оповещать о них пользователей библиотеки и другие заинтересованные стороны, вносить коррективы в распределение ресурсов.

Принимая во внимание некоммерческий характер и социальную направленность библиотечной работы, при решении вопросов о расходовании средств и приоритетах в удовлетворении потребностей, предпочтение обычно отдается пользователям традиционных бесплатных библиотечных услуг/продукции с учетом *рационального норматива их потребления*. Одновременно в контексте законодательно разрешенной инициативной хозяйственной деятельности библиотеке желательно развивать на платной основе сверхнормативные формы обслуживания платежеспособных пользователей. Это позволит значительно расширить спектр предоставляемых услуг/продукции и обеспечит легитимное внебюджетное финансирование.

Потребление определяет цель микроэкономических процессов в библиотеке, а сами они выполняют регулирующую функцию, ориентируя на достижение максимального результата при минимальных расходах. Библиотечная микроэкономика ориентирована на эффективное использование ограниченных ресурсов для полноценного удовлетворения средствами библиотеки запросов реальных и потенциальных пользователей. Именно микроэкономический подход позволяет оптимально сочетать бесплатные для пользователей социальные аспекты деятельности библиотеки (в рамках ассигнований из бюджетов различного уровня) с ее собственными экономическими интересами (развитие многоканального внебюджетного финансирования). Однако очевидно, что та же легитимная хозяйственная деятельность библиотеки (доход от нее) ресурсно обеспечивает и развитие основного бесплатного обслуживания.

Экономический механизм современной отечественной библиотеки предполагает управление экономическими процессами на библиотечном ресурсном микроуровне. Он по сути является экономической базой профильного менеджмента и в совокупности с организационным механизмом образует хозяйственный механизм библиотеки, охватывающий рыночные отношения и отношения управления.

Для эффективного управления библиотечной микроэкономикой необходимо применять такие методы, как анализ, прогнозирование, планирование и контроль. Основой при этом выступает микроэкономический анализ, объектом — ресурсы библиотеки, а предметом — их использование. Анализ должен базироваться на совокупной информации о финансовой, производственной и социальной сторонах работы библиотеки, перспективах ее развития. Такой анализ полезно проводить по объектам и процессам (документные ресурсы, информационно-поисковый аппарат, технические средства и оборудование, кадровый потенциал), сопоставляя фактические результаты деятельности библиотеки с финансовыми, материально-техническими и трудовыми затратами на их достижение. Целесообразно использовать для этого систему отраслевых показателей (индикаторов), учитывающих не только ресурсные, но и организационно-технические, а также конъюнктурные факторы (в их взаимосвязи и динамике), способные дать необходимый для принятия стратегических и тактических управленческих решений аналитический материал.

Социально-экономическая диагностика с использованием данных микроэкономического анализа позволяет определять очередность и последовательность решения менеджерских задач в процессе управления библиотекой.

Среди других ключевых позиций управления библиотечной микроэкономикой необходимо выделить *планирование* и составление *многоканального консолидированного бюджета библиотеки, расчет ее ресурсного потенциала с позиций себестоимости осуществляемой*

библиотечной деятельности (одного посещения, пользователя, требования; одной книговыдачи, справки и др.), *калькулирование цен и установление ценовых диапазонов на платные формы обслуживания, моделирование перспективного спроса и реального предложения* (номенклатуры услуг и продукции библиотеки), *формирование системы экономической мотивации библиотечного персонала.*

Все обозначенные выше организационно-экономические инструменты следует рассматривать как действенные регуляторы внутрибиблиотечной ресурсной политики и мобильные средства обеспечения *социально-экономической эффективности библиотечной работы, т. е. достижения библиотекой определенных позитивных результатов при ограниченных ресурсах.* Можно также утверждать, что для успешной инициативной экономической (прежде всего – дополнительной платной) деятельности и управления движением финансовых ресурсов библиотеки немаловажное значение имеют и *методы финансового менеджмента.*

Исходными методологическими константами, позволяющими с микроэкономических позиций воздействовать на внутреннюю и внешнюю среду библиотеки, в частности, на выработку ее маркетинговой концепции являются: теория спроса (предпочтения и поведение потребителей/пользователей) *и предложения* (поведение производителей и распространителей, в том числе конкурентов и партнеров), *концепция полезности* (услуг/продукции, включая принцип так называемой убывающей предельной полезности), *эффект неопределенности выбора* (различные мотивы и критерии выбора, наличие конкурирующих аналогов и пр.), *идея конкурентных рынков, политика ценового многообразия* по отношению к платным формам обслуживания, *теория экономической эффективности* (для некоммерческих организаций) и др. Следовательно, на структуру библиотечной микроэкономики воздействует достаточно сложная совокупность факторов, которая определяет ее особенности, толерантность, динамику и взаимосвязи.

Новые экономические отношения предполагают *систематическое изучение конъюнктуры спроса-предложения на рынке библиотечно-информационных и сопутствующих продуктов* (услуг и продукции), необходимое для рационального распределения ресурсов, которые расходуются на достижение различных целей библиотечной работы (информационных, образовательных, рекреационных, воспитательных и т. п.). *Насущные задачи каждой конкретной библиотеки состоят в том, чтобы установить разумные границы и принять приемлемые варианты инициативной хозяйственной деятельности, определить свое место в условиях конкуренции, обосновать стратегию и тактику развития.* Современные методы хозяйствования ориентируют библиотеку на активное развитие взаимовыгодных контактов с партнерами, расширение спектра сервисных услуг/продукции, сверхнормативного обслуживания потребителей, использование благотворительных каналов ресурсной поддержки библиотечной деятельности. Все это возможно осуществить с помощью равновесного микроэкономического подхода, в частности, — *позитивной* (изучение фактов и связей между ними) и *нормативной* (определение конкретных желательных условий) *микроэкономики.*

Первостепенная роль в сбалансированной микроэкономической модели деятельности библиотеки принадлежит *маркетинговым инструментам и процедурам.* Не повторяя изложенное ранее по данному вопросу, обратим внимание на важность максимизации социального эффекта библиотечной деятельности и необходимость рационального расходования ограниченных ресурсов. При этом *социальный эффект следует рассматривать в качестве аналога экономического эффекта,* ибо библиотека как социально-культурный институт не может экономически выгодно использовать свои ресурсы, а стремится к повышению социальной отдачи от них. В этом контексте сопоставление материальных затрат с общественным эффектом не вполне корректно и всегда относительно. Уместнее анализировать, соотнося реальные результаты деятельности библиотеки с тем, что она могла бы осуществить при

имеющихся информационных и материально-технических ресурсах, профессиональном потенциале персонала.

В качестве общих методологических проблем, решаемых с микроэкономических позиций, можно выделить *анализ и обоснование наиболее целесообразных вариантов ресурсного обеспечения конкретного библиотечного учреждения как некоммерческой организации*. Центральное место здесь занимают вопросы *рационального и эффективного использования бюджетных ассигнований, определение и «разработка» внебюджетных каналов ресурсной поддержки библиотеки для самообеспечения отдельных направлений работы* (привлечение средств и их бесприбыльное распределение). Важным концептуальным моментом является и оптимизация отношений, которые возникают при формировании и использовании одной из основных составляющих библиотечных материальных ресурсов — документного фонда.

Что касается *частных теоретико-прикладных аспектов библиотечной деятельности, нуждающихся в осмыслении с микроэкономических позиций*, то особенно актуальны следующие: адаптация библиотеки к условиям профильных рынков (территориального и/или отраслевого), создание системы внутрибиблиотечной нормативной экономико-управленческой документации, обновление ресурсной базы (включая комплектование фонда), баланс и ситуационные границы бесплатности и платности услуг/продукции, себестоимость результатов библиотечной деятельности, ценообразование на платные формы обслуживания, экономико-правовые аспекты договорных взаимоотношений библиотеки с партнерами, оценка и контроль качественных параметров библиотечной работы, экономическая защита библиотечного фонда, эффективность функционирования библиотеки, экономические методы стимулирования труда библиотечного персонала.

1.2. Финансовое обеспечение функционирования библиотеки

Финансовые средства являются одним из значимых и наиболее мобильных компонентов ресурсного комплекса библиотеки. По организационно-экономической характеристике библиотеки – бюджетные учреждения и их финансирование в основном обеспечивается учредителем. В правовом отношении поступление и расходование финансовых ресурсов регулируется Бюджетным кодексом РФ (1998), 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/).

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.). В современном российском библиотечном деле реализуется многоканальный способ финансирования и формируется так называемый *консолидированный бюджет библиотеки*, объединяющий финансовые поступления из различных источников:

- бюджетных ассигнований и других поступлений от учредителя;
- доходов от платных форм деятельности;
- поступлений за оказание услуг по договорам с юридическими и физическими лицами;
- добровольных взносов и пожертвований;
- других разрешенных доходов и поступлений.

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.

На практике различают расходы операционные и административные. Оперативные расходы обеспечивают текущую работу библиотеки (приобретение фондовых документов, оргтехники, оплата проводимых мероприятий и др.), а административные (административно-хозяйственные) включают расходы на заработную плату сотрудников, оплату командировок, содержание помещения и пр. хозяйственные платежи. При этом самостоятельные библиотеки (юридические лица) планируют и осуществляют все финансовые расходы сами, а несамостоятельные (структурные подразделения других организаций) – производят только операционные расходы.

Финансовым планом (обоснованием) и главным документом на получение библиотекой бюджетных ассигнований является *смета*, составляемая по установленной форме (согласно бюджетной классификации) на календарный год. Она 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 и служебные разъезды, комплектование, приобретение оборудования (так называемые материальные и приравненные к ним затраты), а также «прочие расходы».

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.

В условиях административной и экономической реформ 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). Отечественные библиотековеды (Ю.А. Горшков, С.Д. Колегаева, Т.Л. Манилова, Е.А. Фенелонов и др.) активно занимаются проблемами разработки нормативов финансирования библиотек, используя различные расчетные методики и основания расчетной базы (библиотечная услуга, население, пользователи, книговыдача и пр.).

Последние десятилетия 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,
- продажи неиспользуемой части документного фонда,
- 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, финансирование 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: выделяется 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 гарантированного 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).

1.3. Экономический анализ ресурсной базы и деятельности библиотеки

В настоящее время экономический подход к деятельности библиотек получает все более широкое распространение. В данной связи следует учитывать, что подавляющая часть библиотечно-информационных услуг оказывается населению бесплатно, но это, однако, не может означать их бесплатности для общества в целом, библиотечной отрасли, отдельной библиотеки и конкретного исполнителя.

В процессе своей деятельности библиотеки используют:

- материальные ресурсы и основные непроизводственные фонды (здания и помещения, мебель и другой хозяйственный инвентарь многократного использования, оргтехника, транспорт; книги, каталоги)*;
- трудовые ресурсы (библиотечный персонал);
- финансы (на приобретение произведений печати, зарплату сотрудникам, оборудование и содержание помещений), тем самым включаясь в экономические отношения (в частности, отношения по поводу собственности, общественного труда, воспроизводства и потребления библиотечных услуг и другие).

Таким образом, библиотечно-информационное обслуживание логично рассматривать как комплексный объект управления социально-экономического характера.

Для оценки уровня затрат библиотеки на обслуживание пользователей и осуществление научно обоснованного управления этими процессами применяются **экономические** (финансово-стоимостные) **показатели** библиотечной работы, система которых динамична. Главное свойство этих показателей – количественное выражение и оценка различных аспектов библиотечно-информационного обслуживания в денежной форме. Деньги составляют своеобразный эквивалент рабочего времени, поэтому для определения стоимости работы (услуги) необходим достоверный учет (и нормативный критерий для сопоставления) затрачиваемого на нее времени**.

Среди основных экономических показателей библиотечной работы выделяется как общие комплексные (сводные), так и отдельные (конкретные) показатели.

К комплексный экономическим показателям прежде всего относятся:

* Как известно, наряду с основными существуют оборотные фонды, к которым относятся строительные и другие ремонтные материалы, а также малоценные и быстроизнашивающиеся предметы (в том числе инвентарь, служащий меньше года).

** При расчете средней стоимости часа фонд зарплаты делится на плановое количество рабочих часов персонала.

- общая сумма расходов библиотеки;
- распределение расходов по отдельным направлениям (статьям);
- средний расход на душу населения, проживающего в сфере действия конкретной библиотеки;
- стоимость обслуживания одного пользователя;
- затраты на одно посещение;
- расходы на осуществление одной книговыдачи и другие.

Их расчет на практике производится путем деления общей суммы* отпущенных плановых расходов по основным позициям – статьям сметы за определенный календарный период (обычно - год) на общее (годовое) количество, например, записанных пользователей, реализованных посещений, осуществленных книговыдач и проч.

Отметим, однако, что эти показатели являются во многом условными, так как не включают ранее вложенные средства, не учитывают различные другие аспекты библиотечной деятельности (популяризацию чтения, консультационно-методическую работу и т.д.), не принимают во внимание амортизацию (процент износа) основных фондов. В то же время они показывают степень эффективности расходования ассигнованных библиотеке средств и могут использоваться для сравнительного анализа расходов на библиотечно-информационное обслуживание в различных регионах и между однотипными библиотеками (или библиотечными подразделениями). Наиболее реальный экономический характер носят средние годовые показатели затрат на обслуживание одного пользователя, так как отражают средний размер затрат из общественных фондов в расчете на одного действительного потребителя библиотечных услуг. Экономическое же содержание других средних стоимостных показателей (например, затрат на одно посещение, одну книговыдачу) носит относительный характер.

Отдельные финансово-стоимостные показатели по конкретным библиотечным процессам и операциям (видам работ) рассчитываются, исходя

* Кроме таких непостоянных статей, как затраты на приобретение оборудования и капитальный ремонт.

из количества привлеченных исполнителей, фонда их заработной платы, затрат совокупного рабочего времени и некоторых других параметров. Могут быть исчислены как стоимость отдельных библиотечных работ, так и средние затраты на них (на обработку одной книги, выполнение одной справки и проч.). Затраты на единицу выполненной работы вычисляет, разделив сумму произведенных на нее расходов на общее количество данной работы (по результатам учета).

Наиболее часто рассчитываются показатели стоимости таких видов библиотечной деятельности, как комплектование, каталогизация, обработка фондовых документов, обслуживание пользователей на абонементе и в читальном зале, учет библиотечного фонда. В качестве самостоятельного объекта исчисления стоимости могут выступать также любой процесс или операция, входящие в конкретный вид работы. Например, процесс учета библиотечного фонда, наряду с другими операциями, включает инвентаризацию произведений печати, которая, в свою очередь, также подразделяется на две составляющие: запись литературы в инвентарную книгу и написание инвентарных номеров на обороте титульного листа, на семнадцатой странице. В этой связи важно четко установить содержание и границы видов библиотечных работ, подлежащих в каждом конкретном случае учету и последующему анализу, так как без этой унификации невозможно сравнительное изучение стоимостных показателей в различных библиотеках.

Следует, однако, иметь в виду, что *сумма стоимости расходов* на ту или иную библиотечную работу (услугу) *складывается из двух частей:*

- 1) прямые расходы (заработная плата, выплаченная за время выполнения данной работы, а также другие затраты, непосредственно относящиеся к этой деятельности, например: стоимость печатных карточек для каталога, книжных формуляров и проч.; затраты на доставку книг в библиотеку транспортом и т.д.);

- 2) накладные расходы (плата за аренду и содержание помещения, заработная плата управленческому и хозяйственно-техническому персоналу и др.).

В отличие от прямых расходов, полностью приходящихся на тот вид библиотечной работы (процесс, операцию, элемент), к которому имеет непосредственное отношение, накладные (большей частью административно-хозяйственные) расходы распределяются между всеми видами работ (пропорционально нормативным или фактическим затратам времени, а также пропорционально зарплате исполнителей).

Финансово-стоимостные показатели библиотечной работы могут рассчитываться с учетом полной или текущей стоимости услуг. **Полная оценка стоимости** услуг библиотеки складывается из:

- затрат на оплату труда сотрудников (в том числе технического и вспомогательного персонала);
- текущих расходов на непроизводственные оборотные фонды (материалы, энергию, канцтовары, часть библиотечной техники и проч.);
- стоимости износа (амортизация) основных непроизводственных фондов (в том числе документного фонда, оборудования и т.д.).

Наиболее часто, как уже отмечалось, определяется **текущая стоимость** библиотечно-библиографических и информационных услуг, включающая только первых два показателя, без определения стоимости износа основных фондов. Именно эти данные предпочтительны также для сравнительного анализа экономичности библиотечной работы, так как многие составляющие основных фондов различных библиотек (ЦБС) несопоставимы. В качестве исходных источников стоимостного анализа библиотечной деятельности обычно используются годовые сметы расходов и отчеты об их исполнении, основные плановые и фактические количественные показатели работы библиотек.

Ранее указывалось, что номенклатура экономических (финансово-стоимостных) показателей библиотечной работы (как и учитываемая структура расходов) не является постоянной и меняется в зависимости от целевого назначения и задач предпринимаемого стоимостного анализа (функционально-стоимостной анализ, сравнительно-стоимостной анализ и др.). Исчисление основных стоимостных параметров (например, показателей стоимости выдачи одной книги, выполнения одной библиографической справки, организации одной книжной выставки и т.д.) служит, прежде всего, для рационального планирования расходов, выявления резервов экономии и перераспределения средств, сравнительного анализа затрат на различные виды работ для определения оптимального перечня библиотечно-информационных услуг.

Стоимостные показатели работы библиотеки рассматриваются как основа экономического анализа библиотечной деятельности или конкретного технологического цикла (процесса) в целях рационализации или альтернативного выбора. Они также могут служить исходной базой для оценки эффективности профессиональной деятельности, так как позволяют выявить соотношение расходов библиотеки с количественными показателями ее работы. Однако при использовании финансово-стоимостных показателей следует помнить, что их нужно рассматривать в комплексе с другими показателями, ибо они не отражают содержательных и качественных аспектов. В полной мере определяющую роль стоимостные показатели могут играть лишь при оценке выполнения технических операций (инвентаризация книг, расстановка, оформление каталожных карточек и проч.).

Экономический анализ выступает как активный метод управления библиотекой и осуществляется на стадиях подготовки, принятия, выполнения и оценки последствий управленческих решений. Однако нужно иметь в виду его в значительной мере условный характер, так как библиотеки не производят материальных ценностей, а оказываемые ими услуги зачастую не выражаются в форме единого целостного конечного результата. Кроме того, как уже неоднократно подчеркивалось, основные библиотечно-информационные услуги

предоставляются библиотекой бесплатно, то есть лишены важнейшего экономического критерия – окупаемости.

Подходя к рассматриваемой проблеме с общенаучных позиций, можно отметить, что **предметом экономического анализа** является деятельность библиотеки, отраженная в показателях плановой и учетно-отчетной (статистической) документации. **Объектами анализа** выступают материальные, трудовые и финансовые (денежные) ресурсы библиотеки, а его **основная цель** - оценка результативности библиотечной работы в соответствии с имеющимися ресурсами и выявление резервов для ее дальнейшего улучшения.

В общем плане **структура экономического анализа** включает:

- изучение основной ресурсной базы библиотеки;
- анализ затрат библиотеки (главным образом, по статьям сметы);
- итоговую оценку библиотечной деятельности на основе соотнесения результатов и произведенных затрат.

В качестве наиболее распространенного **метода** выступает сравнение - сопоставительный анализ с использованием средних (например, усредненная зарплата, средняя численность персонала) и других относительных величин (например, стоимостные показатели библиотечно-информационного обслуживания), процентов (например, оценка выполнения плановых показателей и другие динамические изменения) и коэффициентов (например, интенсивности работы, использования библиотечного фонда, материальной обеспеченности).

Экономический анализ может проводиться как администрацией библиотеки, так и вышестоящими органами управления, а также профессиональными методическими центрами. Его осуществлению предшествует серьезная подготовительная работа, направленная на создание общей методики сбора и группировки данных, унификацию промежуточной и итоговой документации, что должно обеспечить сопоставимость материала, его достоверность. Отметим, что с экономической точки зрения может

рассматриваться не только работа всей библиотеки (ЦБС), но и функционирование ее структурных подразделений, а также конкретные направления деятельности.

Характерными особенностями экономического анализа являются: использование системы показателей, многоаспектно характеризующих хозяйственную деятельность библиотеки, изучение изменения этих показателей, выявление и измерение взаимосвязи между ними, а также нормативами расходования средств (на душу населения, на одного пользователя, на одно посещение и др.). Так, среди показателей, адекватно характеризующих работу общедоступных публичных библиотек с экономической точки зрения, обычно выделяются: общий уровень расходов, время между получением произведения печати и его отражением в справочно-библиографическом аппарате библиотеки, время ожидания заказанного документа пользователем и другие. В качестве обобщенных экономических показателей правомерно использовать: стоимость одной книговыдачи, стоимость обслуживания одного посещения библиотеки пользователем, книговыдача на одну единицу затрат, книговыдача на одного сотрудника библиотеки.

Экономический анализ может быть ***направлен:***

- на изучение уровня обеспеченности и степени использования материально-технической базы библиотеки, оснащенности труда библиотечных работников (определение показателей общей фондовооруженности, степени обновления основных фондов, оценка финансовых ресурсов, технической оснащенности и др.);
- на анализ трудовых ресурсов (оценка уровня обеспеченности библиотек и их структурных подразделений кадрами, изучение распределения рабочего времени по основным библиотечным процессам, выявление резервов рабочего времени и производительности труда и т.д.);

- на исследование технологии и организации рабочих процессов (операционно-технологический анализ) в различных отделах библиотеки (рациональность организации и расчет стоимости отдельных операций, экономическая оценка производительного и затрат на непроизводительный труд, интенсивность нагрузки по сравнению с нормативной, трудоемкость отдельных работ, изучение эффективности технологических процессов, использование технических средств и проч.);
- на анализ выполнения плана (в том числе соответствие контрольных плановых заданий и реальных возможностей библиотеки, фактическая реализация показателей по отдельным направлениям работы);
- на изучение использования библиотечного фонда;
- на анализ финансовой деятельности библиотеки;
- на определение эффективности управленческой работы (соотношение численности руководителей с рядовыми библиотечными сотрудниками и общим количеством персонала, сокращение трудоемкости управленческих процессов по сравнению с нормативной, уменьшение потерь рабочего времени, сокращение продолжительности циклов управления).

Как свидетельствует практика, возможности экономического анализа деятельности библиотеки и различных участков библиотечной работы достаточно велики, так как он обеспечивает объективную количественную оценку достигнутых результатов и помогает принимать обоснованные управленческие решения. На основе данных экономического анализа можно определить степень эффективности использования материальных и кадровых ресурсов, оценить результативность конкретных финансовых затрат, произвести корректировку плановых позиций и осуществить контроль за реализацией основных показателей работы, изучить влияние отдельных факторов на различные аспекты библиотечной деятельности.

Материал экономического анализа применим для научного прогнозирования ведущих тенденций развития библиотечных процессов, уточнения отдельных нормативных положений и разработки регламентирующей документации, определения социально-экономической эффективности работы библиотеки и ее структур. Однако необходимо помнить о специфическом уклоне экономического анализа, ограниченности количественного подхода к оценке библиотечной практики, поэтому о нем можно говорить только как о важной составной части многопланового общего анализа деятельности библиотеки и не абсолютизировать полученных результатов.

Резюме к разделу I

1. Российское библиотечное дело – ресурсоограниченная, но высокопотенциальная отрасль, нуждающаяся в адаптационном управлении.

2. Микроэкономический подход к библиотеке позволяет предметно анализировать результаты и прогнозировать возможности ее деятельности, выявлять закономерности и определять перспективы развития, обосновывать оптимальную организационно-экономическую модель функционирования.

3. Современное финансирование российских библиотек сочетает бюджетные (сметно-целевые, программно-целевые и проектные) и внебюджетные (реализационные и нереализационные) поступления, формирующие консолидированный бюджет конкретного библиотечно-информационного учреждения.

4. Основным финансовым планом и главным документом на получение библиотекой бюджетных ассигнований является смета, содержащая роспись целевых поступлений и расходования средств.

