

Владимир КЛЮЕВ,  
заведующий кафедрой  
управления  
информационно-  
библиотечной  
деятельностью МГУКИ,  
профессор, Москва



## ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В СИСТЕМЕ БИБЛИОТЕЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

*Для успешной реализации ключевых менеджерских функций (планирования, организации работы, руководства повседневной деятельностью, контроля) определяющее значение имеет эффективное управление ресурсным потенциалом конкретной организации. В условиях малобюджетного финансирования, жестко ограниченных материально-технических ресурсов и кадрового дефицита руководителям библиотечно-информационных учреждений при принятии управленческих решений особое внимание важно уделять объективному ситуационному экономическому анализу. Именно на этой основе возможны правильные хозяйственные решения: с его помощью реально своевременно аккумулировать и рационально перераспределять имеющиеся, а также привлекать в библиотеку разноаспектные дополнительные ресурсы.*

В последние десятилетия экономическое содержание активно привнесено в деятельность руководителей библиотек, ориентирующихся на поиск и выбор наиболее оптимального (экономичного с точки зрения достижения поставленных целей) варианта использования существующих ресурсов. При этом такой подход может рассматриваться как собственно управление ограниченным ресурсным комплексом библиотеки (аргументированный выбор среди имеющихся альтернатив). В данном случае процесс принятия руководителем обоснованных ответственных решений по поводу распределения и использования ресурсов для достижения поставленных перед библиотекой целей правомерно обозначить термином «экономическое поведение». Имен-

но оно представляет собой область микроэкономического анализа и основывается на полученных результатах, корректируется с их учетом.

Укажем, что микроэкономический анализ позволяет наиболее предметно выявить и понять факторы, определяющие принятие (выбор) приемлемых вариантов использования ресурсов библиотеки (в том числе ситуационного маневрирования) с акцентом на рыночные (конъюнктурные) обстоятельства. Он предоставляет также возможность установить (прогнозировать) функциональную связь между принимаемыми управленческими решениями и возникающими в результате этого экономическими последствиями.

Руководителям библиотек предстоит освоить методологию и методику (включая инструментарий) мик-

---

---

роэкономического анализа, во многом базирующихся на абстракции и моделировании. В их основе априорно принимаемые логические умозаключения, выстраиваемые в соответствии с реальными фактами. Такие умозаключения служат инструментами для построения поведенческих моделей в системе управления библиотечно-информационной деятельностью с учетом экономической целесообразности (экономического равновесия библиотеки как сложной организации разноаспектного хозяйственного и хозяйствующего субъекта, многофункционального субъекта права).

Среди ведущих принципов микроэкономического анализа, реализуемых применительно к деятельности библиотеки, выделим принципы так называемого экономического атомизма (в данном случае — самостоятельность принятия экономических решений для достижения определенных целей функционирования) и экономического рационализма (соизмерение потенциальных затрат и выгод при достижении поставленной цели). В контексте сочетания обоих принципов рациональность в условиях библиотеки проявляется, прежде всего, в стремлении к снижению затрат.

Еще один методологический принцип — принцип равновесного подхода (баланса). В микроэкономических координатах анализируются явления и состояния, которые, в зависимости от характера грядущих изменений, могут иметь устойчивое или неустойчивое равновесие. В приложении к библиотеке это проявляется в виде определенных прерываемых конкретными действиями (дискретных) равновесных состояний отдельных сторон (аспектов) профильного функционирования.

В качестве определяющих методов микроэкономического анализа (с адаптацией к особенностям библиотечно-информационной деятельности) руководителям библиотек правомерно использовать возможности так называемого предельного и функционального анализа, а также моделирования.

Предельный (или маржинальный) анализ позволяет при исследовании соот-

ветствующих количественных изменений, например, в библиотечно-информационном обслуживании, установить возможные позитивные или негативные изменения всей основной деятельности (реализации базовых функций) библиотеки. Наиболее плодотворен в данном случае предельный анализ изменения величины (объема) услуг/продукции библиотеки в зависимости от количества используемых (вкладываемых) ресурсов.

