

**Вопрос 3. Организационная структура управления библиотечным делом.**

**Органы государственного управления (федеральный, ведомственный, территориальный уровни)**

Цели и задачи библиотечной политики реализуются через определенную структуру управления – иерархически упорядоченную совокупность органов, находящихся в определенных связях и взаимодействии, выполняющих присущие им функции в направлении достижения конечных результатов. В Российской Федерации функционируют четыре уровня управления библиотечным делом: федеральный (государственный), отраслевой, территориальный, управление библиотекой.

На федеральном уровне высшим органом управления являются Президент, Федеральное собрание (Совет Федерации и Государственная дума), правительство. В их структуре функционируют отделы и комиссии по культуре, занимающиеся и библиотечным делом. К ведению федеральных органов относятся: установление основ федеральной библиотечной политики, разработка и контроль исполнения Федерального законодательства и федеральных государственных программ развития библиотечного дела, правовое регулирование отношений собственности, основ хозяйственной деятельности; формирование федерального бюджета, установление налоговых льгот и др. Правительство РФ конкретизирует и реализует Указы Президента и законодательные акты Федерального собрания. Его функции сосредоточиваются на определении стратегических задач библиотечного дела, разработке концепции и основных государственных программ развития библиотечного дела, основных долгосрочных нормативов (стандартов) библиотечной деятельности, формировании системы обязательного экземпляра, депозитарного хранения, единых принципов и правил формирования автоматизированных библиотечных систем, координации межреспубликанских и межрегиональных связей по обеспечению библиотечного обслуживания населения, установлении квалификационных требований к библиотечным специалистам, определении системы учебных заведений, осуществляющих подготовку и повышение квалификации библиотечных специалистов, организации библиотечной статистики.

В современных условиях одним из важнейших направлений деятельности федеральных органов управления является техническое перевооружение библиотечного дела. Эта задача включает разработку и реализацию целевых централизованных программ проектирования и производства современных технических средств и материалов, соответствующих мировому уровню, в том числе оборудования для производства и использования микроформ и других современных носителей большой информационной емкости, высокопроизводительной аппаратуры копирования библиотечных материалов, оборудования и материалов для реставрации и консервации библиотечных фондов, средств внутри-библиотечного транспорта, связи и т. д.

Второй уровень управления библиотечным делом – отраслевые министерства, ведомства, государственные комитеты и т. д., имеющие библиотечную сеть. Цель этого уровня управления – обеспечить эффективное развитие подведомственной библиотечной сети как составной части библиотечного дела страны. Эта цель реализуется в четырех основных задачах:

- 1) обеспечение наиболее полного удовлетворения информационных потребностей отрасли;
- 2) планирование структуры и основных направлений развития библиотечных ресурсов и обеспечение их эффективного использования;

3) проведение единой библиотечной политики в отрасли;

4) обеспечение всех необходимых предпосылок для решения общих задач библиотечного дела отрасли и поощрения инициативы, направленной на расширение межведомственных связей и интеграционных процессов.

Общее распределение функций по управлению трансформируется в каждом ведомстве в зависимости от особенностей их управленческих структур и организационных принципов построения библиотечной сети. В ряде случаев происходит сокращение аппарата управления в ведомствах и передача части его полномочий центральным библиотекам. В ведомственных библиотечных сетях функционируют соответствующие библиотечные советы и комиссии. Так, в сети библиотек Российской Академии наук – информационно-библиотечный совет, библиотек вузов – центральная библиотечно-информационная комиссия (ЦБИК). Информационно-библиотечный совет РАН и ЦБИК высшей школы проводят анализ состояния библиотечно-информационного обслуживания, вносят предложения и проекты нормативных документов, разрабатывают и коллегиально утверждают технологические и организационные документы и рекомендации, организуют и проводят профессиональные конкурсы, конференции, семинары, повышение квалификации и переподготовку специалистов. В составе совета и комиссии – ведущие библиотекари, библиографы, книговеды, специалисты в области автоматизации, информатики. В их структуре – секции: фондов, организации каталогов, библиографической деятельности, управления, обслуживания читателей, повышения квалификации, автоматизации библиотечных процессов.