Привлекаемые из внебюджетных каналов финансовые ресурсы вместе с бюджетными инвестициями образуют единый фонд финансовых средств

библиотеки, в рамках которого выделяются фонд творческо-производственного и социального развития и фонд оплаты труда персонала библиотеки.

5. Библиотечно-информационное обслуживание – комплексный объект управления социально-экономического характера, поэтому для его системной оценки используются экономические (финансово-стоимостные) показатели: общие (сводные) и отдельные (по конкретным процессам и операциям). Они являются основой экономического анализа как активного метода управления библиотекой (на стадиях подготовки, принятия, выполнения и оценки последствия управленческих решений).

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое библиотечная микроэкономика? Какие теоретико-методологические и прикладные библиотечные проблемы правомерно рассматривать с микроэкономических позиций?
2. Обозначьте источники финансирования современной российской библиотеки.
3. Что такое консолидированный бюджет библиотеки? Из каких частей состоит единый фонд финансовых средств библиотеки?
4. В чем отличия сметно-целевого и программно-целевого бюджетирования библиотеки?
5. Какие существуют каналы внебюджетных финансовых поступлений в библиотеку?
6. Назовите основные экономические показатели библиотечной работы.
7. Какие задачи и в чем особенности экономического анализа библиотечно-информационной деятельности?

II. Правовая регламентация экономической активности русской библиотеки

2.1. Юридическая база функционирования библиотеки как экономической единицы и субъекта права

Интенсивно развивающаяся с первой половины 90-х гг. XX в. новая комплексная отрасль права – информационное право постепенно формирует свою многоаспектную особенную часть. Основной предмет правового регулирования информационного права – информационные отношения, рассматриваемые в широком контексте. Эти отношения возникают при осуществлении разноплановых информационных процессов: производства, сбора, обработки, накопления, хранения, поиска, передачи, распространения и потребления информации. В самом общем определении информационное право можно представить как совокупность социальных норм и отношений, возникающих в информационной сфере (по поводу производства, преобразования и потребления информации).

Полномасштабное включение в правовую систему Российской Федерации и активная структуризация информационного права объективно предопределили классификацию (группировку) информационных правоотношений по информационным процессам и по видам информации. В свою очередь, с учетом соответствующего правового режима конкретной документированной информации, определяемого спецификой этой информации и действиями субъектов относительно нее, логично **выделение в качестве самостоятельного раздела особенной части информационного права блока вопросов правового регулирования информационных отношений в области библиотечного дела.**

Данное направление правового регулирования с середины 90-х гг. прошлого столетия начало успешно разрабатываться ведущими отечественными юристами – специалистами по информационному праву (в первую очередь И.Л. Бачило, В.А. Копыловым) и библиотековедами – учеными (в частности, О.Ф. Бойковой, Ю.А. Грихановым, В.К. Ключевым, Л.В. Куликовой, В.Р. Фирсовым) и практиками (наиболее плодотворно Н.В.

Бубекиной, Р.З. Пановой). В настоящее время можно с полным основанием констатировать становление на стыке информационных правоотношений, возникающих при производстве, распространении и потреблении информации в условиях и/или с помощью библиотеки, комплексного **института библиотечного права в системе информационного права**. Как показывает практика, библиотечное право охватывает широкий спектр отношений конституционно-правового, гражданско-правового, административно-правового и уголовно-правового характера, а также трудового права.

Таким образом, под **библиотечным правом** логично понимать раздел информационного права, представляющий собой **совокупность юридических норм (так называемый правовой институт), регулирующих общественные отношения в процессе библиотечной деятельности и определяющих ее правовой режим**. Термин «библиотечное право» базируется на названии основного объекта – библиотеки, по поводу которого или в связи с которым возникают подлежащие правовому регулированию общественные отношения. В качестве аналогий назовем такие существующие отрасли права, как водное право, горное право, лесное право, социальное право, торговое право и т.п.

Субъектами правоотношений библиотечного права как института информационного права выступают собственно библиотеки, государство, физические и юридические лица (как поставляющие документы, так и пользующиеся услугами библиотек). Правовое регулирование отношений между этими субъектами осуществляется, прежде всего, в области обеспечения средствами библиотеки важнейших конституционных прав на поиск, получение и передачу информации, т.е. права на свободный доступ к информации, а также на культурную, научную и образовательную деятельность. Более предметно можно обозначить следующие **основные аспекты профильных правоотношений**: создание и развитие библиотек; организация и реализация библиотечно-информационного обслуживания; подготовка, переподготовка и повышение квалификации библиотечных кадров.

Источниками библиотечного права являются международные общеполитические (хартии, декларации) и императивные юридические (конвенции, договоры и др.) акты, подписанные и/или ратифицированные Россией; Конституция Российской Федерации; федеральные системообразующие (кодексы), межотраслевые (фоновые), смежные и базовые отраслевые законодательные акты; профильные нормативно-правовые подзаконные документы (указы Президента РФ, постановления Правительства РФ и др.); соответствующие региональные (субъектов Российской Федерации) законы и подзаконные акты; территориальные (муниципальные) и ведомственно-отраслевые нормативные материалы (постановления, приказы, инструкции, положения, письма и т.п.); внутрибиблиотечная (локальная) организационно-правовая документация. К источникам правовой регламентации библиотечно-информационной деятельности с некоторой долей условности можно отнести и разноуровневую нормативно-техническую (нормативно-технологическую) документацию (стандарты, регламенты и пр.), устанавливающую определенные технико-правовые нормы. Сюда же целесообразно включить также другую группу документов, регулирующих не столько отношения, сколько правила поведения субъектов в библиотечной сфере – рекомендательные документы по библиотечному делу (профессиональные кодексы, манифесты, декларации, заявления и др.) консультативных представительных органов, общественных организаций и объединений (в частности Российской библиотечной ассоциации).

Полноценное статуйрование библиотечного права позволит современному отечественному библиотековедению успешно решать насущные научные и практические (в том числе организационно-экономические) задачи деятельности библиотек в наступившем информационном веке.

2.2. Законодательное обеспечение отдельных аспектов инициативной деятельности в библиотечно-информационной сфере

Действующая на территории Российской Федерации система правового регулирования различных аспектов функционирования библиотеки позволяет ей легитимно осуществлять многоплановую инициативную деятельность, использовать альтернативные источники дополнительного ресурсного самообеспечения, реализовывать вариативные условия предоставления пользователям услуг/продукции. Существует достаточно скорреспондированная база законодательной поддержки различных аспектов управления библиотекой, предоставляющая необходимые юридические гарантии для успешной повседневной работы.

Юридической основой функционирования библиотек, регулирования правоотношений в процессе библиотечно-информационной деятельности является *часть первая Гражданского кодекса Российской Федерации (1994)*, вступившая в силу с 1 января 1995 г. Начальные статьи Кодекса четко фиксируют возможность физических и юридических лиц устанавливать свои права и обязанности на основе договора, определять любые не противоречащие законодательству его условия (ст. 1), закрепляют исключительные права на результаты интеллектуальной деятельности — интеллектуальную собственность (ст. 2), определяют способы защиты гражданских прав (ст. 12) и возмещения убытков (ст. 15).

Ключевое значение имеют регламентация понятия юридического лица (ст. 48) и характеристика его правоспособности (ст. 49). Что касается правового статуса библиотеки, то согласно ГК РФ он может быть определен как некоммерческая организация (ст. 50) в форме финансируемого собственником учреждения (ст. 120).

Важным для библиотечной практики является определение Кодексом особого правового режима и правил оборотоспособности результатов интеллектуальной деятельности (ст. 128, 129), а также установление общих положений об интеллектуальной собственности и прерогатив ее использования правообладателем (ст. 138).

Специальная глава Гражданского кодекса РФ посвящена экономико-правовым основам обеспечения исполнения обязательств, в том числе взысканию неустойки (ст. 330-333), а также заложенным отношениям (ст. 334-337, 339, 341, 346, 348, 352). Детализированное изложение современных правовых норм залога (от понятия и оснований его возникновения до прекращения) значительно облегчает регулирование связанных с ним действий. Так, в контексте превентивной защиты документных ресурсов библиотеки необходимо выделить конкретизацию Кодексом понятия «обеспечиваемое залогом требование», что, в частности, позволяет списывать с суммы залога неустойку (ст. 337), определение порядка пользования и распоряжения предметом залога (ст. 346) и др.

Достаточно подробно в части первой Гражданского кодекса РФ изложены главные положения договорного права, знание которых необходимо при оформлении юридически обязывающих договорных отношений библиотеки с партнерами – как юридическими, так и физическими лицами. Детально изложены принципиальные положения договорного права: понятие (ст. 420) и условия (ст. 421-423, 427) договора, установление и корректировка его цены (ст. 424), процедура заключения (ст. 432, 433, 435-446), требования к форме (ст. 434), основания и порядок изменения или расторжения договорных обязательств (ст. 450-453). Здесь же «прописаны» общее понятие (ст. 153), виды (ст. 154) и форма (ст. 158-163) сделок, основания и последствия их недействительности (ст. 166-181). Определенно, что двух- или многосторонние сделки являются договорами, а для их заключения необходимо «выражение согласованной воли» сторон (ст. 154). В этой связи выделим особо характеристику так называемого договора присоединения (ст. 428), нормы которого правомерно распространять на Правила пользования библиотекой.

Часть вторая Гражданского кодекса Российской Федерации (1996), введенная в действие с 1 марта 1996 г., регламентирует так называемые обязательственные права, то есть упорядочивает рыночные отношения путем регулирования на законодательном уровне отдельных видов обязательств -

договоров. Для инициативной хозяйственной деятельности библиотек наиболее актуальны правовые нормы по поводу отношений купли-продажи (в частности, ст. 454, 455, 469, 486, 491, 495, 501), мены (ст. 567-571), дарения (в том числе ст. 572, 574, 576, 582), подряда (например, ст. 702, 709, 711, 721), возмездного оказания услуг, включая информационные (ст. 779-783), займа/кредита (ст. 807-823) и др.

Выделим четко определенную и юридически детализированную ГК РФ организационно-правовую форму договора о совместной деятельности – так называемого простого товарищества: двое или несколько лиц (товарищей) обязуются соединить свои вклады и совместно действовать без образования юридического лица для извлечения прибыли или достижения иной, не противоречащей закону цели (ст. 1041-1054). В библиотечно-информационной практике данный вид договорных отношений активно используется и его правовой статус позволяет успешно развивать взаимовыгодные партнерские связи библиотек с другими субъектами рынка, особенно в плане рационального использования имеющейся ограниченной ресурсной базы.

Исключительно плодотворным для возможного оперативного материально-технического оснащения российских библиотечных учреждений стало введение в правовой оборот договорных отношений финансовой аренды – лизинга (ст. 665-670). По лизинговому договору библиотека вправе получать во временное владение и пользование (в том числе для хозяйственной деятельности) любое необходимое имущество (например, оргтехнику и другое оборудование), поэтапно оплачивая его стоимость в течение оговоренного периода.

Конкретную правоприменительную направленность в контексте повседневной библиотечной работы имеют закрепленные Гражданским кодексом РФ юридические положения относительно обязательств вследствие причинения вреда (гл. 59).

Предусмотрено, что причиненный имуществу юридического лица (в библиотеке, например, документному фонду, оборудованию) вред подлежит

возмещению в полном объеме лицом, причинившем вред (ч.1 ст. 1064). В то же время за причиненный вред со стороны малолетнего (до четырнадцати лет) отвечают его родители (усыновители) или опекуны (ч.1. ст.1073). Несовершеннолетний (от четырнадцати до восемнадцати лет) несет ответственность на общих основаниях, но в случае отсутствия у него достаточных доходов или иного имущества отвечают также его родители (усыновители) или опекуны (ст. 1074). Среди способов возмещения вреда выделены возмещение в натуре (предоставление вещи того же рода и качества, исправление поврежденной вещи и т.п.) или возмещение причиненных убытков (ст. 1082). Все эти правоустанавливающие нормы целесообразно соответствующим образом отразить в Правилах пользования библиотекой, что обеспечит легитимность действиям по сохранности ее ресурсной базы.

Часть четвертая Гражданского кодекса Российской Федерации (2006), начавшая действовать с 1 января 2008 г., обеспечивает правовую защиту и регулирует использование результатов интеллектуальной деятельности.

В Кодексе закрепляются охраняемые результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации (ст. 1225), выделяются объекты авторских (ст. 1259) и смежных (ст. 1304) прав, характеризуются понятия и сущность исключительного права (ст. 1229, 1270), устанавливается срок его действия на авторское произведение (ст. 1281).

Для библиотечно-информационной деятельности определяющее значение имеет статья 1274 ГК РФ «Свободное использование произведения в информационных, научных, учебных и культурных целях», разрешающая библиотекам предоставлять экземпляры правомерно введенных в гражданский оборот произведений во временное безвозмездное пользование. Однако выраженные в цифровой форме экземпляры произведений могут предоставляться только в помещениях библиотек и при условии исключения создания их копии в цифровой форме.

Важную роль в повседневной библиотечной практике играет статья 1275 «Свободное использование произведения путем репродуцирования»,

предоставляющая возможность библиотекам репродуцировать в единичном экземпляре без извлечения прибыли правомерно опубликованные произведения для восстановления, замены утраченных или испорченных экземпляров, а также для предоставления необходимых экземпляров произведения другим библиотекам, утративших их из своих фондов. Допускается также библиотекам на тех же условиях репродуцировать отдельные статьи, малообъемные произведения и короткие отрывки из других произведений по запросам граждан для использования в учебных или научных целях. При этом указывается, что репродуцирование не включает воспроизведение произведения или хранение его копий в электронной форме.

В четвертой части ГК РФ предусмотрена возможность расширения прав использования авторских произведений (в частности библиотекой) на основе лицензионного договора с автором / правообладателем (ст. 1235 – 1238, 1286) или соответствующих юридических договоров с организациями по коллективному управлению авторскими правами (ст. 1242, 1243).

Особо выделим трактовку авторского права на произведение, созданное в пределах установленных для работника (автора) трудовых обязанностей – служебное произведение (ст. 1295). Исключительное право на использование служебного произведения принадлежит работодателю, если в договоре между ним и автором не предусмотрено иное (ч. 2 ст. 1295). Данная норма актуальна при подготовке специалистами библиотек собственных интеллектуальных продуктов.

Другим базовым для библиотек кодифицированным актом является ***Бюджетный кодекс Российской Федерации (1998)***, введенный в действие с 1 января 2000 г. Именно он устанавливает правовое положение библиотек как субъектов бюджетных правоотношений, порядок регулирования межбюджетных отношений, определяет основания и виды ответственности за нарушение бюджетного законодательства. Среди ключевых положений Бюджетного кодекса РФ выделим: перечень принципов бюджетной системы (ст. 28-38), виды доходов бюджета (ст. 41), расходы бюджетных учреждений

(ст. 70), организационно-экономический статус бюджетного учреждения (ст. 161), смету доходов и расходов бюджетного учреждения (ст. 221), порядок использования лицевого счета бюджетных средств (ст. 254, 255), основания и меры воздействия на нарушителей бюджетного законодательства (ст. 282-306).

Важные нормы права, касающиеся отдельных аспектов библиотечной работы, имеются в современном отечественном уголовном законодательстве.

Так, в *Уголовном кодексе Российской Федерации (1996)*, введенном в действие с 1 января 1997 г., имеются статьи (ст. 164 «Хищение предметов, имеющих особую ценность» и ст. 243 «Уничтожение или повреждение памятников истории и культуры»), в которых в качестве правоохраняемых объектов, наряду с другими, фигурируют документы, то есть информационные ресурсы библиотечных учреждений. Это позволяет в случае необходимости использовать нормы уголовного права при защите конкретных фондовых материалов библиотек.

Кодексом предусматривается соответствующее уголовное наказание за незаконное предпринимательство (ст. 171), заведомо ложную рекламу (ст. 182), уклонение от уплаты налогов с организаций (ст. 199), обман потребителей (ст. 200), что немаловажно для некоторых аспектов инициативной деятельности библиотек. Отдельной главой представлены актуальные для современной библиотечной практики статьи о преступлениях в сфере компьютерной информации (в частности ст. 272), создании, использовании и распространении вредоносных программ для ЭВМ (ст. 273), нарушении правил эксплуатации ЭВМ или их сети (ст. 274).

Развитие и интерпретация ряда гражданско-правовых норм применительно к деятельности некоммерческих организаций дается в специальном *Федеральном законе «О некоммерческих организациях» (1996)*. Именно в нем определены правовое положение, порядок создания, деятельности, реорганизации и ликвидации некоммерческих организаций как юридических лиц, формирования и использования их имущества, права и

обязанности учредителей, основы управления, возможные формы поддержки органами государственной власти и местного самоуправления.

Организационно-правовой статус библиотеки в свете данного законодательного акта может быть конкретизирован как некоммерческая организация, созданная для достижения социальных, культурных, образовательных целей, удовлетворения духовных потребностей (ст. 2) и функционирующая в форме полностью или частично финансируемого собственником учреждения (ст. 9). В этой связи имущество за библиотекой закреплено на праве оперативного управления (ч. 1 ст. 9), а при недостаточности у нее денежных средств для обеспечения обязательств субсидиарную (дополнительную) ответственность несет собственник (ч. 2 ст. 9).

Особо выделены в Законе вопросы правового положения филиалов некоммерческой организации (ст. 5), что позволяет, в частности, юридически однозначно трактовать их правомочность в структуре централизованных библиотечных систем. Под филиалом понимается обособленное подразделение, расположенное вне места нахождения некоммерческой организации и осуществляющее все или часть ее функций (ч. 2 ст. 5). При этом филиал не является юридическим лицом, действует на основе утвержденного некоммерческой организацией Положения, а его имущество учитывается одновременно как на отдельном балансе, так и на балансе основной некоммерческой организации. Она же назначает руководителей своих филиалов (ч. 4 ст. 5).

В числе обязательных учредительных документов некоммерческой организации в форме учреждения зафиксированы решение собственника о создании и утвержденный им Устав. В них должны содержаться наименование некоммерческой организации, местонахождение, порядок управления, предмет и цели деятельности, сведения о филиалах, источники формирования имущества и иные положения (ст. 14). Среди разрешенных видов деятельности некоммерческой организации указана предпринимательская деятельность, в

том числе приносящее прибыль производство товаров и услуг, отвечающих целям создания организации (ч. 2 ст. 24). В интересах достижения уставных целей некоммерческая организация может создавать другие некоммерческие организации (ч. 4 ст.24).

Источниками формирования имущества некоммерческой организации названы: регулярные и единовременные поступления от учредителей, добровольные имущественные взносы и пожертвования, выручка от реализации товаров, работ и услуг, дивиденды по ценным бумагам и вкладам, доходы от собственности, другие не запрещенные законом поступления (ст. 26). Принципиальное значение для библиотек имеет разрешаемая Законом прямая и косвенная экономическая поддержка некоммерческих организаций органами государственной власти и местного самоуправления, в том числе в форме льгот по уплате налогов и иных платежей, полного или частичного освобождения от платы за пользование государственным и муниципальным имуществом, размещения социальных заказов.

В ряду других *«фоновых»* для правового регулирования библиотечной работы *законодательных актов* выделим законы «О защите прав потребителей», «О рекламе», «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях».

Закон РФ «О защите прав потребителей» (1992, новая ред. 2007) в полном объеме регулирует отношения между потребителями и исполнителями / продавцами товаров, работ и услуг, устанавливает соответствующие права потребителей и определяет механизм их защиты. Для повседневной библиотечно-информационной деятельности первостепенное значение имеют законодательные нормы о качестве работы / услуги (ст. 4), предоставлении достоверной информации, обеспечивающей возможность их правильного выбора (ст. 8-10, 12), режиме работы продавца / исполнителя (ст. 11), недопустимости ущемления прав потребителей (ст. 13-16), сроках выполнения работ / оказания услуг (ст. 28) и последствия их нарушения (ст. 26), порядке расчета за работы / услуги (ст. 37) и ряд других.

Закон РФ «О защите прав потребителей» развивает положения ГК РФ(ст.469, 721) о гарантированных качественных параметрах товара (работы, услуги). Императивно указано, что продавец/исполнитель обязан передать потребителю товар (выполнить работу/оказать услугу), качество которого соответствует договору (ч. 1 ст. 4). При отсутствии в договоре условий о качестве (что часто встречается в библиотечно-информационной практике) продавец/исполнитель обязан передать потребителю товар (выполнить работу/оказать услугу), пригодный для целей традиционного использования (ч. 2 ст. 4) или конкретно оговоренных в договоре (ч. 3 ст. 4).

В Законе определено, что достоверная информация об исполнителе/продавце (ст. 9), о реализуемых им товарах (работах/услугах) (ст. 10) должна в доступной форме доводиться до сведения потребителей при заключении договоров купли-продажи и договоров о выполнении работ/оказании услуг (ч. 2 ст. 8). В случае ненадлежащей информации (недостоверной или недостаточно полной), затрудняющей возможность свободного выбора, предусматривается ответственность за нарушение прав потребителей (ст. 12—15). Признаются недействительными условия договора, ущемляющие права потребителя по сравнению с правилами, установленными законами или иными правовыми актами РФ в области защиты прав потребителей (ч. 1 ст. 16); определяется возможность приоритетной судебной защиты прав потребителей (ст. 17). В этой связи в условиях основного бесплатного библиотечного обслуживания гармонизация дополнительной договорной платной деятельности библиотеки приобретает особую актуальность. Акцентируем также внимание на законодательно зафиксированном положении о недопустимости без согласия потребителя предоставления дополнительных услуг за плату (ч. 3 ст. 16).

Осуществляя профессиональную деятельность, библиотека выступает в различных ролях по отношению к рекламе: рекламодателем (источника, поставщика рекламной информации о своих услугах / продукции), рекламопроизводителя (составителя текстов сообщений, изготовителя макетов

и других готовых для распространения форм своей и / или заказной рекламной информации), рекламодателя (рекламиста, распространяющего собственную и / или стороннюю рекламную информацию) и потребителя рекламы (при восприятии рекламной информации об услугах / продукции иных хозяйствующих субъектов, в том числе партнеров, конкурентов). В этой связи немаловажное значение для библиотечно-информационных учреждений имеют предусмотренные **Федеральным законом «О рекламе» (2006)** общие требования к рекламе, характеристика недобросовестной и недостоверной рекламы (ст. 5), а также особенностей наружной рекламы (ст. 19) и рекламы отдельных видов товаров (ст. 21-30). Здесь же, в частности, определены понятие (ст. 3) и условия (ст. 10) социальной рекламы, легитимизированы спонсорство и спонсорская реклама (ст. 3).

Базовым документом, регулирующим благотворительную деятельность в Российской Федерации, является **Федеральный закон «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» (1995)**. Его нормы актуальны для библиотек в контексте привлечения дополнительной ресурсной поддержки.

На законодательном уровне дается развернутое определение понятия «благотворительная деятельность». Она трактуется как «добровольная деятельность граждан и юридических лиц по бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) передаче гражданам или юридическим лицам имущества, в том числе денежных средств, бескорыстному выполнению работ, предоставлению услуг, оказанию иной поддержки» (ст. 1).

Среди целей благотворительности указывается «содействие деятельности в сфере образования, науки, культуры, искусства, просвещения, духовному развитию личности» (ч. 1 ст. 2), что позволяет библиотечно-информационным учреждениям вполне логично находиться в данном благотворительном сегменте. Декларируется право на беспрепятственность благотворительной деятельности «на основе добровольности и свободы выбора ее целей» (ч. 1 ст.

4), подчеркивается недопустимость ограничения установленных Законом целей и форм благотворительности (ч.3 ст. 4).

В качестве участников благотворительной деятельности регламентированы: благотворители («лица, осуществляющие благотворительные пожертвования»), добровольцы («граждане, осуществляющие благотворительную деятельность в форме безвозмездного труда») и благополучатели («лица, получающие благотворительные пожертвования от благотворителей, помощь добровольцев»). Здесь же обозначены возможные формы благотворительных пожертвований – бескорыстные (безвозмездные) или на льготных условиях: передача в собственность имущества (в том числе денежных средств, интеллектуальных продуктов); наделение правами владения, пользования и распоряжения любыми объектами права собственности; выполнение работ и предоставление услуг. Одновременно закреплено право благотворителей «определять цели и порядок использования своих пожертвований» (ст. 5). Подобная детализация крайне важна для библиотечно-информационных учреждений, сталкивающихся на практике с широким спектром потенциальных вариантов благотворительности, но, зачастую, не идентифицируемых должным образом, не получающих необходимого статуса и соответствующей оценки.