Что касается функционального анализа, то он позволяет изучать экономические явления в аспекте установления взаимозависимостей между отдельными экономическими величинами (в частности, показателями деятельности библиотеки). Благодаря ему можно выявить закономерности изменения одной экономической переменной в зависимости от другой (например, установить функциональные взаимосвязи в рамках конкретной библиотеки на основе сравнения изменений показателей ее работы во времени и в пространстве). Для этого графически выстраивается временной ряд или таблично представляется пространственная выборка, что позволяет обнаружить циклические отклонения и увидеть долговременную тенденцию (в нашем случае — развития библиотечно-информационного обслуживания).

Если рассматривать моделирование как микроэкономический метод изучения процессов в сфере библиотечной деятельности, то он предоставляет возможность, отталкиваясь от конкретных реалий, исследовать влияние на библиотеку прогнозируемого (ожидаемого) изменения экономических условий, обозначить их последствия, обосновать зависимость, спроектировать поведение (маневренность) руководителей различных звеньев.

Активной результативной частью микроэкономического анализа являются конкретные рекомендации по выработке оптимального варианта управленческих решений (как текущих, так и перспективных). В таком контексте в практике библиотечного менеджмента правомерно использование обоих известных типов экономического анализа — позитивного и нормативного.

---

---

Позитивный анализ способствует установлению зависимостей между отдельными переменными (например, себестоимостью/ценой и объемом конкретных услуг библиотеки) и на этой основе дает возможность прогнозировать реакцию на их изменение (снижение или увеличение спроса, корректировку номенклатуры или количественных параметров предоставляемых библиотекой услуг). Он ориентирован на обоснование соответствующего (рационального с ресурсных позиций) управленческого поведения руководителей библиотеки и ее структурных подразделений.

Другой аспект профильного менеджмента обеспечивает нормативный анализ, который позволяет разноуровневым руководителям библиотеки выработать целевые установки оценочного характера, определить наилучший из возможных (альтернативных) вариантов управленческих действий в определенной системе ценностных норм и общепринятых профессиональным библиотечным сообществом критериев. С его помощью можно, в частности, оптимизировать сопряжение бюджетных ресурсов инвестиций и поступлений из внебюджетных источников, социальных приоритетов деятельности библиотеки и экономических интересов ее трудового коллектива, сочетание/баланс бесплатного и платного в практике работы библиотеки, ценовую политику/ценовую диверсификацию применительно к дополнительным возмездным формам обслуживания пользователей библиотек и другие аспекты библиотечно-информационной деятельности.

Отметим, что оба микроэкономических подхода взаимодополняют друг друга. В условиях библиотеки позитивный анализ помогает выявить закономерности, позволяет определить оптимальный в конкретной ресурсной ситуации способ реализации так называемых нормативных целей ее деятельности (обеспечение общедоступности информации, культурно-просветительная работа, помощь в образовании и поддержка самообразования). В свою очередь, нормативный анализ дает, зачастую, возможность определить необходимый предмет

для позитивного анализа (с учетом миссии конкретной библиотеки, контингента пользователей, ресурсного комплекса, условий внешней среды и т. п.).

Очевидно, что влияние рыночной экономики на функционирование и развитие библиотеки возрастает, поэтому руководителям и ведущим специалистам современных библиотечно-информационных учреждений важно вырабатывать экономический образ профессионального мышления. Микроэкономический анализ, безусловно, играет в этом процессе существенную роль. В системе вузовской профессиональной подготовки и переподготовки библиотечно-информационных кадров целесообразно усилить организационно-экономический компонент, в том числе посредством изучения основных принципов и освоения профилированного алгоритма микроэкономического анализа: в курсе «Библиотечный менеджмент» (студентами всех специальностей/квалификаций) и в курсе «Экономика библиотечно-информационной деятельности» (студентами менеджурской специализации/квалификации).

В последние годы в МГУКИ теоретико-практические аспекты применения микроэкономического анализа излагаются нами заинтересованным студентам в рамках факультативного авторского курса «Менеджмент ресурсного потенциала библиотеки». Для студентов, обучающихся по квалификации «Менеджер информационных ресурсов», этот курс несколько лет назад трансформирован в комплексный цикл творческих семинаров «Управленческая экономика современной библиотеки». В его рамках предметно изучаются, среди другого учебного материала, методологические основы, методика и возможности микроэкономического анализа проблем библиотечно-информационной деятельности. Обратим также внимание, что данные вопросы детально излагаются магистрантам кафедры управления информационно-библиотечной деятельностью в фундаментальном курсе «Микроэкономика современной библиотеки».