

## **Микроэкономический компонент библиотечно-информационного менеджмента**

Главное в современном отечественном библиотечно-информационном 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 оперативного управления ресурсами библиотеки (финансовыми, материально-техническими, кадровыми), гибкой реализации инициативных форм и методов хозяйствования.

Интегрирующим фактором управления библиотекой в современных социально-экономических реалиях объективно выступает ее разноплановый ресурсный комплекс. Именно он фактически определяет 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 – принципы и методы управленческой экономики.

Констатируем плодотворность такого научно-прикладного подхода для библиотечно-информационного менеджмента. 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 дадут возможность руководителям библиотечно-информационных учреждений выработать стратегию и тактику рационального распределения экономических ресурсов (в широкой трактовке этого универсального понятия).

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 вступлением страны в рынок они стали испытывать трудности приспособления к новым социально-экономическим реалиям. Возникла ситуационная необходимость осмысления приоритетов и мотивации библиотечной деятельности, анализа ресурсного потенциала конкретной библиотеки, перераспределения его компонентов, поиска внебюджетных средств для максимального соответствия библиотечно-информационного обслуживания потребностям пользователей. Особую актуальность получила проблема рационального и эффективного управления ресурсами.

Управленческая экономика библиотеки, объединив на основе экономической методологии подходы различных профильных организационно-управленческих дисциплин, позволит существенно повысить качество принимаемых библиотечными менеджерами решений,

обоснованность использования имеющихся ограниченных ресурсов, инвариантность источников, а также форм и методов привлечения дополнительных инвестиций. В данном контексте разноуровневых менеджеров библиотеки логично рассматривать, прежде всего, как специалистов, руководящих на соответствующем функциональном участке использованием ресурсов для достижения поставленных целей. Они призваны профессионально анализировать текущую ситуацию (внутренние и внешние факторы) и оперативно реагировать на нее. Выбор верного управленческого решения для наилучшего выполнения объективированных задач приобретает первостепенное значение в условиях ограниченности используемых библиотекой ресурсов (в их числе временные, материальные, информационные, кадровые и др.). Таким образом, управленческая экономика библиотеки четко ориентирована на результат и позволит реально обеспечить достижение базовых социальных целей ее деятельности за счет сопряжения целеполагания с наличными и возможными потенциальными ресурсами.

В условиях трансформации функций, приоритетов, форм и методов деятельности библиотечно-информационных 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, аккумуляирование 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, позиционирующей библиотеку как специфическую экономическую единицу и хозяйствующий субъект. В отличие от экономики библиотечного дела, ориентирующейся на отраслевую проблематику, именно она дает возможность 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 комплексно 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.

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 принцип эффективности и экономности использования бюджетных ассигнований как один из базовых для отечественной бюджетной системе (ст. 28).

Библиотечная микроэкономика может рассматриваться как совокупность средств и методов, с помощью которых осуществляется 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 экономической 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 экономической 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 экономическая 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.

Микроэкономический подход к управлению библиотекой предполагает 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 экономической 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 библиотечно-информационной деятельности. Все это возможно обосновать с помощью равновесного микроэкономического анализа, 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. 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.

Привлекая аналитические средства микроэкономической теории (прежде всего эконометрию) и доступный макроэкономический инструментарий (факторный анализ внешней среды) возможно

прогнозировать эволюцию конкретных библиотечно-информационных структур и профессиональных инноваций с целью совершенствования информационно-библиотечного обслуживания специалистов агропромышленного комплекса России.