Закон дает расширительную трактовку понятия «благотворительный грант», подразумевая под ним носящие целевой характер благотворительные пожертвования, представляемые гражданами и юридическими лицами как в денежной, так и в натуральной форме (ст. 15). Достаточно емко характеризуется благотворительная программа – «комплекс мероприятий, ... направленных на решение конкретных задач» (ч. 1 ст. 17). Такая дефиниция позволяет библиотеке на законных основаниях присутствовать (или подавать заявки на участие) одновременно в нескольких благотворительных программах.

Исключительно важным для стимулирования благотворительности по отношению к библиотекам как социально значимым учреждениям являются предусмотренные Законом формы ее поддержки органами государственной

власти и местного самоуправления. Среди них: возможные налоговые и таможенные льготы участникам благотворительной деятельности на федеральном уровне; полное или частичное освобождение от региональных и муниципальных сборов, платежей; размещение на конкурсной основе государственных и муниципальных социальных заказов (ч. 3 ст. 18).

Федеральный закон также определяет, что благотворительная деятельность иностранных граждан, иностранных и международных организаций на территории нашей страны осуществляется в соответствии с положениями данного законодательного акта (ст. 22).

В числе смежных с библиотечным делом законов обратим внимание на **Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (2006)**, регулирующий отношения, возникающие, в частности, при «осуществлении права на поиск, получение, передачу, производство и распространение информации» (ст. 1).

В данном законодательном акте дается характеристика таких базовых профессионально значимых понятий, как «информация», «информационная система», «доступ к информации», «предоставление информации», «распространение информации», «документированная информация» и др. (ст. 2). Информация предметно представлена как объект правовых отношений (ст. 5). Специальные статьи юридически интерпретируют понятия «общедоступная информация» (ст. 7), конкретизируют право на доступ к информации (ст. 8) и случаи ограничения доступа к информации (ст. 9). Указывается, что не может быть ограничен доступ, в частности, к информации, накапливаемой в открытых фондах библиотек (ч. 4 ст. 8).

Важные правоустанавливающие нормы в области библиотечно-информационного обслуживания содержит законодательство об образовании.

В действующем **Законе Российской Федерации «Об образовании» (1992)** предусмотрено право обучающихся всех образовательных учреждений на бесплатное пользование библиотечно-информационными ресурсами библиотек (ч. 4 ст. 50).

Федеральный закон «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» (1996) предоставляет право студентам (ст. 16), докторантам, аспирантам, соискателям (ст. 19) и научно-педагогическим работникам (ст. 20) вузов бесплатно пользоваться в государственных учебных заведениях библиотеками и информационными фондами. За студентами вузов закреплено также право на бесплатное пользование услугами государственных и муниципальных библиотек (ч. 3 ст. 16).

Обратим внимание на другие законодательные акты смежной с библиотечно-информационной сферой области деятельности – архивного и музейного дела.

Федеральный закон «Об архивном деле в Российской Федерации» (2004) в юридическом отношении широко трактует понятия «архивный документ» (ст. 3) и «архивный фонд» (ст. 5). При этом в состав Архивного фонда РФ включаются документы, независимо от источника происхождения, времени и способа создания, вида носителя, формы собственности и места хранения (ст. 5). Документальный массив может находиться в федеральных, региональных и муниципальных библиотеках (ст. 7, 8, 18), а также передаваться в их фонды из частных собраний (ст. 11) на основании соответствующих договоров (ч. 3 ст. 21).

В Законе указано, что государственные и муниципальные библиотеки обеспечивают пользователю архивными документами необходимые условия для их поиска и изучения, могут оказывать на имеющемся архивном фонде платные информационные услуги и заключать договоры об использовании архивных документов, предоставлять копии, публиковать и экспонировать архивные документы, готовить справочно-информационные издания (ст. 26). Библиотеки – владельцы архивных документов призваны принимать участие в международном сотрудничестве в области архивного дела (ст. 28).

Федеральный закон «О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации» (1996) также вполне может быть распространен на некоторые направления работы библиотек, так как в его

терминосистеме многоаспектно трактуются понятия «музейный предмет», «музейная коллекция» и «музейный фонд». В принципе, практически в каждой библиотеке как полифункциональном учреждении они существуют в той или иной форме: во многих отраслевых и региональных библиотечно-информационных центрах выделяются специальные фонды книжных памятников и/или рукописных материалов, на базе отдела редких книг и рукописей функционируют музеи книги; в некоторых библиотеках созданы проблемно ориентированные (в том числе мемориальные) библиотеки-музеи. Правовая регламентация данных аспектов библиотечной работы здесь четко изложена на законодательном уровне, хотя, к сожалению, собственно библиотеки (как и другие не музейные организации) в качестве потенциальной составной части Музейного фонда РФ здесь не фигурируют. Однако необходимая конкретизация должна содержаться в предусмотренных Законом подзаконных документах (ст. 8).

Базовый уровень законодательного регулирования библиотечно-информационной деятельности представлен тремя законами – «Основы законодательства Российской Федерации о культуре», «О библиотечном деле» и «Об обязательном экземпляре документов». Последний из перечисленных актов гарантирует исходную базу для государственной регистрации и учета выходящей в РФ издательской продукции на различных носителях, обеспечивает комплектование документного фонда национальных и ведущих отраслевых библиотек. Остановимся на более предметной характеристике первых двух законодательных актов, непосредственно регламентирующих организационно-управленческие аспекты работы библиотеки.

Закон РФ «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» (1992) установил самостоятельность организаций культуры в осуществлении своей творческой, производственной и экономической деятельности, социального развития в пределах имеющихся творческих и хозяйственных ресурсов, предусмотренных уставом задач (ст. 42). Предусмотрен особый порядок налогообложения прибыли некоммерческих

организаций культуры (ст. 45), к которым (как отмечается в преамбуле закона) относятся и библиотеки. Здесь же содержится положение о том, что поступление средств из внебюджетных источников не является основанием для сокращения бюджетных отчислений.

Среди финансовых ресурсов организаций культуры в Законе выделены средства учредителя/учредителей, доходы от собственной деятельности, а также иные разрешенные законодательством РФ доходы и поступления. Одновременно записано, что полученные из других источников средства не уменьшают нормативов и абсолютных размеров финансирования со стороны учредителя/учредителей (ст. 46).

Исходное значение для постановки инициативной хозяйственной деятельности библиотеки имеет статья 47 «Предпринимательская деятельность государственных и муниципальных организаций культуры». Именной в ней зафиксирован достаточно многообразный спектр направлений, возможных для дополнительной реализации в условиях учреждений культуры, включая библиотеки. Принципиальное значение имеет норма, согласно которой деятельность некоммерческих организаций культуры по реализации предусмотренных уставом производимой продукции, работ и услуг относится к предпринимательской только в той части, в которой получаемый доход не инвестируется непосредственно в данной организации для обеспечения, развития и совершенствования основной уставной деятельности. Аналогично и сами платные формы профильной деятельности учреждений культуры не рассматриваются как предпринимательские, если получаемый доход полностью идет на их развитие и совершенствование.

Закон РФ «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» позволяет организациям культуры пользоваться кредитом отечественных и зарубежных банков. При этом указано, что культурные ценности, хранящиеся в государственных и муниципальных библиотеках, не могут использоваться в качестве обеспечения такого кредита или сданы под залог (ст. 51). Организации культуры правомочны самостоятельно устанавливать цены (тарифы) на

платные услуги/продукцию, предусматривая льготы для определенных групп пользователей. Государственное регулирование цен допускается только в случаях монопольного положения предприятия на культурно-досуговом или информационном рынках (ст. 52).

Наиболее конкретно организационно-управленческие отношения в сфере библиотечной деятельности регулирует **Федеральный закон «О библиотечном деле» (1994)**, обеспечивая необходимую юридическую основу для их реализации в контексте внешней рыночной среды, а также сущностных функций библиотеки – информационного, культурного и образовательного учреждения (ст. 1).

Наряду с правом всех граждан России на основное бесплатное библиотечное обслуживание в сети общедоступных библиотек (ч. 2 ст. 5; ч. 4 ст. 7), Закон предусматривает право пользователей на получение платных услуг, перечень которых определяется правилами пользования библиотекой (ч. 4 ст. 7). Важное значение для повседневной деятельности библиотеки имеют положения о юридическом статусе библиотечного учреждения (ст. 11; ч. 2 ст. 22), обязанностях (ст. 12) и правах (ст. 13) библиотеки, взаимоотношениях с учредителем (ст. 10; ч. 3 ст. 22), имущественных правоотношениях (ч. 3 ст. 15; ч. 3 ст. 22; ч. 4 ст. 23; ст. 24, 25), государственной библиотечной политики (ст. 14-19).

Акцентируем внимание на закреплённом в данном Федеральном законе прямого действия праве библиотеки осуществлять хозяйственную деятельность, если она не наносит ущерба основной. При этом в качестве приоритетных целей такого аспекта функционирования библиотечного учреждения выделены не только расширение перечня предоставляемых услуг, но и социально-творческое развитие собственно библиотеки (ч. 6 ст. 13). Последняя часть формулировки дает возможность широкого толкования вариантов инициативной хозяйственной деятельности современной отечественной библиотеки. Важное юридическое значение имеет фиксация права библиотеки определять условия использования библиотечных фондов на

основе договоров с юридическими и физическими лицами (ч. 6 ст. 13), что потенциально открывает перед библиотечно-информационными учреждениями перспективы сверхнормативного дополнительного (в том числе сервисного) обслуживания заинтересованных платежеспособных пользователей. На договорной основе предлагается также строить взаимоотношения библиотек с другими субъектами информационного рынка (ст. 21), в частности, при осуществлении информационного партнерства.

Таким образом, в настоящее время на законодательном уровне создана необходимая правоустанавливающая база для успешной деятельности российской библиотеки как некоммерческой организации в форме финансируемого собственником учреждения, имеющей легитимные основания заниматься приносящей доходы деятельностью. Данный организационно-правовой статус позволяет библиотечно-информационным учреждениям интерпретировать к своим конкретным условиям ряд подзаконных нормативно-правовых актов, обеспечивающих правоприменительную практику.

2.3. Локальное нормативное регулирование организационно-экономических правоотношений в условиях библиотеки

Современная российская библиотека функционирует в многоаспектном правовом поле, являясь субъектом и объектом правовых отношений. Эффективно применять федеральные системообразующие (кодексы), межотраслевые, смежные и базовые отраслевые законодательные акты, профильные региональные законы, а также конкретизирующие и развивающие их соответствующие подзаконные нормативно-правовые документы в повседневной практике библиотеки дает возможность грамотно составленная и скорреспондированная друг с другом внутрибиблиотечная организационно-правовая документация. Оптимальная система внутренней правовой регламентации позволяет успешно обеспечивать и предметно осуществлять

локальное юридическое регулирование общих принципов деятельности, отдельных направлений и конкретных аспектов работы библиотеки.

Формирующийся в каждой библиотеке комплекс («пакет») внутренней нормативной документации объективно состоит из совокупности отдельных взаимосвязанных и взаимодополняющих блоков. Входящие в них документы отражают правовые, организационные и технологические стороны профессиональной деятельности, фиксируют цели, порядок и условия функционирования библиотеки как информационного, образовательного и культурно-досугового учреждения (социального института).

Базовым элементом массива организационно-правовой документации библиотеки являются учредительные документы, в частности Устав / Положение. С их помощью осуществляется юридическое закрепление правоспособности, обеспечиваются **правоотношения библиотеки с учредителем** (балансодержателем) и участие в так называемом гражданском обороте.

В качестве основного обязательственного документа, определяющего легитимный характер **взаимоотношений библиотеки и пользователей**, а также соответствующий правовой режим ее деятельности, выступают Правила пользования библиотекой. Именно здесь отражаются специфические аспекты правоотношений в условиях библиотеки, в том числе приоритет прав пользователя, делегирование администрацией библиотеки обязанностей по разноплановым контактам с пользователями функциональным сотрудникам (исполнителям).

Отдельные позиции Правил пользования библиотекой детализируются в специальных Положениях, регламентирующих конкретные направления взаимоотношений с пользователями: о дополнительных (сервисных) услугах / платном обслуживании, договорной деятельности, залоговых отношениях, об экономических санкциях за нарушение установленных норм и др.

Другое важное звено локальной нормативной документации – Положения о структурных подразделениях (отделах, секторах, залах, абонеентах,

кабинетах, специализированных центрах и др.) библиотеки, регулирующие *внутрибиблиотечные организационно-управленческие отношения*.

Правовые аспекты реализации кадровой политики библиотеки с учетом современных социально-экономических требований закрепляются в особом блоке внутренней нормативной документации. Так, в Правилах внутреннего трудового распорядка библиотеки фиксируются юридические положения по поводу *взаимоотношений администрации и сотрудников*, отражается специфика применения норм трудового законодательства в конкретных условиях и в контексте кадрового менеджмента. В свою очередь, социально-трудовые отношения в библиотеке регламентируются Коллективным договором, а экономико-правовые акценты управления трудовыми ресурсами – в Положении об оплате труда и/или материальных выплатах сотрудникам библиотеки. Сюда же примыкают индивидуальные трудовые договоры с постоянными (штатными) и временными библиотечными работниками и техническим персоналом. Первичным уровнем документирования повседневной библиотечно-информационной деятельности в условиях правовой регламентации научной организации труда и менеджмента персонала библиотеки являются персонифицированные должностные инструкции сотрудников, соответствующие утвержденному штатному расписанию.

Определяющую роль в *текущем правовом регламентировании* повседневной библиотечной работы играет оперативно-распорядительная документация – приказы и распоряжения руководителя библиотеки. В этом же ряду можно рассматривать постановления (решения) коллегиальных и представительных (общественных) органов управления библиотекой (комиссий, советов, собраний, совещаний и т.п.).

В качестве ключевых *критериев*, которые необходимо учитывать *при определении номенклатуры, разработке и актуализации внутрибиблиотечных нормативных документов* как локальных правовых актов, регулирующих конкретную деятельность, выступают:

- соответствие общеправовым и отраслевым нормам (максимальная интеграция юридических документов различного уровня регламентации);
- скорреспондированность друг с другом;
- релевантность содержания;
- мобильность структуры (возможность ситуационной корректировки отдельных положений /позиций);
- физическая и смысловая доступность для всех субъектов правоотношений.

В последние годы в отечественной библиотечной сфере наблюдается активизация использования организационно-правовых методов управления библиотекой, идет интенсивный процесс локального правотворчества. Формируется разветвленная внутрибиблиотечная нормативная база, определяющая адекватный правовой алгоритм функционирования конкретной библиотеки в соответствующих условиях. От того, насколько юридически корректно и своевременно подготовлен актуальный внутрибиблиотечный документ, как он соотносится с уже действующими в библиотеке правовыми нормами, обладает ли необходимым коммуникационным потенциалом, в какой степени позволяет обеспечить правоприменительную практику – зависят оперативность и результативность юридической регламентации текущей библиотечной деятельности, то есть правовая культура библиотеки.

2.4. Правовая составляющая развития кадрового ресурса библиотеки

В контексте современных социально-экономических требований правовые аспекты реализации кадровой политики библиотеки логично закреплять в специальном блоке источников – локальных нормативных актах, содержащих нормы трудового права.

В Трудовом кодексе Российской Федерации (ТК РФ) /2001, с послед. изм. и доп./ акцент при регулировании трудовых отношений смещен именно на локальные нормативные акты (ст. 8. 13) и коллективные договоры (ст. 9), которые выступают легитимными подзаконными нормативными источниками трудового права. Содержание этих актов в полной мере может отражать особенности конкретной деятельности, так как они разрабатываются на основе действующего законодательства с учетом потребностей текущей практики и мнения трудового коллектива (или его представительного органа). Локальный характер правовой регламентации открывает широкие возможности для интенсивного нормотворчества в рамках отдельной библиотеки.

В условиях многоаспектного функционирования современной библиотеки локальные нормативные акты позволяют руководителям библиотечно-информационных учреждений в пределах своей компетенции:

- максимально оперативно оформлять необходимые организационно-управленческие и партнерские социально-трудовые отношения;
- устанавливать оптимальный режим (условия) труда персонала;
- реализовывать автономную эффективную социальную поддержку сотрудников;
- создавать профильную разветвленную сбалансированную нормативно-правовую базу.

В широкой трактовке можно обозначить следующую **систему локальных нормативных актов библиотеки, содержащих нормы трудового права** и регулирующих трудовые отношения:

- Устав/Положение о библиотеке (ст. 19, 20 ТК РФ);
- Правила внутреннего трудового распорядка (ст. 189, 190; 91, 191 ТК РФ);
- Положение об оплате труда (могут быть отдельно: Положение о фонде оплаты труда, Положение о материальном

стимулировании сотрудников, Положение о надбавках к должностным окладам за выслугу лет и т.п.);

- Штатное расписание;
- Положения о структурных подразделениях библиотеки;
- Трудовые договоры (ст. 9, 56-84 ТК РФ);
- Должностные инструкции;
- График отпусков (ст. 123 ТК РФ);
- График посменной работы (ст. 103 ТК РФ);
- Приказы директора (ст. 68, 84 ТК РФ).

В повседневной работе библиотеки локальные нормативные акты важно применять комплексно. Они являются императивными в части регулирования соответствующих правоотношений, поэтому обязательны для исполнения всеми библиотечными структурными подразделениями и должностными лицами, каждым сотрудником.

Наиболее предметно социально-трудовые отношения регламентируются в Правилах внутреннего трудового распорядка, Положении об оплате труда, должностных инструкциях и персонифицированных трудовых договорах. В то же время не все они указаны в Трудовом кодексе РФ. Так, Положение об оплате труда не является обязательным локальным нормативным актом, однако его наличие целесообразно. В трудовых договорах библиотеки с различными специалистами обосновывать экономические параметры заработной платы, а также стимулирующих выплат сложно и нереально. Более рационально разработать единый подход к оплате труда и зафиксировать его в соответствующем локальном нормативном акте (Положении об оплате труда и Положении о материальном стимулировании сотрудников), а затем ссылаться на данный акт в тексте трудового договора (с учетом конкретных обстоятельств).

Что касается должностных инструкций, то, несмотря на отсутствие их упоминания в Трудовом кодексе РФ, они предусмотрены рядом подзаконных нормативных правовых актов федеральных органов исполнительной власти,

органов исполнительной власти субъектов РФ, органов местного самоуправления (регламентировано ст. 5 ТК РФ). Выступают в качестве необходимого звена нормативного регулирования деятельности организаций бюджетной сферы (в том числе библиотеки) и должны соотноситься с утвержденным штатным расписанием. Именно на основе должностных инструкций определяются соответствие работника занимаемой должности и его полномочия (права, обязанности, ответственность), оцениваются результаты трудовой деятельности.

Локальные нормативные акты призваны адаптировать трудовые правоотношения в библиотеке к конкретным условиям и обстоятельствам, но при этом в полной мере интегрировать базовые юридические нормы, сочетаться друг с другом, соответствовать стратегическим задачам, оперативно отражать ситуационные изменения, обеспечивать успешное выполнение трудовым коллективом заданных функций, способствовать поступательному развитию библиотечного персонала. Обратим внимание, что локальные нормативные акты не могут ухудшать положения работников по сравнению с трудовым законодательством (ст. 849 ТК РФ).

Охарактеризуем наиболее значимые локальные нормативные акты библиотеки, регламентирующие профессиональную трудовую деятельность.

Один из обязательных локальных нормативных актов, реализующий правовые аспекты кадровой политики библиотеки, в котором фиксируются юридические положения о взаимоотношениях администрации и сотрудников, являются **Правила внутреннего трудового распорядка библиотеки**. В них отражаются особенности применения норм трудового законодательства в конкретных условиях, то есть трудовой распорядок. Здесь излагаются процедуры заключения и прекращения трудового договора, определяются рабочее время и периоды отдыха, раскрывается порядок поощрения персонала, закрепляются обязанности по соблюдению трудовой дисциплины, указываются виды взысканий.

В структуру Правил внутреннего трудового распорядка библиотеки обычно (в соответствии со ст. 189 ТК РФ) включаются следующие разделы:

- Общие положения (среди них полное наименование и местонахождение библиотеки).
- Порядок приема и увольнения работников.
- Основные права, обязанности, ответственность работников (ст. 21 ТК РФ).
- Основные права, обязанности и ответственность администрации (ст. 22 ТК РФ).
- Режим работы (ст. 91-105 ТК РФ).
- Время отдыха (ст. 106-108, 110-112 ТК РФ).
- Ежегодные отпуска (ст. 114-116, 118-128 ТК РФ).
- Порядок и сроки выплаты зарплаты (ст. 136 ТК РФ).
- Стимулирование трудовой активности и меры поощрения за труд (ст. 135, 191 ТК РФ).
- Дисциплинарные взыскания (ст. 192-194 ТК РФ).
- Иные вопросы регулирования трудовых отношений.

Правила внутреннего трудового распорядка могут обсуждаться на общем собрании коллектива библиотеки. Они утверждаются администрацией с учетом мнения представительного органа (ст. 190 ТК РФ), а затем доводятся до сведения и исполнения сотрудников.

Широкое распространение в практике библиотек получил такой локальный нормативный акт, как **Положение о премировании сотрудников**. В нем четко фиксируются условия, при которых начисляется денежная премия:

- показатели премирования;
- порядок учета их выполнения;
- размеры и шкала премирования;
- период премирования;
- круг премируемых работников;

- система контроля за правильным и эффективным расходованием фонда премирования;
- причины депремирования.

Важный компонент нормативно-правового регулирования трудовых отношений в библиотеке - **штатное расписание**. Оно применяется для оформления структуры, штатного состава и штатной численности библиотеки в соответствии с ее Уставом (Положением). Штатное расписание содержит перечень структурных подразделений и должностей, сведения о количестве штатных единиц, должностных окладах, надбавках и месячном фонде заработной платы. Утверждается приказом (распоряжением) директора (заведующего) библиотекой. Изменения в штатное расписание также вносятся только в соответствии с приказом (распоряжением) руководителя.

Необходимым звеном системы локальных нормативных актов являются **положения о структурных подразделениях**. Положение о структурном подразделении библиотеки определяет правовой статус конкретного структурного подразделения, порядок его повседневного функционирования, вопросы соподчиненности и взаимодействия данного подразделения с другими.

В Положении отражаются такие разделы:

- *Общие сведения*. Содержится информация о названии структурного подразделения, направлениях деятельности; обозначается нормативная база.
- *Цели и задачи*. Излагаются цели и задачи, характеризуются роль и место структурного подразделения в библиотеке.
- *Содержание работы*. Максимально полно описывается, чем занимается структурное подразделение.
- *Организация работы и управление*. Обозначается руководящий состав подразделения, характеризуются его полномочия.
- *Структура, состав, оснащение подразделения*. Представляются сведения о его структуре, численном составе и техническом оснащении.

- *Взаимодействие с другими структурными подразделениями библиотеки.* Указываются межструктурные связи, направленные на решение стоящих перед библиотекой задач.
- *Права и обязанности работников структурного подразделения.* Фиксируются права и обязанности руководителя в отношении сотрудников, а также права, обязанности и ответственность сотрудников.

Разрабатывает Положение о структурном подразделении его руководитель, утверждает директор (заведующий) библиотеки.

Основной правовой формой индивидуального регулирования труда, юридической базой трудовых отношений в библиотеке является **трудовой договор**. В отличие от других локальных нормативно-правовых документов он позволяет всесторонне учесть способности конкретного работника. Трудовой кодекс РФ устанавливает, что трудовой договор является соглашением между работником и работодателем (ст. 56). Только после подписания этого договора юридически оформляется прием сотрудника на работу.

Трудовой договор заключается в письменной форме (в двух экземплярах) с каждым вновь принимаемым на работу независимо от срока договора (на неопределенный срок, определенный срок) и характера работы (по основному месту работы, по совместительству, надомная работа и т.п.) (ст. 67; 58, 60 ТК РФ).