В регионах созданы зональные методические объединения вузовских библиотек, а также городские (областные) методические библиотечно-информационные объединения. В системе Российской Академии наук и ее региональных отделениях, и научных центрах функционируют информационно-библиотечные советы, выполняющие те же функции и имеющие ту структуру, что и ЦБИК высшей школы. Специфические функции, отличные от других ведомственных органов, выполняет Министерство культуры РФ. Оно осуществляет государственную политику в области библиотечного дела во взаимодействии с другими министерствами и ведомствами, имеющими библиотечную сеть. Главными задачами Министерства культуры РФ в области управления библиотечным делом являются: разработка проектов законов РФ и программ развития библиотечного дела, а также нормативно-правовых актов, регламентирующих сотрудничество библиотек с органами информации, архивами и другими родственными учреждениями и организациями; формирование и обеспечение функционирования федеральной системы профессионального образования в сфере библиотечного дела; осуществление комплексного анализа и прогнозирования тенденций развития библиотечного дела, обоснование целей и приоритетов отдельных видов библиотечной деятельности; развитие и координация межведомственных библиотечных связей, в том числе международных; непосредственное управление, финансирование и контроль подведомственных библиотечных учреждений; оказание методической помощи министерствам и ведомствам по вопросам библиотечного дела; осуществление государственного контроля за соблюдением требований законодательства в области библиотечного дела. Конкретную организационно-управленческую и методическую работу проводит управление библиотек Министерства культуры.

В рамках территорий республик, областей и краев аналогичную роль играют территориальные органы управления (Министерства культуры республик в составе РФ, областные и краевые департаменты культуры). Компетенция органов территориального управления определяется на основании Федеративного договора и Закона РФ о местном

самоуправлении и соответствующего законодательства. Их главные функции: учет региональных и национальных особенностей, специфики, исторических традиций, сложившихся в библиотечном деле республики, региона; обеспечение наиболее рационального размещения библиотечных ресурсов и комплексное развитие библиотечного дела на территории республики, области, края; организация наиболее полного удовлетворения информационных потребностей и использования библиотечных ресурсов территории.

Территориальные органы власти обладают реальными полномочиями по управлению библиотечным делом: разработка региональных библиотечных программ и определение связей библиотечной системы с другими социальными системами с целью превращения библиотечного дела в важнейшее средство функционирования и развития всех социально-экономических, научно-культурных, экологических и национальных региональных систем, гибкого и качественного обслуживания информационных запросов региона. Роль территориальных органов управления имеет два аспекта. Во-первых, они руководят деятельностью находящихся в их ведении библиотек (финансирование, материально-техническое обеспечение, формирование конкретных организационных структур и форм библиотечного обслуживания населения и др.), во-вторых, они координируют и контролируют деятельность других библиотек, расположенных на данной территории.

Объективная причина относительного обособления отраслевого и территориального управления – разделение библиотечного труда, которое проявляется в двух формах: отраслевой и территориальной. Обе формы диалектически едины. Любой объект отраслевого управления имеет определенную пространственную «привязку» к конкретной территории. Территориальное разделение библиотечного труда закрепляет отраслевые (специальные) библиотеки за определенными районами страны. В свою очередь, всякая библиотека на какой-либо территории имеет свою специализацию и соответствующую ей отраслевую направленность. Отраслевое (ведомственное) и территориальное управление – относительные понятия, поэтому неверно разделять их на первичное и вторичное, главное и производное. Более правильно в этом подходе использовать термины «соподчиненность», «взаимозависимость», «взаимосвязь», «взаимодействие». Диалектическое единство отраслевого и территориального управления обуславливает важность и сложность их органического сочетания в управлении библиотечным делом. Это определяется прежде всего развитой структурой библиотечного дела, наличием в РФ большого числа относительно самостоятельных административно-территориальных образований, необходимостью комплексного подхода к управлению библиотечным делом.

Отраслевое и территориальное управление взаимообусловлены и взаимосвязаны, но между ними существуют противоречия, которые носят объективный характер и связаны с практической деятельностью относительно обособленных органов отраслевого и территориального управления. С одной стороны, процессы кооперации (интеграции, взаимодействия) библиотечного дела оказывают влияние на установление все большей общности целей различных библиотек. С другой стороны, под влиянием роста масштабов библиотечного дела, развития научно-технического прогресса, жесткого лимитирования в условиях становления рыночных отношений всех ресурсов значительно усложнились задачи реализации относительно обособленными библиотеками (сетями) своих целей. Все это порождает временную и пространственную рассогласованность в действиях отраслевых и территориальных органов.