По трудовому договору работодатель обязуется предоставить работу по конкретной трудовой функции, обеспечить условия труда в соответствии с трудовым законодательством, коллективным договором и профильными локальными нормативными актами, своевременно и в полном размере выплачивать заработную плату. Работник, заключивший трудовой договор, должен выполнять работу по соответствующей трудовой функции (специальности, квалификации или должности), соблюдая Правила внутреннего трудового распорядка (ст. 56 ТК РФ). Укажем, что администрация

библиотеки не вправе требовать выполнения работы, не обусловленной трудовым договором (ст. 60 ТК РФ).

Содержание трудового договора регламентировано статьей 57 Трудового кодекса РФ и включает ряд обязательных позиций:

- фамилия, имя, отчество работника и наименование работодателя, заключивших трудовой договор;
- сведения о документах, удостоверяющих личность работника;
- место и дата заключения договора;
- место работы (с указанием структурного подразделения);
- трудовая функция (работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии или специальности с указанием квалификации; конкретный вид поручаемой работы);
- дата начала работы;
- условия оплаты труда (размер должностного оклада, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты);
- режим рабочего времени и времени отдыха;
- условие об обязательном социальном страховании работника.

В той же статье специально указано, что при отсутствии в заключенном договоре каких-либо из обозначенных выше сведений и условий он должен быть дополнен ими (сведения вносятся в текст договора, а недостающие условия фиксируются в соответствующем приложении к договору или оформляются отдельным письменным соглашением сторон, являющимся неотъемлемой частью трудового договора). Могут также предусматриваться дополнительные условия, не ухудшающие положение работника.

Статья 68 Трудового кодекса РФ четко определяет порядок приема (оформления) на работу – сначала подписывается договор, а затем на его основании издается правоприменительный акт, адресованный конкретному лицу, – приказ о приеме на работу. Один экземпляр трудового договора передается работнику, другой хранится у работодателя.

Особо отметим, что заключение трудового договора допускается с лицами, достигшими шестнадцати лет (ст. 63 ТК РФ). Предусматривается, что с согласия одного из родителей (или опекуна, попечителя) возможно заключение трудового договора с учащимися, достигшими возраста четырнадцати лет, для выполнения в свободное от учебы время легкого труда. Благодаря этому положению многие школьники могут работать в библиотеке в период летних каникул.

Одним из ведущих принципов управления библиотекой является четкое определение функциональных обязанностей и распределение полномочий в коллективе. Нормативный документ, который фиксирует полномочия работников, – **должностная инструкция** (персонифицированная и на конкретное рабочее место).

Каждый сотрудник библиотеки должен иметь персональную должностную инструкцию. Ее цель – регламентировать организационно-правовое положение, круг обязанностей, прав и ответственности работника, что обеспечивает условия для эффективной трудовой деятельности.

Должностные инструкции дают возможность рационально распределять кадровые ресурсы, а также определяют параметры и показатели оценки работников. Они же выступают в качестве основы для аттестации сотрудников.

В должностной инструкции представляется характеристика исполнителя должности, содержатся требования к образованию, повышению квалификации, стажу работы. Описывается круг конкретных функций сотрудника, его права, ответственность, кому подчиняется и дает распоряжения (если руководит подразделением).

Должностные инструкции составляются в соответствии с «Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих» (1998, с послед. изм.). «Тарифно-квалификационными характеристиками (требованиями) по должностям работников культуры РФ» (1995). Еще один документ, необходимый для составления должностной инструкции, – «Межотраслевые нормы времени на работы, выполняемые в

библиотеках» (1997). Здесь нормированы все основные виды работ, выполняемых сотрудниками библиотеки: комплектование и учет фонда, библиотечная обработка документов, обеспечение сохранности фонда, обслуживание читателей, методическая, массовая, справочная, информационно-библиографическая работа и другие. Именно данные нормы рекомендованы для использования при организации труда и установлении конкретного задания для библиотечного персонала.

Кроме нормирования отдельных процессов, важно выработать критерии оценки конкретных видов деятельности для распределения участков работы между сотрудниками. Помимо учета квалификации работника, эти критерии оценки должны содержать и основные требования к рабочему месту, так как в библиотечной деятельности в равных долях существует труд регламентированный и творческий. Процедура оценки сложности и качества работ предусматривает описание состава трудовых функций, характерных для той или иной должности. Для этого должны быть изучены квалификационные требования к рабочим местам, технология конкретных видов работ, организационно-технические условия их выполнения, после чего оформляется должностная инструкция на конкретное рабочее место.

Наряду с обозначенными параметрами, при составлении персональной должностной инструкции целесообразно принимать во внимание психологические и физические особенности работника библиотеки.

Приведем типовую структуру должностной инструкции:

- *Общие положения.* Определяется сфера деятельности работника, обозначаются полные наименования должности и структурного подразделения библиотеки. Оговариваются непосредственное подчинение работника, порядок назначения и освобождения от должности, а также замещение во время отсутствия, квалификационные требования (образование, опыт и навыки работы, стаж работы по специальности, разряд ЕТС).

В этом же разделе перечисляются правовые акты, которыми необходимо руководствоваться.

- *Должностные обязанности.* Цели и задачи, определенные для данной должности; перечень обязанностей (выполняемых операций в рамках процессов, видов работ по направлению); требования к объему, качеству, срокам выполнения.
- *Взаимодействия.* Связи по должности (перечисляется круг лиц, с которыми работник вступает в служебные отношения и обменивается информацией для достижения целей и задач, стоящих перед библиотекой).
- *Права.* Передача полномочий вышестоящих руководителей, какие вопросы работник решает самостоятельно; его право на повышение квалификации, материальное стимулирование (доплаты, надбавки, премирование), социальные льготы, очередной и дополнительный отпуска.
- *Ответственность.* Указываются показатели оценки работника в должности; устанавливаются виды ответственности за несвоевременное и некачественное выполнение должностных обязанностей.

Должностная инструкция разрабатывается руководителем структурного подразделения на основе профессиограммы. Утверждается должностная инструкция директором (заведующим) библиотеки и может являться приложением к трудовому договору. После ознакомления с этим персонифицированным документом работник ставит подпись и дату. Все существенные изменения в должностную инструкцию вносятся приказом руководителя библиотеки.

Для отражения сведений о времени распределения ежегодных оплачиваемых отпусков работников всех структурных подразделений библиотеки на календарный год по месяцам составляется сводный **график отпусков**. При его формировании учитываются правоустанавливающие нормы

Трудового кодекса РФ (ст. 123; 114-120, 122, 124, 125), особенности работы конкретной библиотеки и пожелания сотрудников.

График отпусков визируется руководителем кадровой службы, руководителями структурных подразделений или уполномоченными сотрудниками, согласовывается с выборным профсоюзным органом (при его наличии) и утверждается руководителем библиотеки. При переносе срока отпуска на другое время с согласия работника и руководителя структурного подразделения в график отпусков вносятся соответствующие изменения.

Определяющую роль в текущем правовом регламентировании повседневной библиотечной работы играют такие локальные нормативные акты, как **приказы** и распоряжения (для несамостоятельных библиотек) директора (заведующего), распространяемые на всех сотрудников (далее везде по тексту – приказы).

Деятельность библиотеки, как указывалось выше, обеспечивается системой взаимосвязанных локальных нормативных актов. Состав этих актов определяется статусом библиотеки, порядком разрешения тех или иных вопросов (единоначальный, коллегиальный), объемом и характером взаимосвязей между структурными подразделениями, между работниками библиотеки и руководством. Любой внутрибиблиотечный локальный нормативный акт оформляется приказом о его введении.

Приказами оформляются также решения по оперативным, организационным и другим вопросам внутренней работы библиотеки. Приказ – это одна из форм официального распоряжения директора, принявшего управленческое решение в пределах своей компетенции, нормативное оформление (фиксация) управленческих действий.

Приказ представляет собой локальный нормативный акт, состоящий из констатирующей и распорядительной частей. В констатирующей части излагаются основания или причины его составления. Так, если основанием к изданию приказа служит законодательный акт, нормативный акт федерального органа исполнительной власти, органа исполнительной власти субъекта РФ или

органа местного самоуправления, то в констатирующей части указывается его название, дата, номер, заголовок и перелagается содержание тех его разделов, которые непосредственно касаются профильных вопросов. Во второй распорядительной части приказа фиксируется соответствующее решение руководителя библиотеки. Такие приказы издаются по организационным вопросам и по основной деятельности.

Приказы по организационным вопросам оформляются при утверждении структуры и штатов библиотеки, для введения в действие организационных, плановых, отчетных, инструктивных, технологических и методических локальных нормативных актов, при создании временных или постоянных коллегиальных органов.

Приказы по основной деятельности издаются для регулирования порядка финансирования библиотеки, ее материально-технического, информационного и документационного обеспечения, социальных вопросов.

Перечисленные приказы – локальные нормативные акты, их следует отличать от приказов со статусом правоприменительных актов, касающихся конкретного сотрудника библиотеки. К правоприменительным актам относятся **приказы по личному составу** (так называемые кадровые приказы): о приеме, увольнении, перемещении работников, присвоении разрядов и др. Охарактеризуем кратко наиболее важные из них.

Приказ о приеме на работу (ст. 68 ТК РФ) применяется для оформления и учета принимаемых по трудовому договору сотрудников. В нем указываются наименование структурного подразделения, профессия (должность), испытательный срок (если устанавливается), а также условия приема на работу (по совместительству, в порядке перевода из другой организации, для замещения временно отсутствующего работника, для выполнения определенной работы и пр.). Подписанный руководителем библиотеки приказ объявляют работникам под расписку. На основании этого приказа в трудовую книжку вносится соответствующая запись, заполняется личная карточка, а в бухгалтерии открывается лицевой счет сотрудника.

Приказ о переводе на другую работу (ст. 72 ТК РФ) применяется для оформления и учета перевода сотрудников внутри библиотеки. Заполняется кадровой службой, подписывается руководителем библиотеки и объявляется работникам под расписку. На основании данного приказа делаются отметки в личной карточке и лицевом счете, вносится запись в трудовую книжку.

Приказ о предоставлении отпуска (ст. 114-128 ТК РФ) применяется для оформления и учета отпусков работников библиотеки в соответствии с законодательством, коллективным договором, профильными локальными нормативными актами, индивидуальным трудовым договором. Составляется работником кадровой службы или уполномоченным лицом, подписывается руководителем библиотеки, объявляется работнику под расписку. На основании такого приказа делаются отметки в личной карточке, лицевом счете и производится расчет заработной платы, причитающей за отпуск.

Приказ о направлении в командировку (ст. 166-168 ТК РФ) применяется для оформления и учета командировок сотрудников библиотеки. Заполняется кадровой службой, подписывается руководителем библиотеки. В тексте приказа указываются фамилия и инициалы, структурное подразделение, профессия (должность) командированного, а также цель, время и место(а) командировки. При необходимости обозначаются источники оплаты командировочных расходов и другие условия направления в командировку.

Приказ о поощрении (ст. 191 ТК РФ) применяется для оформления и учета поощрений за трудовые успехи. Составляется на основании представления руководителя структурного подразделения библиотеки. Подписываются руководителем библиотеки и объявляются работникам под расписку. На основании приказа вносится соответствующая запись в трудовую книжку.

Приказ о расторжении или прекращении трудового договора (ст. 78-84¹ ТК РФ) применяется для оформления и учета увольнения сотрудников. Заполняется кадровой службой, подписывается руководителем библиотеки, объявляется работникам под расписку. На основании данного приказа делаются

записи в личной карточке, лицевом счете, трудовой книжке и производится итоговый финансовый расчет.

Резюме к разделу II

1. В нашей стране сформировалось благоприятное правовое поле для легитимного функционирования библиотек как хозяйствующих субъектов. Развивается новый раздел информационного права – библиотечное право, объединяющий совокупность юридических норм, регулирующих общественные отношения в процессе библиотечной деятельности и определяющих ее правовой режим, в том числе экономической активности.

2. Источниками права, регламентирующими организационно-экономические аспекты функционирования библиотеки, являются фоновые международные акты, Конституция РФ, разноуровневые законодательные акты и нормативно-правовые подзаконные документы, ведомственно-отраслевые нормативные материалы, нормативно-техническая документация, рекомендательные документы общественных профессиональных организаций, локальная (внутрибиблиотечная) нормативно-правовая документация.

3. Наиболее полно правоустанавливающие нормы инициативной деятельности в библиотечно-информационной сфере закреплены в кодифицированных актах, фоновых смежных и базовых федеральных законах. Особенно предметно и комплексно функционирование библиотек регламентировано специальным Федеральным законом «О библиотечном деле».

4. Показателем правовой культуры библиотеки при регламентации организационно-экономических отношений выступает внутренняя нормативная документация. Среди базовых критериев локальной внутрибиблиотечной документации (от Устава библиотеки до должностных инструкций сотрудников) – соответствие общеправовым и отраслевым нормам,

скорреспондированность друг с другом, релевантность содержания, мобильность структуры, физическая и смысловая доступность.

5. Наиболее развивающийся аспект внутрибиблиотечного ресурсного правового регулирования – социально-трудовые отношения. Они закрепляются в Правилах внутреннего трудового распорядка, Положении об оплате труда, должностных инструкциях, персонифицированных трудовых договорах, а также коллективном договоре между администрацией библиотеки и представителями сотрудников.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимается под библиотечным правом и каковы его источники?
2. Назовите ключевые проблемы библиотечного дела и библиотеки как хозяйствующего субъекта, нуждающиеся в правовом регулировании.
3. Какие кодексы юридически обеспечивают функционирование современной библиотеки в рыночной экономической среде?
4. Какие федеральные законы являются фоновыми, смежными и базовыми для инициативной библиотечно-информационной деятельности?
5. В чем задача локального уровня правовой регламентации инициативной деятельности в библиотечно-информационной сфере?
6. Из каких локальных актов состоит система внутренней нормативной документации библиотеки, регулирующая организационно-экономические правоотношения? Каковы критерии ее формирования и развития?
7. Перечислите локальные внутрибиблиотечные акты, содержащие нормы трудового права. Какие вопросы организационно-правовых взаимоотношений между администрацией библиотеки и персоналом как интеллектуальным ресурсом они позволяют решать?

III. Инициативная профессиональная деятельность в контексте дополнительного ресурсного обеспечения библиотеки

3.1. Сверхнормативные услуги и обслуживание в системе современной экономической практики библиотеки

Платные услуги (обслуживание) предоставляются российскими библиотеками физическим и юридическим лицам с целью реализации их права на удовлетворение дополнительных культурно-образовательных и информационных потребностей, расширения спектра эффективной помощи пользователям, повышения комфортности, интенсификации использования имеющегося и привлечения дополнительного ресурсного потенциала, усиления экономической заинтересованности сотрудников, укрепления материально-технической базы библиотечного учреждения.

Под **платными услугами (обслуживанием) в библиотеке** понимается конкретный позитивный результат или совокупность процессов и результатов сверхнормативной библиотечно-информационной и иной дополнительной полезной деятельности, ориентированной на удовлетворение особых запросов различных групп пользователей, предусматривающий возмездный характер экономических взаимоотношений с ними и обеспечивающий получение соответствующих внебюджетных финансовых поступлений. Реализация платных аспектов функционирования современной библиотеки осуществляется посредством двух основных форм представления итоговых продуктов: нематериализованной (неовещественной) – собственно услуга и материализованной (овещественной) – продукция.

При определении границ и соотношения бесплатного и платного в деятельности конкретной библиотеки наиболее разумной является концепция, согласно которой *физический и интеллектуальный доступ к документным*

ресурсам библиотеки должен быть в основном бесплатным (в частности, в читальном зале), а связанные с их реализацией (продвижением к пользователю, раскрытием и интерпретацией) дополнительные услуги или продукция — дифференцированно платными.

Отличительными признаками платных услуг (обслуживания) в библиотеке являются обязательный денежный эквивалент стоимости, сервисная ориентация, рациональность, мобильность. ***Ведущими методологическими принципами***, обеспечивающими успешность данного аспекта деятельности библиотеки, *выступают*:

- *сверхнормативность* (внебюджетный характер ресурсного обеспечения);
- *ситуационная полезность* (необходимость пользователю);
- *заменяемость* (наличие близких по содержанию альтернативных бесплатных форм);
- *самокупаемость или рентабельность* (компенсация расходов, а также получение ожидаемого / планируемого дохода);
- *адресность* (целевая ориентация на потребности и запросы конкретных/приоритетных групп пользователей с учетом специфики информационных объектов и иных аспектов деятельности, а также реальной и потенциальной платежеспособности);
- *востребованность / ликвидность* (реализация заявленных номенклатуры услуг и ассортимента продукции по определенным количественным параметрам: объему, тиражу и др.);
- *стабильность* (постоянный характер оговоренного обслуживания);
- *гибкость* (вариативность предлагаемых версий итоговых продуктов инициативной деятельности, приспособляемость номенклатуры к динамике потребительского спроса);
- *конкурентоспособность* (как результат соответствующего уровня профессионализма исполнителей, комфортности обслуживания,

наличия необходимой ресурсной базы, правильно выбранной маркетинговой стратегии и успешной тактики ее реализации).

Названные исходные принципы важно принимать во внимание, моделируя перечень дополнительных услуг и продукции определяя направления обслуживания пользователей, обосновывая ассортиментную политику библиотеки.

Дополнительные **платные услуги** можно рассматривать как результат целесообразной инициативной деятельности библиотеки в условиях саморегулируемой экономики. При этом необходим баланс социальных приоритетов с экономическими интересами библиотеки во избежание коммерциализации идущей вразрез с ее общественной миссией.

На потребительском рынке платных услуг библиотека может выступать одновременно на нескольких субрынках, превалируя на одном или ряде из них в зависимости от складывающейся конкурентной среды и успешности позиционирования (обеспечения конкурентоспособности) библиотечно-информационных продуктов (услуг/продукции). Такими субрынками являются, прежде всего, *рынок знания* и *рынок досуга*. Первый, в свою очередь, состоит из образовательного (например, интеллектуально-консалтинговые услуги, курсовая подготовка и др.) и информационного (в частности, библиографические, справочно-фактографические, информационно-посреднические услуги) сегментов. Сюда же примыкает обособленный *книжно-журнальный рынок*, на котором библиотека присутствует и в роли покупателя (при комплектовании фонда), и в роли продавца (своей и/или чужой издательской продукции). Что касается рынка досуга, то он не может в настоящее время рассматриваться в числе особо перспективных для библиотеки, поскольку ее возможности в современных условиях не дают оснований для оптимистических конкурентных прогнозов. В ряде случаев библиотека выступает достаточно успешно на смежных субрынках, например, на *рынке бытового обслуживания* (ксерокопирование нефондовых документов,

прокат видео- и иной техники, оперативные переплетные работы, ламинирование и пр.).

Маркетинговый подход к постановке платных услуг в библиотеке предполагает использование различных признаков для их классификации, в частности: назначение, потребительские характеристики, форму представления, продолжительность взаимодействия с пользователем, предметно-деятельностные параметры. Наиболее оптимально моделировать перечень платных услуг библиотеки позволяет **предметно-деятельностный уровень ранжирования**, когда в качестве перспективных базовых ассортиментных групп рассматриваются библиотечно-информационные, прибиблиотечные и сервисные, консалтинговые и образовательные, досуговые, издательско-полиграфические, рекламные и посреднические услуги.

Библиотечно-информационные услуги — результат инициативной профессиональной деятельности, нацеленной на удовлетворение дополнительных потребностей и запросов пользователей средствами библиотеки. В их числе: приоритетный доступ к новым поступлениям, выдача фондовых документов из читального зала на дом, предоставление изданий конъюнктурной тематики, подбор документов по заданным критериями, индивидуальное тематическое информирование, составление заказных библиографических материалов, выполнение фактографических справок, специализированный информационный поиск, подготовка (ведение) тематических досье, аннотирование и реферирование, подготовка аналитических обзоров и дайджестов, редактирование библиографических описаний, индексирование авторских работ.

Прибиблиотечные, сервисные услуги обеспечивают полноценное восприятие и успешную реализацию профильной деятельности библиотеки, создают благоприятные условия для ее эффективного функционирования, гарантируют дополнительные удобства пользователям, облегчают эксплуатацию оргтехники, предоставляют возможность проката и ремонта оборудования социально-культурного и бытового назначения. К ним относятся:

прием по телефону или факсу предварительной заявки и подбор фондовых документов, прием запросов и сообщение по телефону разнообразных справок, прием в читальном зале требований без шифра (при нежелании пользователя работать с каталогом и консультантом), постановка на очередь и/или информирование о возврате в фонд библиотеки выданного другому пользователю документа, бронирование (резервирование) документов на определенный период, продление срока пользования выданной литературой, иноязычные переводы, ламинирование и переплет (преимущественно пружинный) листовых материалов, доставка книг на дом или на рабочее место, предоставление кабинета для занятий, прокат аудио-, видеотехники и компьютеров, продажа канцтоваров и др.

Консалтинговые, образовательные услуги способствуют овладению систематизированными знаниями, умениями и навыками в условиях или с помощью библиотеки. Среди них: консультирование по оформлению библиографических описаний и составление списков литературы к научным работам, проверка орфографии и пунктуации рукописей, организация разноплановых лекториев и курсов, консультации отраслевых специалистов, экскурсии по библиотеке, предоставление пакета методических материалов и повышение квалификации (стажировка) работников других библиотек.

Досуговые услуги направлены на удовлетворение рекреационных потребностей доступными для библиотеки средствами. Это: кружки и клубы по интересам, видеосалоны, библиотечные кафе, игротеки, предоставление игровых приставок, разработка сценариев мероприятий, экскурсионно-туристическая деятельность и т.п.

Издательско-полиграфические услуги связаны с репродуцированием произведений печати, а также подготовкой и тиражированием печатной продукции библиотеки. В их числе: регламентированное копирование фондовых документов и иных материалов, редакционно-издательские услуги на основе компьютерной техники (набор и редактирование текста, макетирование,

сканирование, графика и пр.), выпуск библиографических и других заказных изданий.

Рекламные, посреднические услуги коммуникативно воздействуют на потребителей, нацелены на представительство сторонних интересов. К ним относятся: размещение рекламной продукции в библиотеке и ее изданиях, раздача и рассылка рекламных материалов, проведение рекламных мероприятий, организация обменного пункта литературы и кассет из домашних собраний, целевое комплектование, продажа печатной продукции (в том числе по договору с издательством или автором), согласованная с учредителем и территориальным органом по управлению имуществом сдача в аренду (субаренду) части занимаемых помещений, предоставление номера служебного телефона (факса) и электронного адреса в качестве контактных, проведение заказных конъюнктурных социологических исследований, экспедирование почтовых отправлений.

В последние годы отечественные библиотечно-информационные учреждения активно используют в своей инициативной деятельности долговременные формы взаимодействия с пользователями, предлагая различные совокупности (наборы) услуг в режиме дополнительного **платного обслуживания**. Этот процесс характеризуется:

- дифференцированным подходом к реальным и потенциальным абонентам;
- учетом возможностей конкретной библиотеки в контексте существующего и прогнозируемого потребительского спроса, а также факторов целесообразности предоставляемых форм и видов обслуживания;
- наличием специальных проблемно ориентированных подразделений в структуре библиотечного учреждения (например, абонементов, бюро, секторов и пр.), обеспечивающих отдельные целевые направления сверхнормативной деятельности;

- особыми взаимоотношениями библиотеки с пользователями (в частности, комплексность и желаемая комфортность получения услуг или продукции, долгосрочность контактов, договорность, возможность безналичных расчетов на принципах предоплаты и/или постоплаты и др.);
- ориентацией на максимальную удовлетворенность потребителя и библиотеки результатами обоюдовыгодных контактов.

В практике российских библиотек получили распространение следующие виды дополнительного платного обслуживания пользователей:

1. Разноаспектные **абонементы** (с объемно-количественными и временными границами), в том числе:

- абонементы, предоставляющие возможность получать документы из читального зала на дом во внерабочий для библиотеки период (ночной абонемент, абонемент выходного/праздничного дня и т. п.);
- абонементы популярной/актуальной (художественной, юридической, экономической, учебной и пр.) литературы;
- абонементы небумажных носителей информации (видеоабонемент и др.);
- залоговые абонементы;
- функциональные комплексные абонементы (например, телефонный абонемент, абонемент предварительного заказа, библиографический абонемент, абонемент дипломника, абонемент предпринимателя);
- нетрадиционные абонементы с прямым целевым инвестированием со стороны заинтересованных пользователей (в частности, пресс-абонемент).

2. Комплексное **договорное абонентное обслуживание**.

3. **Обслуживание в рамках проблемно-ориентированных стационарных подразделений** в структуре или при библиотеке (секторов / отделов с профилированным фондом документов, тематических залов-салонов,

кабинетов / центров коммерческой, социальной и иной информации, бизнес-библиотек, компьютерных библиотек и т. д.).

Они могут быть ориентированы:

- *на потребителей* (представители малого и среднего бизнеса, молодые предприниматели, учащиеся и студенты, пожилые люди, женщины и др.);
- *потребности* (информационные, образовательные, досуговые, общекультурные);
- *фонды / профиль комплектования* (справочники и базы данных, законодательные и нормативные документы, экономика и финансы, менеджмент и маркетинг, медицина и пр.).

Среди наиболее значимых составляющих характеристики дополнительной платной деятельности библиотеки, определяющих структуру и содержание соответствующего комплекса услуг (обслуживание) выделяются функциональные, пользовательские и стоимостные параметры. Для их успешной координации важны наличие и оптимальное сочетание трех ведущих компонентов маркетинговой цепочки: спроса – предложения – потребительского поведения. Такой подход позволяет библиотеке оптимизировать субъектно-объектные в системе библиотечно-информационного обслуживания, стимулировать и регулировать спрос, дифференцировать предложение конкретных услуг (обслуживания) в соответствии с ресурсным потенциалом библиотеки и уровнем платежеспособности заинтересованных пользователей.

3.2. Обязательственные хозяйственно-договорные отношения с участием библиотеки

Многие аспекты экономической деятельности отечественных библиотек регулируются с помощью различных вариантов хозяйственных договоров и соглашений, что обеспечивает необходимую юридическую защиту их

интересов. Применение норм договорно-правовых отношений предоставляет возможность библиотечным руководителям самостоятельно определять эффективную ресурсную стратегию и последовательно реализовывать тактику успешного экономического партнерства.

Под договорными отношениями в условиях библиотеки понимаются двусторонние и/или многосторонние гражданские правоотношения, которые зафиксированы в виде устных или письменных соглашений (договоров), определяющих взаимные права, обязанности и ответственность библиотечного учреждения и его партнеров.

Легитимность гражданско-правовых договоров в библиотечно-информационной сфере обеспечивается Гражданским кодексом Российской Федерации (ГК РФ), а также правоустанавливающими нормами отдельных федеральных законов.

Наиболее распространенными и актуальными для библиотечной практики являются так называемые **хозяйственные договоры** — юридически обязывающие документы, императивно закрепляющие соглашение сторон (контрагентов) относительно условий создания и/или передачи соответствующих работ, услуг/продукции, регулирующие и дисциплинирующие организационно-экономические контакты библиотеки в качестве хозяйствующей единицы и субъекта права.

В процессе функционирования библиотеки возникают договорно-правовые отношения с подразделениями бытовой (коммунальной) инфраструктуры (включая ремонтные и охранные службы); с организациями, обеспечивающими ресурсами основную деятельность (в том числе комплектование фонда, поставку оборудования, техники и расходных материалов); с партнерами по кооперации (совместной хозяйственной деятельности в целях объединения экономического и/или интеллектуального потенциала); с пользователями дополнительных услуг и продукции (как сервисных библиотечно-информационных и прибиблиотечных, так и правомерных неблиотечных).

Структура используемых в современных библиотеках общехозяйственных гражданско-правовых *договоров* включает следующие позиции: вид договора (арендный, подрядный, агентский и т.д.); стороны договора (с перечислением необходимых реквизитов); предмет договора (определяющая часть - о чем заключается договор); права и обязанности контрагентов (с различной акцентировкой); порядок действий сторон (в том числе взаиморасчетов); условия и порядок вступления договора в силу; срок действия и порядок прекращения взаимоотношений по договору (включая одностороннее расторжение договора); особые условия (в частности, положения о санкциях за нарушение статей договора, о форс-мажоре — обстоятельствах непреодолимой силы); порядок разрешения конфликтов и противоречий между сторонами (включая претензионный порядок рассмотрения споров); документальные приложения к договору (протокол согласования договорной цены, календарный план работы по договору и др.).

В общем плане наиболее значимые для хозяйственной деятельности библиотек *виды договорных отношений* можно классифицировать с учетом организационно-экономической и функциональной составляющих: *договоры купли-продажи* — услуг и продукции; конкретных прав; арендные; *договоры подряда* — на создание и передачу интеллектуального продукта (услуг/продукции); об информационно-консалтинговом и ином обслуживании; на рекламу услуг/продукции или вида деятельности; *договоры о совместной деятельности* — о создании временной организационно-правовой структуры без статуса юридического лица; поручения, комиссии и агентские; займа и кредитования и др.; *особые виды договоров* — о благотворительном ресурсном обеспечении (дарения/пожертвования) и пр.

Рассмотрим специфику выделенных блоков хозяйственных договоров в условиях библиотеки.

Ориентированные на пользователя **договоры купли-продажи** распространяются преимущественно на оказываемые библиотекой текущие услуги и/или имеющуюся интеллектуальную продукцию. В рамках таких

экономико-правовых отношений библиотека на определенных условиях передает свои конкретные итоговые продукты (в том числе по договорам поставки, мены), права на принадлежащую ей интеллектуальную собственность и/или уникальные фонды (авторские договоры, лицензионные соглашения), часть эксплуатируемых материальных объектов (договоры аренды/субаренды, лизинга). Другая сторона договора (юридическое или физическое лицо) за согласованную цену приобретает (обменивает, берет напрокат, арендует) их в соответствии с оговоренными позициями. Данными вариантами договоров определяется: кому и что библиотекой продается (осуществляется, поставляется, передается, сдается в наем и пр.), в каком количестве (объеме), по какой цене.

Отношения купли-продажи услуг/продукции между библиотекой и пользователем при их продолжительности можно закрепить как в виде различной степени детализации договора купли-продажи (ст. 454 ГК РФ), так и в виде мобильной формы "оплата—поставка" адаптированного варианта договора поставки (ст. 506) — бланк-заказ, счет-заказ.

Широкий спектр услуг и продукции библиотеки подпадает под действие авторского права, поэтому взаимоотношения по ним целесообразно регулировать соответствующими договорами. Так, согласно четвертой части ГК РФ (2006) к объектам авторских прав (ст. 1259) относятся не только произведения науки, литературы и искусства, но также производные произведения (то есть произведения, представляющие переработку другого произведения) и составные произведения (то есть произведения, представляющие собой по подбору или расположению материала результат творческого труда). Таким образом, в эти позиции логично вписываются как документный фонд, так и собственная интеллектуальная продукция библиотеки: разноаспектные каталоги, тематические картотеки, аннотированные библиографические указатели и рекомендательные списки, текстовые информационно-аналитические обзоры, рефераты отдельных работ (статей), базы и банки тематической информации и т.п. При их подготовке

правомерно заключение *договора авторского заказа* (ст. 1288). А при передаче своих авторских прав или в случае использования чужой интеллектуальной собственности – *лицензионный договор* (ст. 1235-1238, 1286), в том числе с организациями по коллективному управлению авторскими и смежными правами (ст. 1242, 1243).

В современной инициативной экономической деятельности библиотеки иногда используются *арендные/субарендные договоры* (ст. 606, 608; ч. 2 ст. 615 ГК РФ) с другими государственными учреждениями, общественными организациями и деловыми структурами.

Под арендой в данном случае понимается имущественный наем, когда одна сторона (наймодатель, арендодатель) предоставляет другой (нанимателю, арендатору) за соответствующую плату во временное владение (пользование) определенное имущество (своеобразный вариант временной покупки прав на его эксплуатацию). Оно может быть использовано арендатором для осуществления собственной предпринимательской деятельности или иных целей, но без изменения права собственности. Следует учитывать такие классические принципы реализации арендных отношений, как равноправие контрагентов, обоюдная добровольность, временная срочность, возмездность. В арендном договоре оговариваются состав и характеристика арендуемого имущества, сроки аренды, размер арендной платы, взаимные обязанности сторон. При заключении арендных договоров библиотека может выступать в качестве арендодателя (например, при разрешенной сдаче части занимаемых ею помещений во временное пользование) или в качестве арендатора (в частности, множительной техники, компьютеров, автотранспорта и т.д.).

Оформляя арендный договор, особенно на библиотечные помещения, надо учитывать юридические ограничения. Подавляющее большинство библиотек сами на льготных условиях арендуют помещения у государства (органов управления культурой) или ведомства. В этой связи они могут только обоснованно сдавать в поднаем — субаренду третьей стороне часть служебной площади при согласии основного арендодателя, делаясь с ним доходами от

арендной платы. Такой фактически трехсторонний договор должен быть зарегистрирован местным органом по управлению государственным имуществом, призванным контролировать аргументированность арендных операций и устанавливаемой цены на передаваемую в аренду площадь, уплату арендатором необходимых налогов, величину процентных отчислений в бюджет. В текст договора аренды/субаренды целесообразно включать пункты о приведении в порядок арендуемого помещения (его ремонте, оборудовании и т.п.), а также окружающей внутренней и внешней территории силами и за счет арендатора. Необходимо оговорить возможность (или невозможность) перепланировки помещений, судьбу будущих приращений (встроек и оборудования) арендатора после окончания действия арендного договора.

Разновидностью арендного договора является договор лизинга — финансовой аренды (ст. 665 и 666 ГК РФ). Лизинговые отношения регламентированы Федеральным законом "О лизинге" (1998).

В рамках договора лизинга арендодатель по просьбе арендатора приобретает требующееся имущество, которое предоставляет ему в срочное пользование — сдает в аренду. При этом арендатор имеет преимущественное право выкупа объекта аренды по номинальной или остаточной стоимости. Одновременно лизинг выступает в роли некоего долгосрочного кредита со стороны лизингодателя и может предусматривать льготный период эксплуатации оборудования без какой-либо оплаты (например, год), затем льготные проценты выплат в течение нескольких лет, позже — усредненные платежи (вплоть до окончания срока службы имущества — его физического износа или морального старения).

Библиотекам удобно заключать на лизинговой основе договоры на установку современной оргтехники, электронного оборудования и другого дорогостоящего имущества с условием постепенной (поэтапной) оплаты его использования. В библиотечном бюджете обычно не бывает свободных денежных сумм для самостоятельных крупных приобретений, а банковские кредиты большей частью краткосрочны и предоставляются под высокие

процентные ставки. Лизинговые платежи, являясь платежами в рассрочку, также предусматривают проценты за кредитование, но значительно меньшие. Итоговая сумма оплаты лизингового договора складывается из 97% стоимости объекта лизинга и оговоренных кредитных процентов. Для лизингодателя такая форма арендного договора предпочтительна, ибо она снижает коммерческий риск: реализация гарантирована предварительным заказом, а в случае неплатежей или их просрочки можно без особых осложнений вернуть свою собственность.

В хозяйственной практике библиотек иногда используется промежуточная форма договоров аренды и лизинга - долгосрочная аренда с правом выкупа, но она применяется в основном по отношению к имеющемуся в наличии у арендодателя устаревшему оборудованию, которое по истечении срока аренды может быть оставлено арендатору бесплатно. Библиотеки на условиях долгосрочной аренды могут использовать, например, автотранспорт и другое имущество, высвобождаемое в результате реорганизации или ликвидации учреждений и предприятий.

Особенности другого вида договорно-правовых отношений в библиотеке — **договоров подряда** — является их заключение на неделанную работу, несуществующие в настоящее время услуги и продукцию. В договоре оговариваются содержание будущей работы — так называемого подряда, ее объем (количество), качественные параметры (требования к результатам), сроки выполнения (календарный план), взаимоотношения по консультациям, цена. По такому договору библиотека выполняет заранее заказанную (согласованную) работу и получает за нее предоплату или поэтапную оплату. Для реализации договора библиотека-подрядчик вправе привлекать дополнительные ресурсы и сторонних исполнителей-субподрядчиков.

В качестве типичного образца подрядного договора между библиотекой и заказчиком можно рассматривать *договор на создание и передачу интеллектуальной продукции и услуг*. Данные договоры заключаются, например, на разовую подготовку тематической (целевой) справочно-

библиографической, информационно-аналитической продукции; составление программы, организацию и проведение конкретно-социологического или конъюнктурного исследования; разработку библиотечных "ноу-хау" (в этом качестве выступает практически вся инновационно-методическая деятельность библиотеки, в частности, адаптированные материалы по организации и проведению конкретных библиотечно-информационных и культурно - досуговых мероприятий, внутренняя нормативная документация по управлению библиотечным учреждением и т.д.). Некоторые из названных аспектов закономерно также рассматривать в качестве объектов упомянутых ранее договора авторского заказа или лицензионного договора.

Широкое распространение в библиотечной практике получила такая специфическая разновидность подрядного договора возмездного оказания услуг (гл. 39 ГК РФ), как *договор о консультационном, справочно-информационном и ином обслуживании*. В нем фиксируются виды консалтинговых, информационных или других профильных и непрофильных услуг, сроки их исполнения/представления, предельное количество/объем (в месяц, квартал, полугодие, год), стоимость. Можно выделить *договоры: о выполнении социально-творческого (целевого) заказа* от местных органов власти, предприятий, организаций; *о комплексном обеспечении* предприятий, организаций (или какого-либо конкретного направления исследования, научной темы и пр.); *об абонентном (абонентном) информационно-библиографическом, фактографическом обслуживании специалистов* (в том числе в режимах ИРИ и ДОР — на основании индивидуальных абонентских карточек-заявок или договоров); *о выполнении небиблиотечного обслуживания* (например, компьютерного набора и макетирования текста объемного материала в течение определенного периода, экспедирования корреспонденции сторонних организаций, предоставления электронной / факсовой связи и т.п.).

В процессе составления договора о справочно-информационном обслуживании важно четко определить и отразить в его основной части или в соответствующих приложениях интенсивность передачи информационной

продукции, чтобы заранее спланировать объем, структуру, сроки и качество работ/услуг, порядок распределения материально-финансовых и кадровых ресурсов библиотеки. Обычно данные договоры заключаются на длительный период и позволяют прогнозировать перспективы профильной деятельности.

Библиотеке не следует упускать возможность заключения *договоров на рекламу услуг/продукции или вида деятельности сторонних организаций*, но с учетом норм Федерального закона «О рекламе» (2006).

Изготовление полноценной рекламы в большинстве библиотек невозможно из-за отсутствия необходимого технического оснащения, исходных материалов и профессиональных исполнителей. Более эффективно и реально заключить договор на рекламу, не предусматривающий ее подготовки. В этом случае составляется договор о размещении готовой рекламы на территории библиотеки (например, рекламных щитов, плакатов, объявлений, витрин, выставок образцов продукции; распространение соответствующих проспектов, буклетов, листовок и т.п.). Следует учитывать, что конкретную библиотеку традиционно посещают определенные категории специалистов или социальные группы населения, на которых могут ориентироваться рекламодатели.

Другой вариант - договор на публикацию текстовой или графической рекламы в выпускаемых библиотекой печатных материалах. Такая реклама порой оказывается более эффективной, чем внешняя или даже реклама в средствах массовой информации. Если подготовленным библиотекой профессионально значимым изданием (справочником, словарем, календарем памятных дат, библиографическим указателем, печатным каталогом, методической разработкой и др.) пользуются активно, то помещенные там рекламные сообщения, фактографическая информация постоянно находятся в поле зрения специалистов.

В договоре на рекламу важно закрепить положение, согласно которому рекламирующая организация — рекламист (библиотека) не несет ответственность за фактическое содержание, достоверность рекламы и деятельность рекламодателя, а только размещает у себя разрешенные

профильным законодательством и предусмотренные договором рекламные материалы.

По договорам рекламы обычно применяются следующие виды оплаты: прямая фиксированная сумма; оговоренные спонсорские взносы; соответствующие процентные отчисления от прибыли, получаемой при реализации рекламируемой продукции/услуги; бартерный принцип (мена) — определенными товарами/услугами, поставляемыми рекламодателем (на основе эквивалентного ценового пересчета).

Библиотечная практика свидетельствует о том, что четкое разграничение различных вариантов договоров купли-продажи и подряда при организационно-правовом оформлении взаимоотношений с партнерами не всегда выдерживается. Часто для полномасштабной реализации имеющегося у библиотеки потенциала составляются единые варианты (переходные формы) договоров, предусматривающие выполнение разноаспектных обязательств, например: приобретение имеющихся информационно-библиографических продуктов (продукции/услуг) и выполнение тематических заказов на перспективу и т.д. На этой основе возможны также комплексные подрядные договоры, заключаемые, в частности, между библиотекой и коммерческим предприятием (у которого нет собственной информационной службы) о создании в одном из филиалов ЦБС или на базе отдельной библиотеки специализированного проблемно-ориентированного целевого библиотечного подразделения. Подобные же договоры реальны при выделении учебных библиотек для учащихся/студентов негосударственных средних и высших учебных заведений.

Широкие возможности для экономической активности библиотек открывают **договоры о совместной деятельности**. Они заключаются с целью объединения усилий нескольких юридических и физических лиц для совместного решения общей задачи (хозяйственной, информационной, образовательной, издательской и др.). Наряду с библиотекой, сторонами договора обычно являются государственные и негосударственные организации,

предприятия и учреждения различного профиля, что обеспечивает взаимообогащающее продуктивное сотрудничество партнеров и позволяет мобильно реагировать на изменение конъюнктуры профильного рынка.

Результатом этого договора может стать образование новой структуры, не обладающей статусом самостоятельного юридического лица и находящейся под патронажем своих учредителей — так называемого простого товарищества (гл. 55 ГК РФ). В совместном договоре закрепляются доли ресурсного вклада сторон (в денежном выражении); указывается, чей расчетный счет и чья печать будут использоваться; оговаривается принцип ответственности; фиксируются пропорции получения дохода от совместной деятельности в соответствии с вкладом, степенью риска и ответственностью сторон. Под эгидой такой структуры можно осуществлять проекты, на которые у отдельных участников (особенно библиотек) не хватает собственных средств.

Наиболее приемлемым для библиотек является *договор о творческом (научно-техническом) сотрудничестве*. В его рамках целесообразно создавать рабочую группу, осуществляющую комплексную реализацию целей договора. В пользу библиотеки могут поступать отчисления от полезного эффекта сотрудничества (при многостороннем договоре желательно указать фиксированный процент) или конкретные денежные суммы.

Форму договора о совместной деятельности правомерно использовать при заключении договоров между библиотекой и родственными или смежными предпринимательскими структурами. В договоре оговаривают виды услуг, процедуру их предоставления, цены, порядок расчета с пользователями, взаиморасчетов партнеров и иные взаимоотношения сторон. При этом отчисления в пользу библиотеки можно также получить за предоставление (аренду/субаренду) помещения и оборудования, рекламные мероприятия, использование фондовых материалов, информационно-библиографическое обеспечение и др. Многие библиотеки заключают *договоры о создании совместных* хозрасчетных образовательных, информационных, редакционно-издательских, досуговых и иных *подразделений*.

Договор о совместной деятельности недопустимо использовать для сокрытия арендного договора (с целью уклонения от регистрации и необходимых выплат в местный бюджет со стороны арендатора). Этот вид договора должен предусматривать конкретное результативное партнерство.

К другой группе хозяйственных договоров о совместной деятельности относятся *специфические виды договоров*, в том числе *поручения* (гл. 49 ГК РФ), *комиссии* (гл. 51), разнообразные *агентские договоры* (гл. 52), а также договор *займа* и *кредитный договор* (гл. 42).

Первые три вида договорных отношений объединяет посредническая роль библиотеки, предполагающая соответствующую оплату ее конкретных посреднических услуг, в частности, поручения на продажу книг автора и представительство интересов (агентирование) заинтересованной структуры при реализации оговоренных товаров/продукции и услуг. Данный аспект экономической деятельности библиотеки может оформляться и в виде дилерских соглашений, предусматривающих реализацию сторонней продукции на соответствующих условиях. В качестве объектов таких договоров, исходя из возможностей конкретной библиотеки, фигурируют канцелярские товары, печатная продукция (книги, журналы, открытки и т.п.), изделия художественных промыслов и декоративно-прикладного искусства и др. Причем библиотека отвечает за сохранность переданных ей материальных ценностей, но оплате они подлежат только после реализации.

Экономический интерес библиотеки обеспечивается определенными договором процентными отчислениями в ее пользу или оговоренной возможностью самостоятельного установления (увеличения, варьирования) базовой (исходной) цены реализуемой продукции (по так называемой свободной цене). Библиотека вправе также получить от производителя или поставщика оптовую ценовую скидку. При стабильном характере сотрудничества реальна также дилерская скидка, тогда отпускная цена бывает даже ниже оптовой. Осуществляя розничную продажу, библиотека получает доход на разнице цен, но одновременно несет торговые издержки.

Что касается отношений займа и кредита (гл. 42 ГК РФ), то библиотека может заключить кредитный договор (ст. 819—820) с банковскими учреждениями при соответствующих гарантиях и под конкретные объекты, программы, проекты, акции, мероприятия. Напомним, что это право библиотек закреплено в статье 51 Закона РФ «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» (1992). В пунктах кредитного договора обозначаются объем кредитной линии (т.е. предельно возможной суммы кредита), сроки платежей, их равномерность, банковский процент за кредит (с последующим учетом фактически полученного кредита) и др.

Среди **особых видов договоров** выделим важные для библиотек *договоры о благотворительном ресурсном обеспечении* (дарения, пожертвования) (гл. 32 ГК РФ).

Благотворительность в форме дарения — безвозмездной передачи вещи или имущественного права, освобождения от имущественных обязанностей (ст. 572) или пожертвования — дарения вещи или права в общепользных целях (ст. 582) всегда имеет, как отмечалось в предыдущем параграфе, бескорыстный характер, поэтому соответствующий договор не должен содержать встречного обязательства. Предметом такого договора могут быть как вещи, так и деньги, ценные бумаги, имущественные права (в частности, авторские), требования (например, прощение долга). При этом необходимо четко отразить в договоре правовой статус предстоящего благотворительного ресурсного обеспечения (помощи) библиотеке, так как у собственно дарения (ст. 572—581) и пожертвования (ст. 582) есть существенные организационно-правовые различия (в частности, режим использования предмета договора, учет операций с ним, возможность отмены безвозмездной передачи и др.).

В заключение обозначим несколько *общих правил*, которым целесообразно следовать при *подготовке, заключении и реализации* любых *хозяйственных договоров*: четко фиксировать в названии и отражать в тексте договора его специфику; подробно и максимально конкретно излагать условия предстоящей сделки; точно указывать согласованные сроки реализации

договорных отношений сторон; избегать неопределенных и двусмысленных формулировок договорных позиций; выверять адекватность юридических данных сторон: официальных наименований, почтовых адресов, номеров телефонов и факсов, формализованных банковских реквизитов; оформлять основной текст договора и приложения к нему не менее чем в двух (или более - по количеству партнеров) равнозначимых экземплярах; осуществлять систематический контроль за выполнением партнером договорных обязательств, своевременно применяя предусмотренные ГК РФ (гл. 23, 25) и договором экономические санкции.

3.3. Формирование цен на дополнительные виды и формы предоставляемых библиотекой услуг / обслуживания

Одним из важных аспектов управления библиотечной микроэкономикой является ценообразование на дополнительные виды и формы предоставляемых библиотекой услуг и продукции.

Ценовая стратегия и тактика - значимые составляющие профильного маркетинга. Ценовая политика библиотеки становится одним из ключевых факторов рационального использования ее ресурсного потенциала.

Прежде чем рассматривать практические аспекты ценообразования в условиях библиотеки, сформулируем профилированные определения базовых понятий, активно используемых в профессиональной лексике, но зачастую по-разному трактуемых на страницах библиотечной печати.

Ценообразование итоговых продуктов деятельности библиотеки – процесс формирования цен дополнительных услуг и продукции на основе калькулирования (исчисления) расходов (себестоимости) с учетом планируемой рентабельности (дохода).