Характерная черта подобных противоречий в том, что ни одна из порождающих эти противоречия сторон не может квалифицироваться как отрицательная, так как эти противоречия возникают при изменении соотношения тех сторон библиотечной практики, которые неразделимы и немыслимы одна без другой. В отдельные периоды в управлении библиотечным делом в зависимости от целей могут превалировать то отраслевые, то территориальные начала, но никогда управление библиотечным делом не может строиться на основе лишь одного из них. Всегда отраслевое управление будет сочетаться с территориальным. Конкретные методы и формы этого сочетания находят свое отражение в системе координации управления.

|                                                   |
|---------------------------------------------------|
| <b>Органы<br/>координационного<br/>управления</b> |
|---------------------------------------------------|

Координация – неотъемлемая важнейшая составляющая всех процессов управления. Вместе с тем координация – это самостоятельное средство организации управления, наилучшим образом приспособленное к обеспечению высокой степени согласованности функционирования автономных библиотечных систем. Координация управления – это формирование корректирующих или поддерживающих воздействий для обеспечения согласованных действий организационно независимых библиотечных систем. Основная специфическая черта координационного управления состоит в том, что, имея властный, обязательный характер воздействия, оно использует силу этого воздействия не для принуждения, а для побуждения, опирается на понимание целесообразности согласованности в решениях (соотнести собственные цели с целями смежников с точки зрения общебиблиотечной цели).

Механизм координации обеспечивает реализацию согласованной библиотечной политики ряда ведомств, поэтому это управление можно назвать межведомственным. Оно используется для решения задач, возникающих не в отдельно взятой ведомственно-отраслевой библиотечной сети, Координационные органы обеспечивают первоочередное решение тех библиотечных проблем общесистемной значимости, которые или вообще нельзя решить без участия центра, или решение которых без его участия затянется на годы, будет менее эффективно (например, ускоренное развитие библиотечного дела в новых районах хозяйственного освоения, автоматизация библиотечных процессов, создание сводных каталогов, разработка общебиблиотечных нормативов и др.).

Необходимость координационного управления обусловлена постоянным и динамичным процессом отраслевой и территориальной специализации библиотечных ресурсов, усиливающим взаимосвязь и взаимозависимость библиотек. При переходе к рыночной экономике, в условиях повышения самостоятельности библиотек становится совершенно очевидно, что во многих случаях наиболее выгодно устанавливать системы межбиблиотечных отношений на основе координации и кооперирования. Это обеспечит условия маневрирования всеми видами библиотечных ресурсов, включая трудовые, материальные и финансовые, что не может быть реализовано в отдельно взятой библиотеке.

Важный фактор координационного управления – производственно-технический. Внедрение современных технологий вынуждает библиотеки выходить за пределы узковедомственного подхода. Высокие экономические затраты по сравнению с традиционной библиотечной технологией требуют их осуществления на межведомственной основе. Координация обеспечивает преодоление сложившейся неравномерности и некомплектности технического оснащения библиотек на всех уровнях библиотечного дела и создает условия для перехода к принципиально новой, системной технологии, где библиотечные процессы



будут сопряжены друг с другом в диапазоне от рядовой библиотеки до библиотечной системы страны.

Система координированного управления не означает обезличенного, недифференцированного подхода к библиотекам разных ведомств. Она основывается, с одной стороны, на разделении функций и специализации отдельных библиотек, а с другой – на их взаимодействии в обслуживании читателей и использовании фондов. В рамках библиотечной координации каждая библиотека (библиотечная сеть) не только сохраняет, но и воспроизводит свои ресурсы на более высоком уровне. Видеть в координации ущемление самостоятельности библиотек можно лишь при условии, если рассматривать самостоятельность как право вести библиотечную деятельность лишь собственными ресурсами.

Суть дела заключается в том, что развитие библиотечной координации связано с изменением содержания и форм осуществления прав библиотек – участниц координации, а не с ограничением объема этих прав. Вступая на путь координации, каждая библиотека сохраняет полноту прав в решении любых вопросов, но при этом одна часть этих прав осуществляется в прежней форме: каждая библиотека через свое руководство по своему собственному усмотрению развивает свои ресурсы, их основные пропорции и т. д. Другая же часть прав, связанных с проблемами, которые обеспечивают развитие межведомственных, интеграционных процессов, никому не передается, а реализуется руководством данной библиотеки (библиотечной сети), но в новой форме, путем принятия совместных, коллективных решений с представителями других библиотек в рамках соответствующих координационных органов.

На практике сложились три типа координационных органов библиотечного управления: межведомственные библиотечные комиссии и советы, библиотеки — методические центры и библиотечные ассоциации, и общества. В отечественной библиотечной практике есть определенный опыт организации деятельности межведомственных библиотечных комиссий и советов. В 1920 г. в соответствии с Декретом правительства РСФСР о централизации библиотечного дела была создана Центральная межведомственная библиотечная комиссия, главной задачей которой было введение в жизнь единой библиотечной сети в стране и координация работы библиотек различных ведомств и организаций.