Ценовой маркетинг в библиотеке - специализированная система целевого адаптационного управления ценообразованием, позволяющая устанавливать цены платных библиотечно-информационных продуктов и

других результатов деятельности библиотеки в зависимости от ресурсных издержек, задач текущего момента и степени полезности для потребителя, определять возможные варианты их корректировки в соответствии с так называемым жизненным циклом услуг и продукции (от первого предложения пользователям до прекращения реализации), колебаниями общей конъюнктуры, действиями конкурентов и иными факторами (конкурентоспособностью по качеству, занятой долей профильного рынка, имиджем конкретной библиотеки).

Ценовая политика библиотеки - важная составная часть финансового планирования деятельности библиотеки, которая позволяет реализовать цели, задачи, основные направления в области ценообразования, определяемые руководством в контексте общей конъюнктуры.

Правовые нормы ценообразования на результаты деятельности библиотеки как субъекта права определяют части первая, вторая и четвертая Гражданского кодекса РФ (1994, 1996, 2006), Бюджетный кодекс РФ (1998), налоговое законодательство, законы РФ "О защите прав потребителей" (1996, ред. 2007) и "Основы законодательства Российской Федерации о культуре" (1992), федеральные законы "О некоммерческих организациях" (1996) и "О библиотечном деле" (1994), а также подзаконный нормативный акт "Положение об основах хозяйственной деятельности и финансирования организаций культуры и искусства" (1995).

Учреждениям культуры законодательно предоставлена возможность самостоятельно устанавливать цены (тарифы) на платные услуги и продукцию.

Определяя ценовую политику, специалистам маркетинговых служб и руководителям библиотеки целесообразно учитывать двуединую роль цены. С одной стороны — как регулятора отношений между библиотекой и обществом (в лице потребителей — пользователей), влияющего на доступность определенных видов итоговых продуктов. С другой стороны — как фактора, обеспечивающего хозрасчетный (рентабельный) характер платных форм обслуживания, что позволяет реализовывать и развивать внебюджетные

направления профильной деятельности. Решения по ценам в библиотечно-информационных учреждениях правомерно принимать при комплексном учете определяющих финансово-экономических показателей и ведущих маркетинговых параметров.

Можно выделить три целевых приоритета ценовой политики библиотеки: преимущественное обеспечение реализации (сбыта) услуг и продукции; максимизация текущего дохода; стабилизация собственных позиций и закрепление на профильном рынке.

Логично исходить из положения, что цены, устанавливаемые на платное обслуживание, должны компенсировать ресурсные затраты и приносить доход, но одновременно быть достаточно низкими для того, чтобы привлекать потенциальных пользователей и успешно конкурировать с другими библиотеками и органами научно-технической информации.

Разработка ценовой стратегии конкретной библиотеки предполагает обоснование общих подходов и принципов ценообразования с целью последующего выбора сбалансированной тактики — ситуационно-вариативных методов и порядка формирования оптимальной рыночной стоимости возмездных библиотечно-библиографической и информационной продукции, сверхнормативных услуг и дополнительного сервисного обслуживания. В качестве отправных точек профильного ценового маркетинга можно рассматривать аргументированный расчет себестоимости предлагаемых библиотекой услуг/продукции и выявление платежеспособного спроса ведущих групп пользователей. На основе сопоставления этих данных определяются общий уровень (высокие - средние - низкие) и возможный диапазон (от — до) рыночных цен. Цена при этом выполняет роль гибкого маркетингового инструмента и регулятора, так как способна оперативно меняться с учетом издержек, спроса и конкуренции.

Известно несколько вариантов ценовой стратегии, вполне адаптируемых к практике конкретных библиотек.

Наиболее упрощенной является *ценовая политика, основанная на базовом учете издержек* и предполагающая в качестве центрального звена определение совокупной стоимости собственно технологического процесса оказания библиотечно-информационной услуги или производства интеллектуальной продукции, организации дополнительного обслуживания (сервиса) и накладных расходов. Его дальнейшая методика предельно формальна: к суммарной исходной себестоимости библиотечно-информационного продукта механически добавляется требующийся (желаемый) процент дохода, т.е. реализуется формула "средние издержки + прибыль". Такой подход позволяет добиваться рентабельности инициативной деятельности библиотеки, но не ориентирован на изучение, учет и анализ реальных потребностей и спроса.

При *ценовой политике, основанной на спросе*, первостепенное значение приобретает изучение существующих запросов и потенциальных потребностей пользователей, а также учет потребительской (коммуникативной, образовательной, культурно-духовной и др.) значимости ("ощущаемой ценности") библиотечно-информационных услуг и продукции. На основе анализа данных факторов может устанавливаться приемлемая для целевого рынка цена.

Этот подход ориентирован, прежде всего, на рынок пользователей. Важно установить взаимосвязь между ценой конкретного библиотечно-информационного продукта и запросами определенных целевых групп, их представлениями о его необходимости (значимости). При этом целесообразно руководствоваться классическими положениями закона спроса и принципами ценовой эластичности (гибкости) спроса. Так, согласно закону спроса, потребители приобретают больше продукции по низкой цене, чем по высокой. В свою очередь, ценовая эластичность характеризует чувствительность потребителей к изменениям в ценах и проявляется в объемах покупаемых (заказываемых) услуг и продукции.

Теоретически обосновано и практически доказано, что наличие соответствующего спроса основывается на двух критериях: доступности замен и важности потребности.

Когда потребитель - пользователь считает, например, что существует много аналогичных информационных услуг или продукции, из которых можно сделать выбор, и нет срочности в их получении, то спрос является эластичным и напрямую зависит от изменений в цене. Увеличение цен может привести к выбору альтернативных (в том числе близких по содержанию, свойствам) бесплатных библиотечно-информационных продуктов либо к отказу от этого вида обслуживания. И, наоборот, снижение цен будет способствовать в данной ситуации увеличению объема реализации, отвлечению потребителей от конкурентов.

Если потребитель — пользователь знает, что предложения библиотеки уникальны или у него существует острая необходимость в приобретении определенного библиотечно-информационного продукта, то спрос будет неэластичен и изменения цены отразятся на нем незначительно. Например, при необходимости срочного выполнения фактографической справки, от получения которой зависит оперативность дальнейшей работы обратившегося за информацией пользователя, он готов заплатить за эту услугу больше, чем тот, у кого есть время и возможность для длительного фактографического поиска.

Эластичность спроса меняется также в зависимости от диапазона колебания цен одной и той же услуги/продукции. При завышенных ценах реализация традиционных библиотечно-информационных продуктов падает, при заниженных ценах спрос невозможно долго стимулировать, так как рынок быстро насыщается. Таким образом, одинаковые последствия наступают при различных ценовых вариациях, и нужно уметь заранее их прогнозировать.

В библиотечной практике используется также *тип ценообразования, основанный на прецеденте*, т.е. исходя из уровня текущих цен в родственных библиотечно-информационных учреждениях или у основных конкурентов (других библиотек, органов научно-технической информации,

информационных коммерческих структур и т.п.). В этой связи важно учитывать ценовую конкуренцию, существующую в сфере библиотечно-информационной деятельности.

Библиотеке, поставившей цель добиться от пользователей приобретения ее услуг/продукции в рамках существующего рынка аналогичных продуктов, следует переместить кривые спроса потребителей, сделав упор на своих особенностях. Это позволит увеличить сбыт при данной цене или реализовать первоначальный объем итоговых продуктов по более высокой цене. Риск здесь связан с тем, что потребители могут не рассматривать конкретное предложение библиотеки как лучшее. Тогда они будут пользоваться бесплатными или имеющимися на рынке более дешевыми услугами, и приобретать более дешевую продукцию, которая в их представлении аналогична дорогой. Немаловажную роль в такой ситуации играет учет психологических факторов (ценовые ожидания пользователей, реакция потребителей на цены конкурентов и т.д.).

Наряду с рассмотренными, существуют другие подходы к проблеме ценообразования, которые также важно учитывать при разработке стратегии и реализации тактики ценового маркетинга в библиотечно-информационных учреждениях.

Большое значение имеет разграничение принципов определения цен на уже существующие на отраслевом рынке (во многом стандартные) услуги или продукцию и новые (оригинальные, уникальные) библиотечно-информационные продукты.

Если определенные виды библиотечно-информационных услуг и продукции давно предлагаются на профильном рынке и их *номенклатура опробована, применяются следующие подходы.*

Скользкая (падающая) цена, устанавливаемая на основе соотношения спроса и предложения. Зависит от их соотношения, паритета и при насыщении профильного рынка постепенно снижается для привлечения новых потребителей.

Долговременная цена, предполагающая фиксирование стабильных, заранее заданных цифровых величин (зависящих, прежде всего, от издержек производства) и не подверженная ситуационным колебаниям в течение временного периода. Приемлема для информационно-библиотечных услуг и продукции массового спроса.

Цена отдельного потребительского сегмента рынка, ориентированная на конкретные группы потребителей и устанавливаемая на одну и ту же услугу или продукцию дифференцированно, в зависимости от категории пользователей и предоставляемого сервиса.

Гибкая (эластичная) цена, ориентированная на текущую конъюнктуру отраслевого рынка и мобильно реагирующая на ситуационные изменения. Позволяет оперативно продвигать соответствующие услуги, продукцию и влиять на конкурентную среду.

Преимущественная цена — преднамеренное понижение цен на итоговые продукты деятельности с целью сохранения преимуществ (доминирующего положения) на рынке и блокирования проникновения конкурентов.

Цена продукта услуги и/или продукции, снятого с производства. Учитывает ограниченный круг нуждающихся потребителей (так называемую специфическую нишу рынка), готовых платить даже высокую против обычной цену (например, при покупке-продаже списанной литературы из фонда библиотеки).

Цена, устанавливаемая ниже принятого на отраслевом рынке уровня. Нацелена на привлечение внимания потребителей — пользователей к деятельности данного производителя (библиотеки), соответствующим услугам и продукции. Выступает в роли своеобразной рекламы итоговых продуктов, а также определенных аспектов деятельности; распространяется обычно на часть комплекса услуг или комплекта продукции, стимулируя приобретение всей совокупности.

Договорные цены, предусматривающие, в частности, установление значительных скидок и льгот по сравнению с базовой ценой при условии

выполнения потребителем оговоренных позиций (например, приобретение определенного объема услуг или продукции, заключение долгосрочного договора на обслуживание, использование предпочтительных форм оплаты).

Продвигая на библиотечно-информационном рынке *новые нетрадиционные интеллектуальные продукты* и *профильные услуги, библиотечные учреждения* при формировании ценовой политики *должны использовать* иные принципы, учитывающие эту специфику.

Временное установление высокой цены, обусловленной ситуационной монополией на рынке и ориентирующейся на конкретных потребителей и их финансовые возможности (так называемое снятие финансовых сливок на рынке). Применяется при высоком уровне текущего спроса со стороны достаточно большого числа потребителей определенного библиотечно-информационного продукта.

Цена внедрения продукта на рынок, которая преднамеренно ниже общепринятого (среднего) уровня, так как основная преследуемая цель — не сиюминутная выгода, а проникновение, закрепление и увеличение объема данных услуг/продукции на соответствующем рынке.

"Психологическая" (специальная) цена, учитывающая ценовосприятие потребителя и предусматривающая создание психологического впечатления более низкой цены за счет установления ее размера символически ниже какой-либо круглой суммы (например: 99 рублей вместо 100 и т.д.). Позволяет быстрее реализовать услуги и продукцию, оставляя у потребителя благоприятное к ним отношение.

Цена лидера на рынке, предполагающая учет ценовой политики ведущего производителя соответствующих услуг/продукции, фактически диктующего ценовые границы (стандарты цен).

Цена с возмещением издержек производства, формально учитывающая реальные издержки на выполнение услуги или изготовление продукции и среднюю норму рентабельности на рынке (по отрасли). Не позволяет использовать рыночные регуляторы, поэтому наиболее эффективна при

заключении библиотекой долгосрочных договоров подряда с бюджетными организациями.

Престижная цена, применяемая, главным образом, к услугам/продукции с особыми свойствами, а также имеющим высокую общественную репутацию или неоспоримую ценность; уровень цены как бы выступает своеобразным гарантом соответствующего качества.

Реализация ценовой стратегии библиотеки может предусматривать также установление стандартных (неизменных на протяжении определенного времени) и меняющихся (при тактике переменного ценообразования) цен, инициативные ценовые маневры и др.

В библиотечной практике широкое распространение получают *цены*, устанавливаемые и индексируемые *в соответствии с экономической ситуацией*. Такие цены в наибольшей степени соответствуют принципам рыночной экономики, способствуя расширению самостоятельности и развитию хозяйственной инициативы отдельных библиотек. Нижним пределом цены в данном случае является себестоимость услуги или продукции библиотеки, а ее верхний уровень зависит от конъюнктуры рынка и конкурентоспособности предлагаемых пользователям библиотечно-информационных продуктов.

Прокомментируем **основные статьи калькуляции** проектируемой **цены** (сметной стоимости) библиотечно-информационной услуги и продукции.

При расчете плановой себестоимости библиотечно-информационной услуги и продукции в первую очередь учитываются **прямые затраты**. В качестве одного из ведущих элементов этих затрат рассматриваются *основная заработная плата* штатных и привлекаемых нештатных сотрудников (программистов, переводчиков, редакторов, юристов), непосредственно участвующих в создании библиотечно-информационного продукта, а также *дополнительная заработная плата*, включающая текущие и будущие (в том числе отпускные) выплаты штатным исполнителям (обычно в смету закладывается до 10-12% от средней заработной платы работников).

Многоаспектной является графа "*Начисления на заработную плату*", которая аккумулирует обязательные платежи в бюджет.

К прочим прямым затратам относятся *технические и материальные затраты* (стоимость бумаги, компьютерного набора, оперативно-полиграфических работ). В результате предварительной закупки отдельных материалов по относительно низким ценам (в частности, бумаги, порошка для ксерокса или ризографа) библиотека может удешевить предоставляемые пользователям услуги или получить за счет этого дополнительный доход.

Другую значительную группу затрат составляют *косвенные расходы*. Они включают *накладные расходы*, состоящие из хозяйственных (содержание помещения и оборудования; почтовые, канцелярские и иные расходы) затрат и прочих — главным образом, административно-управленческих (на планирование, организацию труда, учет и контроль, содержание управленческого персонала).

Отдельной калькуляционной статьей выделяются *амортизационные отчисления* — нормативные (в зависимости от балансовой стоимости, срока службы, затрат на ремонт) суммы за эксплуатацию основных производственных фондов (оборудования, помещений), которые отражают постепенное перенесение их стоимости на библиотечные услуги/продукцию.

Совокупный итоговый показатель по вышеперечисленным статьям калькуляции будет характеризовать собственно затраты на производство соответствующей учетной единицы библиотечно-информационного продукта, т.е. *себестоимость отдельной услуги или продукции*. Он должен рассматриваться в качестве нижнего уровня (предела) возможной цены, которая устанавливается библиотекой на бездоходные, самокупаемые услуги, имеющие социальную ориентацию.

При калькулировании *цены услуги/продукцию, имеющей рентабельный характер* и направленной на получение библиотекой дополнительных финансовых ресурсов, необходимо к полученному показателю итоговой себестоимости прибавить проектируемую сумму плановых накоплений. Таким

образом, устанавливаемая на данный вид библиотечно-информационного продукта свободная (рыночная) цена будет выше себестоимости на коэффициент дохода (рентабельности). Раньше его величина регламентировалась в пределах не более 20%, позднее — 30%. В настоящее время верхний уровень существующих свободных цен регулируют преимущественно рыночные факторы.

Для определения итоговой сметной стоимости комплексной библиотечно-информационной услуги/продукции суммируются ценовые показатели отдельных составных частей.

В библиотеках, реализующих ограниченный перечень платных форм обслуживания, правомерно применять *упрощенную методику установления цен*: без выделения конкретных долей по отношению к прямым затратам дополнительных и накладных расходов. При необходимости компенсацию отдельных накладных и иных неучтенных в калькуляции расходов можно предусмотреть, определяя величину так называемого коэффициента дополнительных финансовых ресурсов (плановых накоплений).

Существуют следующие **формулы расчета условной плановой себестоимости и проектируемой цены** библиотечно-информационной услуги/продукции **по упрощенной схеме**:

$$C_{пл} = \frac{З_d}{Н_b} + C_r;$$

$$C_{ед} = C_{пл} + K \quad \text{или} \quad C_{ед} = \frac{C_{пл} \times K}{100\%};$$

$$C_{сум} = C_{ед} \times I_n,$$

где $З_d$ — средняя дневная зарплата исполнителя;

$C_{пл}$ — плановая себестоимость единицы выработки;

$Н_b$ — средняя дневная норма выработки на одного сотрудника;

C_T — средние материальные затраты на техническое оформление единицы выработки;

$C_{ед}$ - устанавливаемая (проектируемая) библиотекой цена за единицу выработки;

K — повышающий коэффициент (%), коэффициент дополнительных ресурсов (рентабельности); может быть в абсолютных показателях, исчисленных от $C_{пл}$;

$C_{сум}$ — сметная (суммарная) цена полного продукта;

I_n - итоговое наполнение услуги или продукции (объем работ).

Характеризуя общие подходы к ценовой политике в области дополнительных библиотечно-информационных продуктов, можно констатировать, что библиотека *должна устанавливать цены в зависимости от себестоимости работы, планируемой рентабельности, ценности используемых объектов, уникальности самих услуг, выполнения особых условий (в частности, срочности, приоритетности, сложности, сервисности).*

Важно также учитывать адекватность ценового восприятия со стороны как потребителей (факторы платежеспособности и психологии ценовосприятия), так и конкурирующих структур, взаимосвязи цены и качественных параметров услуги/продукции, оптимальности выбранных принципов расчета и форм рекламы цены, условий и вариантов оплаты, льготных скидок (пенсионерам, учащимся, военнослужащим срочной службы).

Библиотекам целесообразно проводить самостоятельные локальные исследования в русле ценового маркетинга. Это позволит обоснованно определять и систематически корректировать величину коэффициента плановых накоплений, координировать политику цен по номенклатуре оказываемых услуг, исходя из конъюнктуры спроса и ресурсного потенциала библиотеки. Грамотная ценовая политика способствует созданию жизнеспособной микроэкономической модели конкретного библиотечного учреждения как специфического хозяйствующего субъекта.

3.4. Экономические методы управления персоналом библиотеки

В условиях рыночного хозяйственного механизма экономическое стимулирование труда приобретает определяющее значение и выполняет три взаимосвязанные функции:

- поощрительную (позитивно оценивает и активизирует профессиональную деятельность, побуждает к новым трудовым достижениям);
- запретительную/воспитательную (усиливает ответственность за трудовую дисциплину);
- компенсационную (возмещает работнику соответствующие дополнительные затраты и потери).

Для комплексной реализации современных подходов к стимулированию трудовой активности персонала библиотеки целесообразно применять **организационно-экономические методы**. Они представляют собой совокупность приемов и форм организации и стимулирования труда, нацеленных на формирование и закрепление положительной ресурсной мотивации деятельности сотрудников, уменьшение текучести кадров, развитие профессиональной инициативы и личной заинтересованности в успешных результатах своей работы, а также достижениях библиотеки в целом.

Обратим внимание, что регулирование оплаты труда библиотечных кадров осуществляется на основе тарифной системы, включающей тарифные ставки (оклады), тарифную сетку и тарифные коэффициенты (ст. 129, 143 ТК РФ). Размер тарифных ставок (окладов) зависит от сложности выполняемых работ, количества и качества затрачиваемого труда, требований к квалификации. Он устанавливается (ст. 144 ТК РФ) с учетом базовых норм соответствующих единых справочников (работ, профессий, должностей) и разрядов (с определенными фиксированными коэффициентами) единой

тарифной сетки по оплате труда работников бюджетной сферы*. При этом руководство библиотеки может (согласовав с учредителем и с учетом мнения представительного органа трудового коллектива) устанавливать/применять различные стимулирующие и компенсационные выплаты (ст. 135 ТК РФ), материально поощрять за добросовестное исполнение трудовых обязанностей (ст. 191 ТК РФ).

Важная роль в тарификации (то есть определении разряда оплаты труда) и установлении дополнительных персональных денежных выплат (надбавок) сотрудникам библиотек принадлежит *аттестации библиотечных специалистов*, а также аттестации рабочих мест (ст. 209, 212, 214 ТК РФ). Они бывают плановыми (периодическими – по графику) и внеочередными (в частности, в случае необходимости досрочного изменения профессионального статуса/служебной оценки работника). Основными критериями при аттестации библиотечного персонала, принятии рекомендаций аттестационной комиссии о соответствии специалиста конкретной должности, отнесении его к определенному разряду оплаты труда и назначении индивидуальных систематических надтарифных выплат являются:

- соответствие профессиональной подготовки работника квалификационным требованиям (по должности и разряду оплаты труда);
- уровень профессиональной компетенции;
- отношение к выполнению должностных обязанностей;
- результаты служебной деятельности (достигнутые количественные и качественные показатели) за прошедший период.

Таким образом, в пределах имеющихся средств на оплату труда (в том числе поступающих из внебюджетных источников) библиотечному персоналу правомерно устанавливать текущую заработную плату, используя широкий

* Данное положение относится только к московским публичным библиотекам. С 2009 г. все бюджетные организации (в т.ч. федерального подчинения, находящиеся в г. Москве) перешли на отраслевую систему оплаты труда.

диапазон дополнительных выплат и применяя гибкие формы организации труда.

Отметим, что в практике отечественных библиотечно-информационных учреждений успешно используются

- *прямые (материальные),*
- *косвенные (нематериальные)*

формы ресурсного стимулирования трудовой активности сотрудников.

Среди них:

- дополнительные мобильные коэффициентные выплаты в пределах фонда заработной платы;
- систематические, периодические и единовременные денежные выплаты;
- применение гибких режимов (графиков) работы;
- установление сокращенного рабочего дня, предоставление дополнительных свободных дней, удлиненный отпуск.

В качестве позитивного результата экономических методов управления трудовым коллективом библиотеки могут рассматриваться:

- максимальная индивидуализированность;
- нивелирование уравнительного подхода к оплате труда;
- адресное планирование текущей деятельности с учетом реального объема фонда рабочего времени конкретных специалистов, потенциала фонда оплаты труда, резерва внебюджетных средств;
- сравнительная самооценка результатов деятельности.

В ряду **прямых форм ресурсного стимулирования библиотечного персонала** получили распространение *дополнительные выплаты* из неиспользуемой («свободной») части фонда заработной платы *в соответствии* с рассчитанным по различным методикам *добавочным коэффициентом* (так называемым коэффициентом трудового участия). Они позволяют мобильно использовать свободную часть фонда заработной платы и целенаправленно влиять на результаты работы библиотеки.

Специальный *фонд экономии оплаты труда* образуется в библиотеке за счет существующих вакансий, а также сотрудников, получающих деньги по больничным листам, находящихся в отпусках по уходу за детьми, без сохранения содержания и т.п. Ресурсы этого фонда реально предоставляют возможность:

- выплачивать материальное вознаграждение конкретным специалистам библиотеки в зависимости от сроков, объема и качества выполненной работы;
- максимально сократить число исполнителей плановых заданий;
- повысить заинтересованность библиотечного персонала в расширении перечня оказываемых услуг и увеличении количества реальных пользователей;
- частично решить социальные проблемы трудового коллектива и отдельных сотрудников.

Однако денежные выплаты с учетом «коэффициента трудового участия» не стабильны из-за ситуативного наполнения фонда экономии оплаты труда и эффективны только в системе с другими *стимулирующими и компенсационными выплатами работникам библиотек* (ст. 135, 146, 147, 149, 151-153; 191 ТК РФ). Среди них:

- надбавки,
 - доплаты,
 - премии,
- а также
- материальная помощь,
 - компенсации.

Надбавки - персонально устанавливаемое по величине и срокам систематическое дополнительное материальное вознаграждение. Основанием для выплаты надбавок могут стать:

- высокие качественные и количественные трудовые достижения по основной работе;

- выполнение особых (важных, сложных, срочных и пр.) заданий в специальном режиме;
- работа с нетрадиционным контингентом пользователей (в частности, с инвалидами);
- повышенный уровень профессиональной квалификации (например, ученые степень и звание, звание заслуженного или почетного работника отрасли, знание необходимого по работе иностранного языка, применение современной оргтехники и т.п.);
- общий библиотечный трудовой стаж (выслуга лет);
- период профессиональной адаптации (от года до трех лет) после окончания профильного учебного заведения;
- осуществление методических и координационных функций по отношению к другим библиотекам.

Условиями для **доплат** - ситуационно варьируемых периодических выплат - являются:

- совмещение профессий (должностей);
- расширение зоны обслуживания или увеличение объема работ в рамках одной и той же профессии (должности), в том числе оказание платных услуг и иная сверхнормативная деятельность;
- исполнение обязанностей временно отсутствующего коллеги;
- особые (неблагоприятные, тяжелые, вредные) условия труда*.

Достаточно часто понятия «надбавка» и «доплата», характеризующие так называемую *надтарифную часть заработной платы*, используются как синонимы, хотя каждое из них имеет указанные собственные экономическую

* В частности, на основе санитарно-гигиенической оценки специалистами службы госсанэпиднадзора объективно учитываются такие факторы: количество бумажной пыли в воздухе рабочей зоны, температурно-влажностный режим микроклимата, освещенность рабочих помещений/мест, уровень шума, наличие вредных химических веществ (например: свинца и его соединений, бензина или керосина, ацетона и пр.). При дифференцированной аттестации рабочих мест в библиотеке экспертами определяются и фиксируются соответствующие отклонения от нормативов предельно допустимой концентрации (ПДК) или предельно допустимого уровня (ПДУ) конкретных характеристик и параметров.

специфику и целевую ориентацию. Отметим, что абсолютная величина надбавок и доплат формально предельными размерами не ограничивается, но объективно не должна по совокупности превышать средства фонда оплаты труда, аккумулирующего бюджетные и внебюджетные целевые отчисления.

Следует учитывать, что *надбавки и доплаты* как надтарифную часть зарплаты правомерно *уменьшать или полностью снимать на определенный период*:

- за несоблюдение установленных требований к срокам, объемам и качеству выполняемых работ/услуг;
- неисполнение конкретных заданий;
- недобросовестность и небрежность;
- нарушение трудовой и производственно-технологической дисциплины;
- несоблюдение техники безопасности.

Премии - единовременные эпизодические денежные суммы, выплачиваемые администрацией библиотеки по согласованию с представительным органом трудового коллектива дифференцированно по совокупным итогам деятельности (творческо-производственным достижениям) наиболее отличившимся работникам.

Система премирования обычно включает следующие *основные элементы*, фиксируемые в специальном Положении:

- показатели (критерии) премирования;
- условия премирования;
- размеры премиальных выплат;
- механизм расчета премиальных сумм;
- круг премируемых работников;
- периодичность премирования;
- источники премиальных вознаграждений.

В теории различают текущее премирование, премирование по результатам деятельности и единовременные поощрения, но на практике они реализуются комплексно.

В библиотеках *поводами для премирования* персонала могут быть:

- определенные календарные отрезки времени (обычно конец квартала и/или года);
- фиксированные события (очередной отпуск, праздники; выход на пенсию);
- юбилейные и памятные даты (библиотек или их подразделений, отдельных сотрудников);
- завершение конкретного объема сверхнормативных работ.

Премияльный фонд формируется частично за счет экономии зарплаты, но преимущественно из поступлений от инициативной деятельности библиотеки.

С учетом специфики библиотечной работы *основаниями для выплаты премий* сотрудникам являются:

- особые трудовые достижения;
- инновационно-творческая деятельность, внедрение новых технологий, эффективных форм и методов библиотечно-информационной работы;
- умелая организация деятельности и успешное управление трудовым коллективом;
- развитие и совершенствование дополнительного обслуживания пользователей, в том числе сопутствующего сервиса;
- эффективное применение маркетингового инструментария с целью повышения результативности деятельности библиотеки;
- профильная научно-исследовательская работа (в частности, историко-фактографические, социологические, аналитические разработки);
- благожелательность и внимание к читателям;
- обеспечение сохранности фондовых материалов, оборудования и оргтехники, образцовое содержание служебных помещений.

Возможно также назначение так называемых *премий социальной поддержки* малообеспеченным или остро нуждающимся сотрудникам библиотеки.

В качестве *причин* полного или частичного *депремирования* выступают:

- невыполнение плановых заданий или конкретных показателей;
- нарушение правил внутреннего трудового распорядка библиотеки;
- наличие дисциплинарных взысканий;
- обоснованные жалобы пользователей на низкую культуру или ненадлежащее качество обслуживания;
- неудовлетворительное содержание служебного помещения/рабочего места;
- продолжительное отсутствие на работе (в том числе длительная болезнь).

Материальная помощь выплачивается сотрудникам библиотеки как единовременное денежное пособие размером до месячного должностного оклада (тарифной ставки) в случае:

- тяжелого финансового положения;
- необходимости санаторно-курортного лечения (лечебное пособие);
- длительной болезни;
- бракосочетания;
- рождения ребенка;
- смерти близких родственников.

При наличии денежных ресурсов библиотека может предоставлять сотрудникам беспроцентные краткосрочные (до шести месяцев) *ссуды на неотложные нужды*.

Компенсационные выплаты позволяют в пределах свободных финансовых средств библиотеки эпизодически оказывать материальную социальную поддержку работникам в связи с инфляционными процессами (целевые выплаты на питание, транспортные расходы, организацию отдыха детей и т.п.).

Косвенные (нематериальные) формы ресурсного стимулирования труда предполагают вариативное предоставление сотрудникам библиотеки не нормированного жестко временного режима труда и/или дополнительного свободного времени как сопоставимого ресурсного эквивалента денежным выплатам, подлежащего объемно-количественному учету и конкретной стоимостной оценке.

Гибкий график режима труда персонала библиотеки предусматривает саморегулирование начала и окончания работы сотрудников, а также обеденного перерыва, определенных подвижными («плавающими», «скользящими») временными границами. В Трудовом кодексе РФ возможность работы в режиме гибкого рабочего времени зафиксирована (ст. 102). Ее использование обеспечивает оптимальное сочетание социально-личностных и экономических интересов работников с производственными, но может быть успешно реализовано только в условиях крупных библиотек с большим штатом.

Для сотрудников такой библиотеки определяются период, когда они обязательно должны находиться на рабочих местах, минимальное и максимальное количество ежедневного рабочего времени, исходные параметры так называемого банка времени. Накапливающийся резерв времени работник вправе в нужный момент использовать; допускается кредитование времени со стороны администрации. Все контролируемые показатели (накопление, расход, резерв, кредитование времени) регистрируются в индивидуальной карте учета.

Сокращенный рабочий день с сохранением оплаты нормальной продолжительности рабочего времени администрация библиотеки на основании соответствующих пунктов коллективного договора может устанавливать (по согласованию с учредителем) для библиотечных специалистов, интенсивность труда которых объективно превышает нормативы обслуживания пользователей, а также для работников с особыми условиями труда (например, связанные с компьютерной и копировально-множительной техникой). Законодательно случаи сокращения продолжительности рабочего

времени регламентированы Трудовым кодексом РФ (ст. 92), но могут быть также предусмотрены локальными нормативными актами работодателя за счет собственных средств.

Дополнительный свободный *день* выделяется администрацией библиотеки еженедельно (два раза в месяц, ежемесячно) специалистам конкретного функционального участка с целью компенсации нетрадиционного режима/сложных условий труда (дополнительный «выходной день») или для профессионального самообразования («творческий день», «методический день»).

Уместно также предоставление свободного дня в день рождения сотрудника (если он выпадает на рабочий период), а также для матерей – в день начала школьных занятий и в день выпускного школьного бала. В ряде библиотек предусмотрен также ежемесячный (по специальному графику) свободный от работы «семейный день» и/или «день здоровья».

Ежегодные удлиненные (дополнительные) оплачиваемые отпуска вариативно оформляются сотрудникам в зависимости от продолжительности стажа библиотечной работы (с целью закрепления профессиональных кадров), наличия в течение предыдущего года освобождения от работы из-за болезни (для стимулирования здорового образа жизни), количества и возраста детей, а также иных факторов. Однако законодательно определено право на получение дополнительного оплачиваемого отпуска только для пяти конкретных категорий работников: занятых во вредных или опасных условиях труда, имеющих особый характер работы, с ненормированным рабочим днем, трудящихся в условиях Крайнего Севера и в приравненных местностях (ст. 116; 117-119 ТК РФ). Во всех других случаях организациям разрешается самостоятельно устанавливать дополнительные отпуска «с учетом своих производственных и финансовых возможностей», определив порядок и условия их предоставления в коллективном договоре или локальных нормативных актах (ст. 116 ТК РФ).

Социальные аспекты отпуска без сохранения заработной платы четко обозначены в Трудовом кодексе РФ (ст. 128) где, среди прочего, констатирована обязанность предоставления такого отпуска (до пяти календарных дней) при:

- рождении ребенка,
- регистрации брака,
- смерти близких родственников.

До 14 календарных дней там же предусмотрен аналогичный отпуск работающим пенсионерам по возрасту и до 60 календарных дней работающим инвалидам. Коллективным договором могут быть регламентированы также другие случаи (например, ст. 263 ТК РФ).

Анализ практики показывает, что значительное число организационно-экономических и социальных вопросов, связанных с трудовыми отношениями, решается при участии представительных органов работников и администрации библиотеки. Трудовой кодекс РФ среди основных принципов правового регулирования трудовых и иных непосредственно связанных с ними отношений выделяет, в частности, сочетание государственного и договорного регулирования, а также социальное партнерство, включающее право на участие работников и работодателей в договорном регулировании этих отношений (ст. 2). Закрепление в Трудовом кодексе РФ принципа договорного осуществления трудовых и иных непосредственно связанных с ними отношений делает **коллективный договор** основным нормативным регулятором социального партнерства персонала библиотеки и администрации, обеспечивающим согласование и защиту интересов сторон (ст. 26, 27). Остановимся отдельно на некоторых аспектах применения коллективных договоров в условиях библиотеки.

Обратим внимание, что Трудовой кодекс РФ определяет (ст. 23 и 25): участниками (сторонами) социального партнерства в сфере труда являются работники (их представители), работодатели (их представители), органы государственной власти и местного самоуправления.

Представителями работников в социальном партнерстве, как правило, выступают профессиональные союзы. Если в библиотеке нет первичной профсоюзной организации или она не объединяет более половины работников, то на общем собрании трудового коллектива можно поручить защиту своих интересов имеющейся первичной профсоюзной организации или избрать иной представительный орган (ст. 29-31 ТК РФ).

Представителями работодателей являются руководитель организации или уполномоченные им лица (ст. 33 ТК РФ). В то же время руководитель организации (в данном случае, библиотеки) зависит от учредителя, определяющего объемы и направления финансирования, поэтому последний (прежде всего в лице органов государственной власти и местного самоуправления) также правомерен выступать в качестве представителя работодателей (ст. 34 ТК РФ).

Инициаторами заключения коллективного договора могут быть как работодатель, так и работники (ст. 36 ТК РФ). Представители работников и работодателей вступают в переговоры (ст. 36-39 ТК РФ), результатом которых является коллективный договор – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации (библиотеке) и заключаемый на срок до трех лет работниками и работодателем в лице их представителей (ст. 40, 43 ТК РФ).

Цель коллективного договора – соблюдение социальных и трудовых интересов работников. С его помощью обеспечиваются конкретизация трудовых отношений, предоставление дополнительных льгот и гарантий сотрудникам. В коллективный договор включаются производственно-экономические и социально-экономические вопросы, режим труда и отдыха, охрана труда и здоровья, медицинское и социальное страхование персонала библиотеки, обязательства администрации по обеспечению нормальных условий функционирования профсоюзного или иного представительного органа трудового коллектива.

Содержание и структура коллективного договора регулируются Трудовым кодексом РФ (ст. 41). Среди конкретных взаимных обязательств работников и работодателей выделяются такие актуальные для трудовых отношений в условиях библиотеки позиции, как:

- формы, системы и размеры оплаты труда;
- выплата пособий и компенсаций;
- механизм регулирования оплаты труда;
- занятость, переобучение, условия высвобождения работников;
- рабочее время и время отдыха (включая вопросы предоставления и продолжительности отпусков);
- улучшение условий и охраны труда;
- гарантии и льготы совмещающим работу с обучением;
- оздоровление и отдых работников и членов их семей;
- частичная или полная оплата питания работников.

Предусмотрено также, что в коллективном договоре с учетом финансово-экономического положения работодателя могут устанавливаться льготы и преимущества, более благоприятные (по сравнению с нормативными) условия труда персонала.

Правомерно выделить следующие базовые принципы заключения коллективных договоров:

- неукоснительное соблюдение профильного законодательства;
- легитимность и полномочность представителей сторон;
- равноправие участников договора (сторон);
- свобода акцентировки и согласования (обсуждения) вопросов, отраженных в проекте договора;
- добровольность принятия взаимных обязательств;
- реальная ресурсная и организационная обеспеченность декларируемых обязательств;
- этапность и систематичность контроля реализации договорных обязательств;

- неотвратимость ответственности (санкций) за невыполнение договора.

Наряду с Трудовым кодексом РФ (ст. 40-44), коллективные трудовые отношения продолжают регулироваться специальным Законом РФ «О коллективных договорах и соглашениях» (1992). Допускается также реализация социально-трудовых отношений с использованием норм региональных, отраслевых и генеральных соглашений или локальных положений самих коллективных договоров. Для детализации и развития таких нормативных положений в приложение к коллективному договору могут помещаться соответствующие конкретизирующие локальные нормативные акты, например, Положение об оплате труда, Положение о материальном стимулировании сотрудников и другие.

Таким образом, у руководителей библиотек существует реальная возможность применять разнообразные организационно-экономические формы стимулирования трудовой активности библиотечного персонала. Комплексный подход к управлению «человеческими ресурсами» библиотеки позволяет заметно стабилизировать кадровую ситуацию и способствует повышению качества оказываемых пользователям основных и дополнительных услуг.

3.5. Использование инструментария фандрейзинга для привлечения ресурсной поддержки библиотеки

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. Среди позитивных результатов такой инициативной экономической деятельности 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.

В последнее десятилетие одним из наиболее интенсивно развивающихся направлений инициативной деятельности российских библиотек является получение ресурсной поддержки от благотворителей и спонсоров.

Привлечение помощи из различных легитимных источников стало неотъемлемой частью маркетинговой политики современной 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 ресурсных партнеров, 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 самом общем плане *фандрейзинг в библиотеке предполагает:*

- постановку задачи;
- анализ внешней и внутренней среды;
- оценку структуры предстоящих затрат;
- определение финансовых потребностей;
- идентификацию потенциальных доноров;

- выбор методов получения помощи (воздействия на доноров);
- конкретизацию ресурсов и каналов их поступлений.

Приемы и методы (тактика) фандрейзинга обычно соответствуют определенной цели (стратегии) и обеспечивают решение конкретных экономических задач. Важно основательно подготовить и тщательно спланировать данный процесс, учесть большую часть возможных последствий, просчитать вероятные отклонения от штатной ситуации. При целенаправленной работе в условиях библиотеки реально функционирование многовекторной системы дополнительного внебюджетного ресурсного обеспечения по линии благотворительной и спонсорской помощи.

Основываясь на общих формулировках и концептуальных положениях, можно сформулировать профилированное определение понятия «благотворительность». **Благотворительность в библиотечном деле** – добровольная деятельность физических и юридических лиц по бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) передаче библиотеке материальных ресурсов (в том числе финансовых), бескорыстному выполнению работ, предоставлению услуг и оказанию иной поддержки с целью содействия библиотечному обслуживанию.

Среди **форм благотворительной помощи библиотеке** наиболее реальны:

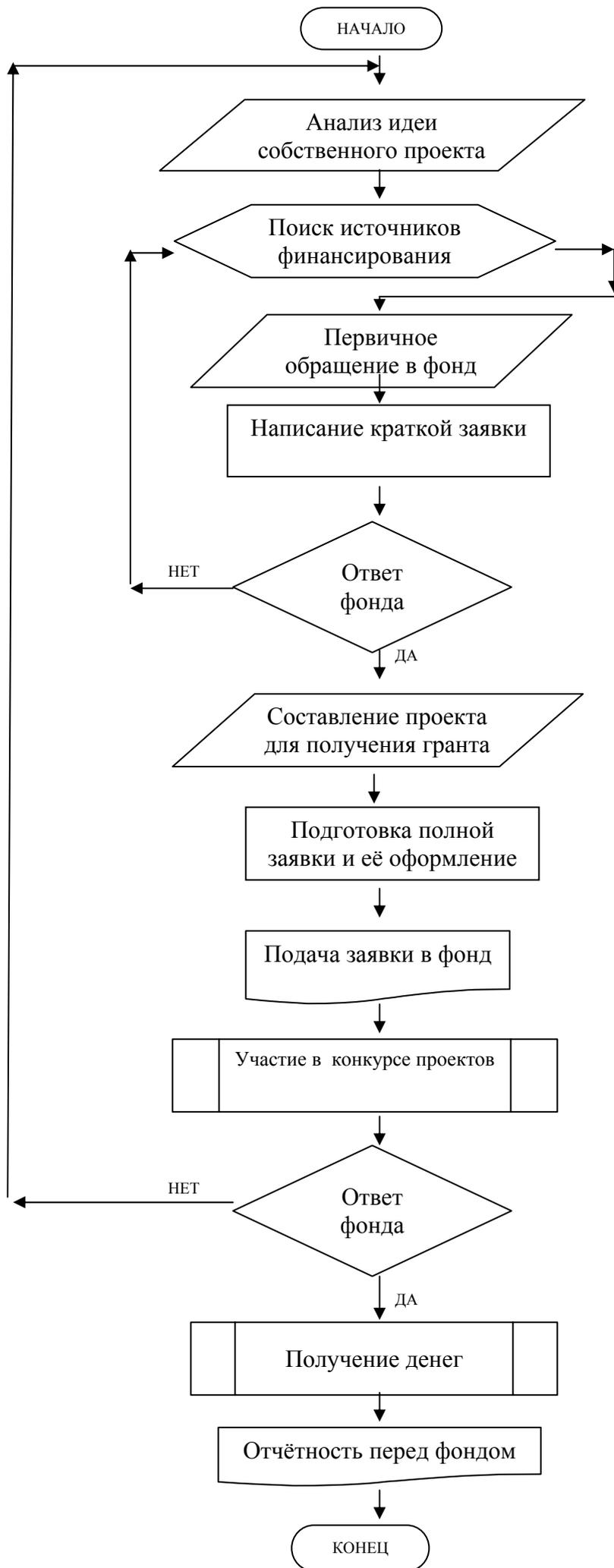
- безвозмездная передача материальных ценностей и имущественных прав (дары/пожертвования);
- предоставление невозвратных целевых материальных ресурсов;
- передача на льготных условиях объектов собственности (в частности, оборудования, интеллектуальной продукции);
- публичные акции по сбору средств (благотворительные выставки, аукционы/распродажи, концерты, издательские проекты, теле- и радиомарафоны и пр.);
- добровольный безвозмездный труд (волонтерство);

- комплексная организационно-финансовая поддержка и защита (лоббирование) интересов (попечительство/патронаж).

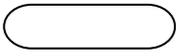
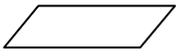
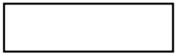
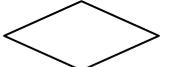
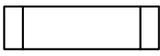
Последний из перечисленных вариантов наиболее предпочтителен, так как предполагает долговременный систематический и многоаспектный характер оказываемой помощи - не только материальной, но и конкретно-практической (в том числе управленческой, технологической).

Широкое распространение в отечественной библиотечно-информационной сфере получает благотворительная ресурсная помощь в форме грантов различных российских, иностранных, международных, и благотворительных фондов и организаций. Термином «**грант**» обозначается целевая ресурсная (обычно – финансовая) поддержка конкретных программ/направлений деятельности, предоставляемая на конкурсной безвозвратной и бесприбыльной основе. В рамках фандрейзинговой деятельности библиотеки первостепенное значение имеет четкое выполнение установленной последовательности действий (оптимального алгоритма), направленных на достижение поставленной цели в работе с потенциальными грантодателями и успешное решение инвестиционной проблемы.

Представим унифицированный **алгоритм взаимодействия библиотеки с потенциальным инвестором (грантовым фондом)** в виде графической схемы:



Условные обозначения:

<i>Наименование</i>	<i>Обозначение</i>	<i>Пояснение</i>
Пуск, остановка		Начало, конец, вход, выход, завершение
Ввод–вывод		Ввод–вывод данных
Модификация		Начало цикла
Процесс		Действия или их последовательность
Решение		Проверка условий
Документ		Вывод данных, печать результатов
Предопределенный процесс		Стандартные действия, типовой процесс

Для успешной реализации данного алгоритма определяющую роль имеют правильный выбор библиотекой возможных ресурсных доноров (с учетом географических и тематических критериев, ограничений типов оказываемой поддержки и получателей грантов), освоение ответственными библиотечными специалистами технологии составления проектов целевых программ, принципов написания заявок на выделение средств, правил подготовки отчетов об использовании поступивших финансовых ресурсов.

Обратим внимание, что мотивы благотворительности вообще, и в библиотечной сфере в частности, обуславливаются гуманитарными целями: миссионерством, социальной ответственностью за состояние библиотек (как общедоступных образовательных, информационных и культурно - досуговых центров); возможностью внести вклад в развитие культуры и получить от этого моральное удовлетворение.

Что касается спонсорства, то оно предполагает предоставление библиотеке ресурсной помощи на прагматической основе (рассчитано на

получение так называемого косвенного эффекта от сделанных инвестиций) и носит обычно эпизодический или ситуационный характер. Среди **конъюнктурных целей спонсорской деятельности** в библиотечно-информационной сфере можно выделить: дополнительную рекламу; формирование позитивной общественной репутации (положительного имиджа); демонстрацию финансовой состоятельности; получение предусмотренных налоговых и иных льгот.

Наиболее распространены следующие **формы спонсорской поддержки библиотеки** и ее сотрудников:

- адресные субсидии;
- оплата конкретных счетов;
- целевые закупки;
- компенсация представительских расходов;
- выплата разовых гонораров сторонним специалистам (консультантам, лекторам, артистам и др.);
- так называемые возвратные инвестиции либо беспроцентные ссуды (кредиты) с последующим частичным или полным погашением внесенных сумм;
- предоставление в постоянное или во временное пользование необходимого имущества (оборудования);
- внесение страховых и иных платежей / взносов для социальной защиты персонала (приобретение медполисов, оплата проездных билетов, питания, обучения и т. п.).

Важными организационными факторами успешного фандрейзинга в условиях библиотеки являются такие **координирующие структуры**, как попечительские советы, общества / клубы друзей библиотеки и другие общественные институты, ориентированные на некоммерческое партнерство.

В качестве **эффективных приемов фандрейзинга** специалистами библиотеки могут широко практиковаться организационно-информационные мероприятия. Наиболее доступным вариантом является **подготовка и рассылка**

писем - обращений к потенциальным меценатам и спонсорам. Целесообразно также максимально использовать *агитационно-благотворительную полиграфическую продукцию* в виде календарей, плакатов и т.п.

Немаловажное значение имеет систематическое *составление и распространение библиотечной пресс-релизов* о наиболее значимых благотворительных и спонсорских начинаниях и кампаниях. Позитивный резонанс обычно имеют *публикации благодарственных заметок* о дарителях в местной периодической печати, *перечисление фамилий благотворителей и спонсоров в информационных материалах библиотеки* и на ее *веб-сайте*.

Большую роль в повседневной фандрейзинговой деятельности библиотеки призваны сыграть *индивидуализированные контакты с благодателями*. В этом же ряду находятся оформление Доски (галереи) благотворителей и спонсоров, присвоение звания “Почетный читатель” наиболее активным ресурсным донорам, присвоение имен особо значимых благодателей подразделениям библиотеки (читальным залам, центрам, гостиным, клубам и пр.) и проводимым ею публичным мероприятиям (чтениям, конкурсам, фестивалям, конференциям).

В рамках фандрейзинга целесообразно осуществлять *периодические выставки даров библиотеки*. Положительно зарекомендовала себя также *наклейка / простановка именных экслибрисов* на передаваемых в дар библиотеке книги.

Обобщение имеющихся практических материалов и анализ достигнутых результатов работы библиотек с благотворителями и спонсорами позволяет констатировать, что наиболее оптимальными являются **комплексные фандрейзинговые мероприятия**, в частности День дарителя / День дарения.

Важное значение имеет *локальное правовое регулирование* взаимодействия конкретной библиотеки с благотворителями и спонсорами. Это может быть специальное Положение, определяющее понятие ресурсной помощи применительно к данной библиотеке, статус благотворителей и спонсоров, возможные формы ресурсной поддержки и основные решаемые

посредством нее задачи библиотечной деятельности. В этом внутреннем нормативном документе целесообразно четко регламентировать порядок организации и содержание работы библиотеки с благотворительными и спонсорскими ресурсными поступлениями (в том числе экономико – правовые аспекты).

Таким образом, фандрейзинговая деятельность библиотеки как малой экономической единицы и хозяйствующего субъекта предполагает непрерывность соответствующих мероприятий, их адекватность конкретной ситуации, что позволит активизировать благотворительные и спонсорские поступления, обеспечит взаимопонимание с потенциальными ресурсными донорами.

3.6. Роль маркетинговой службы в обосновании конъюнктурно-экономических аспектов деятельности библиотеки

Концепция маркетинга позволяет реализовывать системный подход к управленческой деятельности: ставить перспективные цели, выдвигать текущие задачи, ситуационно разрабатывать и осуществлять необходимые организационно-экономические мероприятия.

Специалистам современных отечественных библиотек, в первую очередь, директорам/заведующим и руководителям структурных подразделений — библиотечным менеджерам целесообразно знать теоретически и применять на практике основные положения маркетинга как рыночной концепции управления библиотечно-информационным учреждением, в частности его ресурсным комплексом. Важность овладения персоналом библиотек маркетинговым инструментарием обуславливается объективной необходимостью выработки каждой российской библиотекой собственной стратегической линии деятельности на перспективу, а также определения адаптационно гибкой тактики повседневной работы.

В практической деятельности конкретных библиотечно-информационных учреждений маркетинг позволяет подойти к управлению профессиональной деятельностью с активных позиций, отличающихся, в частности, широтой постановки перспективных целей, неформальным творческим началом в решении текущих задач, обеспечением заинтересованности коллектива и отдельных сотрудников в конечных результатах повседневной деятельности (внутренний маркетинг). Одновременно реально усилить информационно-коммуникативную функцию библиотечного учреждения, привлечь новые (в том числе платежеспособные) категории пользователей, расширить номенклатуру оказываемых/рекламируемых услуг и продукции как общедоступных бесплатных, так и сверхнормативных платных. Причем дополнительный перечень и наполнение первых напрямую зависят от поступающих средств после реализации последних.

Особо выделим положение о том, что главным принципом маркетинга как системы управления конкретной библиотекой является свободный, но аргументированный выбор ключевой цели, а также определенной стратегии функционирования и развития. На этой основе библиотечная администрация совместно с маркетологами выделяют приоритетные группы пользователей, привлекают партнеров, проводят оценку имеющихся ресурсных возможностей и находят наиболее рациональное сочетание основной бюджетной (бесплатной для пользователей) деятельности с оптимально сбалансированным и реально востребуемым потребителями «репертуаром» платного (в том числе неблиотечного) дополнительного обслуживания. Определяющую роль здесь играют своевременное действенное использование различных составных элементов профильного маркетинга, умелое применение его многообразных видов, разработка и осуществление целевых маркетинговых программ.

С целью координации и систематического проведения цикла маркетинговых мероприятий в структуре библиотек целесообразно выделить особых проблемно-ориентированных служб: центров, отделов, секторов, групп маркетинга или конъюнктурно-экономической деятельности. Российские

библиотеки уже накопили позитивный опыт функционирования подобных аналитико-управленческих образований. Многообразие названий действующих маркетинговых подразделений библиотек акцентируют реализуемые направления деятельности:

- библиотечного маркетинга;
- инноваций и библиотечного маркетинга;
- библиотечного маркетинга и инновационно-методической деятельности;
- маркетинга и новых технологий;
- экономического анализа и библиотечного маркетинга;
- маркетинга и координации;
- маркетинга и рекламы;
- маркетинга и паблик рилейшнз;
- маркетинга и досуга и др.

Анализ массива Положений о профильных специализированных подразделениях библиотек позволяет выделить общие для всех *основные задачи и направления* работы, среди которых:

- изучение рынка библиотечно-информационных услуг и мониторинг его динамики;
- анализ текущего спроса на информацию и сопутствующий сервис;
- диагностика потенциальных информационных потребностей пользователей;
- выявление реальных конкурентов и возможных партнеров;
- анализ характера, объема и ресурсного обеспечения предоставляемых библиотекой бесплатных и платных форм обслуживания;
- экономико-правовое обоснование инициативных (в том числе нетрадиционных) аспектов хозяйственной деятельности;

- формирование сбалансированной номенклатуры предлагаемых библиотечно-информационных и сопутствующих услуг (продукции);
- разработка новых видов/модификаций услуг и вариантов информационной продукции, методов повышения качества обслуживания пользователей;
- определение принципов ценовой политики на платные формы обслуживания (ценовой маркетинг);
- обеспечение реализации договорных отношений;
- реклама различных сторон деятельности библиотеки.

Службы библиотечно-информационного маркетинга способны вести многоаспектную комплексную исследовательскую и аналитическую работу, корректировать деятельность других подразделений.

Целенаправленное функционирование маркетинговых или иных проблемно-ориентированных специализированных служб позволяет библиотечному учреждению максимально реализовать современный хозяйственный механизм, полнее использовать коммуникативные возможности, активно выступать на профильном и смежных рынках с конкурентоспособными услугами и оригинальной интеллектуальной продукцией. Являясь мобильной концепцией управления, маркетинг дает возможность каждой отдельной библиотеке сделать необходимый выбор доступных направлений информационной деятельности, определить границы платного информационно-библиографического и иного обслуживания («нишу рынка») и конкретных потребителей информации — пользователей («сегментировать рынок»).

Целесообразно применять классический *принцип организации маркетинговой службы по функциональному признаку*, что повышает ответственность сотрудников за принимаемые решения и предоставляет возможность для контроля. При этом важно *принимать во внимание следующие факторы:*

- внутренние и внешние условия (*ситуацию*);
- назначение и цели (*стратегию*);
- пути и средства реализации (*тактику*);
- финансовые затраты (*бюджет*).

В зависимости от целей и направлений деятельности конкретной библиотеки **компоненты маркетингового комплекса библиотечно-информационного учреждения** могут варьироваться, но в общем унифицированном виде логична их последовательность, позволяющая в наибольшей степени реализовать исходные менеджерские задачи:

- определение численности и потенциального состава групп пользователей, объективно нуждающихся в библиотечно-информационных и иных предлагаемых библиотекой услугах или продукции (в частности, анализ инфраструктуры и профиля хозяйственной деятельности региона);
- выявление содержания культурно-образовательных, информационных потребностей, а также характера сведений, услуг и профильной продукции, необходимых реальным и потенциальным потребителям;
- изучение текущего спроса на предоставляемые библиотекой услуги среди различных групп пользователей (в том числе запросов основных категорий специалистов, мнений пользователей и руководителей заинтересованных организаций о библиотеке и ее возможностях);
- прогнозирование развития информационного спроса и перспектив его удовлетворения (с учетом анализа деятельности конкурентов и партнеров, профессиональных инноваций);
- комплексное обоснование задач, направлений и содержания работы с целью выделения стратегических и текущих приоритетов (включая формирование групп информационного обслуживания, прогнозирование конкурентоспособности своей информационно-библиографической и иной деятельности);
- изучение профильного рынка и выработка рациональной политики комплектования основного и специализированных (проблемно

ориентированных) фондов, в том числе через каналы альтернативного документоснабжения;

- функционально-стоимостный анализ имеющихся материальных и кадровых ресурсов для уточнения возможных структуры и объема предоставляемого обслуживания, определения критериев необходимого качества профильных услуг и продукции;
- формирование вариантов базового перечня библиотечно-информационных услуг/продукции и специализированной (сервисной) номенклатуры (спецификации) обслуживания с перспективой их последующей систематической ситуационной корректировки;
- установление предпочтительных форм, условий, времени и места предоставления информации и оказания иных услуг пользователям;
- обоснование оптимальной ценовой политики на дополнительные итоговые продукты деятельности библиотеки (определение себестоимости и рыночной стоимости услуг и продукции, платежеспособности основных групп потребителей, тактики использования цен и сроков оплаты, льготных скидок и т. д.);
- реклама имеющихся информационно-библиографических и сопутствующих услуг и продукции, предлагаемого сервиса, а также возможных вариантов их модификаций;
- создание общественной репутации — формирование позитивного имиджа библиотеки как общедоступного и компетентного информационного, образовательного и культурно-досугового учреждения (в том числе с помощью методов «паблик рилейшнз»);
- оценка эффективности и качества проделанной работы на основе внутренней идентификации (самоаттестации) ее промежуточных и итоговых результатов (с учетом нормативных требований, конкурирующих аналогов, мнений потребителей, интенсивности спроса на информационно-библиографические услуги и продукцию библиотеки, результатов их практического использования);

- корректировка планов деятельности библиотеки и ее структур на ближайший период в соответствии с текущими показателями работы по основным приоритетным направлениям;
- обучение сотрудников новым формам, приемам и методам информационно-библиографического обслуживания пользователей.

Подчеркнем, что реализация на практике указанных аспектов профильной деятельности позволяет рассматривать маркетинговые службы как важнейшие звенья современного управления российскими библиотеками. Для успешного функционирования маркетингового подразделения конкретной библиотеки важно определить его рациональную структуру, четко регламентировать функции и осуществлять селективный отбор компетентных кадров.

Эффективное маркетинговое управление деятельностью библиотеки осуществляется посредством реализации трех главных направлений:

- изучение потенциальной среды библиотечно-информационного воздействия (информационного микрорынка);
- организационно-экономический анализ фактической ресурсной базы (собственных возможностей);
- определение функциональных приоритетов.

В качестве характерных **особенностей маркетинговой деятельности библиотечно-информационных учреждений** можно выделить:

- комплексный подход к постановке целей и задач;
- системность в выборе форм и методов;
- постоянность, этапность и информационную корректность исследований и рекламных мероприятий;
- наличие надежной «обратной связи» с пользователями;
- определенную автономность функционирования маркетинговой службы библиотеки по отношению к руководству обслуживаемого и/или финансирующего ведомства;
- обязательный учет местной (территориальной, отраслевой) специфики.

Важную роль играет своевременный правильный выбор вариантов маркетинга, дающих возможность в конкретной ситуации экстраполировать его составляющие на сферу библиотечно-информационной деятельности с целью получения необходимых результатов. Их непосредственное использование осуществляется, зачастую, одновременно или параллельно, так как повседневное управление библиотекой в условиях инициативной экономической деятельности и рыночной конкуренции предполагает реализацию многоцелевых маркетинговых программ и формирование вариативного комплекса маркетинга.

Резюме к разделу III

1. Одним из важных компонентов управления ресурсным потенциалом библиотеки является инициативная экономическая деятельность, направленная на поиск, выбор и реализацию перспективных источников сверхнормативного ресурсного обеспечения отдельных аспектов библиотечной работы.

2. Наиболее распространенным видом инициативной экономической деятельности библиотек выступают дополнительные платные услуги (обслуживание).

Номенклатуру платных услуг целесообразно моделировать на основе предметно-деятельностного уровня ранжирования, выделяя библиотечно-информационные, прибиблиотечные и сервисные, консалтинговые и образовательные, досуговые, издательско-полиграфические, рекламные и посреднические услуги.

Дополнительное платное обслуживание осуществляется посредством разноаспектных абонементов, индивидуального абонентного обслуживания, стационарных проблемно-ориентированных подразделений библиотек.

3. В последнее десятилетие многие аспекты экономической деятельности отечественных библиотек регулируются посредством различных вариантов

хозяйственных договоров, обеспечивающих необходимую юридическую защиту их интересов. Среди наиболее распространенных в библиотечно-информационной практике видов договорных отношений – договоры купли-продажи, договоры подряда, договоры о совместной деятельности, а также так называемые особые виды договоров (о благотворительном ресурсном обеспечении и др.). Одним из перспективных для библиотечной деятельности вариантом договора купли-продажи является договор лизинга (финансовой аренды).

4. Важным фактором рационального использования ресурсного потенциала библиотеки становится ее ценовая политика, базирующаяся на методике ценообразования и профильном маркетинге. Упрощенная методика установления цен предполагает учет себестоимости работы, планируемой рентабельности, уникальности услуг, а также особых условий (срочности, сложности и др.)

5. Определяющее значение для успешного функционирования библиотеки и реализации инициативных направлений ее деятельности имеет прямое и косвенное ресурсное стимулирование труда персонала: дополнительные коэффициентные выплаты в пределах фонда зарплаты; систематические (надбавки), периодические (доплаты) и единовременные (премии), денежные выплаты; применение гибких режимов (графиков) работы; установление сокращенного рабочего дня, установление дополнительных свободных дней, удлиненный отпуск.

6. Привлечение библиотекой ресурсной помощи по линии благотворителей и спонсоров стало неотъемлемой частью маркетинговой политики современной российской библиотеки как некоммерческой организации. В библиотечной практике успешно применяются приемы и методы фандрейзинга, позволяющие обеспечить взаимопонимание с потенциальными ресурсными донорами и активизировать инвестиции.

7. Активным методом управления ресурсным комплексом библиотеки является маркетинг, позволяющий комплексно обосновать инициативные

аспекты экономической деятельности с учетом имеющихся финансовых, материально-технических и кадровых составляющих.

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы цели и задачи инициативной экономической деятельности современной российской библиотеки?
2. Назовите основные методологические принципы реализации платных услуг (обслуживания) в библиотеке.
3. Приведите предметно-деятельностную классификацию дополнительных платных услуг библиотеки, охарактеризуйте базовые ассортиментные группы.
4. Какие виды дополнительного платного обслуживания практикуются в библиотеках? Выделите и охарактеризуйте наиболее распространенные формы платного библиотечного обслуживания.
5. Какие виды договорных отношений наиболее распространены в библиотечной практике?
6. Что такое лизинг и каковы его возможности в хозяйственной деятельности библиотеки?
7. Какие варианты ценовой политики применяются в библиотечной практике?
8. Назовите виды цен, устанавливаемые на результаты библиотечно-информационной деятельности с учетом «жизненного цикла» услуг и продукции.
9. Охарактеризуйте основные статьи калькуляции цены на библиотечно-информационные услуги и продукцию.
10. Какие функции выполняет экономическое стимулирование труда персонала библиотеки?
11. Назовите и охарактеризуйте формы ресурсного стимулирования трудовой активности сотрудников библиотеки.

12. Что такое коллективный договор?
13. Что такое фандрейзинг и какие его средства применимы в практике библиотеки?
14. В чем отличие благотворителя от спонсора?
15. Что такое грант и каков алгоритм взаимодействия библиотеки с грантовым фондом?
16. Какие возможны формы благотворительной помощи и спонсорской поддержки по отношению к библиотеке?
17. Перечислите основные задачи и ведущие направления работы специализированной маркетинговой службы, позволяющие системно обеспечить реализацию инициативных аспектов функционирования библиотеки.
18. Назовите ключевые компоненты маркетингового комплекса, обеспечивающие рациональную ресурсную политику современной библиотеки.

Рекомендуемая литература

1. Библиотечная энциклопедия / Рос. гос. б-ка. – М.: Пашков дом, 2007. – 1300 с.
2. *Басамыгина И.Н.* Микроэкономика библиотечного дела: Науч.-практ. пособие - М.: Либерей-Бибинформ, 2006. – 160 с.
3. *Бойкова О.Ф.* Правовое регулирование библиотечно-информационной деятельности: Науч.-практ. пособие. – М.: Либерей-Бибинформ, 2006. – 480 с.
4. *Бойкова О.Ф.* Правовое регулирование деятельности муниципальных библиотек: Науч.-практ. пособие. – М.: Либерей-Бибинформ, 2008. – 288 с.
5. *Бойкова О.Ф.* Финансирование муниципальных библиотек: правовой аспект // Справочник рук. учреждения культуры. – 2009. - № 2. – С. 46-57.
6. *Бойкова О.Ф.* Экономико-правовое обеспечение библиотечных услуг // Справочник рук. учреждения культуры. – 2009. - № 8. – С. 5-31.
7. *Бурлак Н.И.* Дополнительные (платные) услуги в библиотеке: Опыт РГБ по привлечению внебюджетных средств // Справочник рук. учреждения культуры. – 2005. - № 10. – С. 71-91.
8. *Гнездилов В.И.* Проектное бюджетирование: Опыт Российской государственной библиотеки по организации оперативного управления финансами / Справочник рук. учреждения культуры. – 2007. - № 2. – С. 8-16.
9. *Горшков Ю.А.* Введение в политэкономия библиотечно-информационной деятельности: Моногр. / Рос. гос. б-ка. - М.: Пашков дом, 2004. - 224 с.
10. *Горшков Ю.А.* Политэкономический анализ финансирования библиотечно-информационной деятельности // Библиотечное дело XXI век: Науч.-практ. сб. Вып. 1 (7) / Рос. гос. б-ка. – М., 2004. – С. 30-44.
11. *Горшков Ю.А.* Финансирование библиотек как общественно-политическая проблема // Университетская книга. – 2007. - № 1. – С. 52-55.

12. *Дымникова А.И.* Фандрейзинг в сфере культуры // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2009. - № 2. – С. 22-45.
13. *Ивлиева Т.Н.* Баланс цены и качества. В поисках внебюджетного финансирования // Библ. дело. – 2005. - № 4. – С. 6-9.
14. *Качалина В.В.* Финансирование библиотечно-информационной деятельности: российский опыт // Библиотечное дело - XXI век: Науч.-практ. сб. Вып.4: «Рос. библ. ежегодник» / Рос. гос. б-ка. - М.: Пашков дом, 2002. - С. 108 - 130.
15. *Качалина В.В.* Экономические проблемы деятельности библиотек России и других стран СНГ // Библиотечное дело XXI век: Науч.-практ. сб. Вып. 2 (10) / Рос. гос. б-ка. – М., 2005. – С. 41-56.
16. *Клюев В.К.* Библиотечная микроэкономика (методология, менеджмент, маркетинг, дидактика) // Библиотековедение. - 2000. - № 1. - С. 28-35.
17. *Клюев В.К.* Дополнительное ресурсное обеспечение библиотеки // Библиогр.- 2000. - № 5.-С. 75-77.
18. *Клюев В.К.* Законодательная поддержка библиотечно-информационной деятельности // Независимый библ. адвокат. – 2009. - № 3. – С. 50-59.
19. *Клюев В.К.* 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.: Пашков дом, 2004. - С. 20-30.
20. *Клюев В.К.* Локальное нормативное сопровождение [библиотечно-информационной деятельности] // Независимый библ. адвокат. – 2009. - № 2. – С. 22-24.
21. *Клюев В.К.* Правовое обеспечение работы современной российской библиотеки: Учеб. пособие / М-во культуры РФ. Моск. гос. ун-т культуры и искусств. – М., 2003. – 140 с.
22. *Клюев В.К.* Ресурсный подход к управлению современной библиотекой // Молодые в библ. деле. – 2008. - № 9. – С. 53-59.

23. *Клюев В.К.* Спонсоры, дарители, благодатели... или благотворители?: Практический фандрейзинг в библиотеке // *Библ. дело.* – 2005. - № 4. – С. 2-5.
24. *Клюев В. К.* Управленческая экономика российской библиотеки. – М.: ФАИР, 2007. – 384 с.
25. *Клюев В.К.* Фандрейзинг для развития библиотеки // *Вестник библиотек Москвы.* – 2008. - № 4. – С. 6-8.
26. *Клюев В.К.* Хозяйственная практика библиотеки: комплексный подход // *Библиогр.* - 2003. - № 2. - С. 17-23.
27. *Клюев В.К.* Ценообразование итоговых результатов библиотечной деятельности // *Вестник библиотек Москвы.* – 2009. - № 2. – С. 17-21.
28. *Клюев В.К.* Экономические методы мотивации труда персонала: организационно-правовой подход // *Независимый библ. адвокат.* – 2007. - № 4. – С. 30-36.
29. *Клюев В.К.* Экономический анализ в системе библиотечного менеджмента // *Независимый библ. адвокат.* – 2008. - № 1. – С. 52-54.
30. *Клюев В.К.* Экономический микроуровень библиотеки // *Вестник библиотек Москвы.* – 2008. - № 3. – С. 5-8.
31. *Клюев В.К., Аббакумова Н.П.* Организационно-правовая регламентация экономического стимулирования трудовой активности библиотечных специалистов // *Библиотека и закон: Справ. Вып. 23.* - М.: Либерей-Бибинформ, 2007. -С. 89-184.
32. *Клюев В.К., Аббакумова Н.П.* Правовое регулирование и стимулирование труда персонала библиотеки: Науч.-практ. пособие. - М., 2007. - 156 с.
33. *Клюев В.К., Суворова В.М.* Благотворительная ресурсная поддержка библиотеки. (Методология и методика привлечения библиотекой ресурсной помощи): Науч.-практ. пособие. – М., 2002. – 80 с.
34. *Клюев В.К., Ястребова Е.М.* Маркетинговая ориентация библиотечно-информационной деятельности. (Маркетинг в системе управления

- библиотекой): Учеб. пособие для вузов и колледжей культуры и искусств. – М.: Профиздат, 2002. – 144 с.
35. *Колгаева С.Д.* Экономизация отечественной библиотечной науки и практики // Библиотечное дело - XXI век: Науч. - практ. сб. Вып. 4: «Рос. библиотечный ежегодник» / Рос. гос. б-ка. - М.: Пашков дом, 2002. - С. 37-53.
 36. *Куштанкина Л.И.* Экономические проблемы деятельности библиотек: терминосистема, показатели, эффективность // Библиотечное дело XXI век: Науч.-практ. сб. Вып. 2 (10) / Рос. гос. б-ка. – М., 2005. – С. 67-78.
 37. *Романов П.С.* Зарубежные библиотеки: финансовый менеджмент. – М.: Либерия, 2009. – 128 с.
 38. *Рязанцева Л.М.* Секреты успеха проектной деятельности // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2009. - № 3. – С. 36-48; № 4. – С. 46-59.
 39. *Суслова И.М.* Практический маркетинг в библиотеках: Учеб.-метод. пособие. – М.: Либерия, 2005. – 144с.
 40. *Суслова И.М., Злотникова З.И.* Проектная деятельность библиотек: Науч.-практ. пособие. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2005. – 176 с.
 41. *Суслова И.М., Клюев В.К.* Менеджмент библиотечно-информационной деятельности: Учебник для вузов культуры и искусств. – СПб.: Профессия, 2009. – С. 69-95; 213-291; 543-597.
 42. Управление библиотекой: Учеб.-практ. пособие / Науч. ред. А.Н. Ванеев, Ж.С. Шадрина. - СПб.: Профессия, 2002. - С. 35-38, 124-142.
 43. *Фенелонов Е.А.* Критерий и показатели экономической эффективности и методика их применения в библиотечном деле: Науч.-практ. пособие / Рос. гос. б-ка. - М.: Пашков дом, 2002. - 106 с.
 44. *Фенелонов Е.А.* Методологические основы экономики библиотечного дела как научной дисциплины // Библиотечное дело XXI век: Науч.-практ. сб. Вып. 1 (7) / Рос. гос. б-ка. – М., 2004. – С. 6-15.

45. *Фенелонов Е.А.* Социально-экономический анализ библиотечного дела как объекта управления: Моногр. / Рос. гос. б-ка. – М.: Пашков дом, 2008. – 264 с.
46. *Шуклина В.П.* Политика ценообразования в области информационной продукции и услуг библиотек // Информ. бюл. Рос. библиотечной ассоциации. – 2003.- № 24. – С. 67-70.