Подобные комиссии создавались и на местах. В Ленинграде в 1932 г. при культмассовом отделе областного совета профсоюзов был создан совет научных, технических и массовых библиотек города. Совет ставил своей задачей содействовать объединению (координации) библиотек для работы с производственно-технической книгой. В 1935 г. при Наркомпросе был создан первый межведомственный библиотечный совет под председательством Н.К. Крупской. С 1953 г. в ряде городов (Москва, Ленинград, Саратов и др.) создаются и функционируют межведомственные библиотечные советы, получившие массовое развитие в 60 – 80е гг. С 1959 г. начал действовать Всесоюзный библиотечный совет (выполнявший функции и российского). Его состав формировался Министерством культуры СССР по должностному принципу.

Выполняя полезные координационные функции и разрабатывая предложения по совершенствованию различных направлений деятельности библиотек страны и конкретных регионов, советы, однако, не имели необходимого правового статуса и поэтому не являлись органами библиотечного самоуправления. С созданием в 1974 г. при Министерстве культуры СССР Государственной межведомственной библиотечной комиссии (ГМБК) Всесоюзный библиотечный совет стал ее рабочим органом. Будучи межведомственным органом, осуществлявшим координацию руководства библиотечным делом в стране, ГМБК

рассматривала проекты перспективных планов развития библиотечного дела, подготавливала заключения по проектам нормативных актов, касавшихся библиотечного обслуживания населения, разрабатывала рекомендации по улучшению взаимодействия библиотек с издательствами, книготорговыми организациями, органами научно-технической информации и др.; содействовала организации системы МБА и депозитарного хранения фондов, созданию сводных каталогов, внедрению механизации и автоматизации, совершенствованию подготовки библиотечных кадров и т.д.

Подобные координационные органы функционируют во всех развитых странах мира. Например, в США в осуществлении координации решающую роль играет Национальная Комиссия по библиотекам и информатике, она определяет цели и задачи государственной информационной политики, а также Совет по библиотечным ресурсам. Во Франции при Министерстве культуры функционирует Высший библиотечный совет. Он призван информировать министров о состоянии библиотек и библиотечных сетей в стране, разрабатывать рекомендации по совершенствованию их деятельности для проведения более эффективной координационной политики в области библиотечного и информационного дела.

В центре и на местах создаются библиотечные комиссии и советы по различным направлениям библиотечной деятельности (комплектованию фондов, информационно-библиографической работе, механизации и автоматизации библиотечных процессов и др.). В настоящее время положительно зарекомендовала себя Межведомственная комиссия по разработке Государственной программы информатизации библиотечного дела, созданная при Управлении библиотек Министерства культуры РФ. Здесь работают лучшие специалисты в области компьютеризации библиотек: директора крупнейших библиотек, представители министерств экономики и связи, специалисты библиотек разных ведомств. Комиссия вырабатывает рекомендации для правительства, местных органов власти, самих библиотек, намечает пути решения и реализации этих задач.

На региональном уровне деятельность межведомственных библиотечных советов, их задачи, содержание, организационная структура определяются местными документами. В деятельности советов происходит совпадение субъекта и объекта библиотечного управления. Являясь органом профессионального самоуправления, они объединяют библиотечных работников, обеспечивают практическое участие их в разработке, обсуждении, принятии и осуществлении принципов и методов системы библиотек. Советы координируют деятельность библиотек разных ведомств, организуют реализацию решений местных органов власти, оказывают содействие заинтересованным ведомствам в осуществлении различных форм совместной деятельности, развитии специализации, координации и кооперации библиотек, организуют обобщение, обмен опытом взаимодействия библиотек разных ведомств.

В 80-х гг. создаются советы территориально-библиотечных объединений (ТБО). Они обеспечивают сочетание государственного и общественного управления библиотечным делом территории. Советы ТБО изучают вероятные изменения в развитии библиотечных ресурсов, влияют на ведомственное планирование с целью обоснования в их структуре рациональных территориальных пропорций, устанавливают обязательные для ТБО общие правила в рамках их компетенции, заслушивают отчеты о работе библиотек по реализации этих рекомендаций, создают единую систему повышения квалификации кадров и обмена передовым опытом.

К сожалению, практика создания и функционирования библиотечных советов и комиссий не упорядочена, отсутствует нормативно-правовой документ, регламентирующий их деятельность. Недооценка роли советов и комиссий снижает их общественную

активность. Работа советов приобретает формальный характер, ибо она лишается действенного содержания, не ведет к реализации их целей. Одна из причин низкой эффективности этих координационных (общественно-профессиональных) органов – отсутствие координационных процедур: местные администрации не координируют все библиотеки территории, нет механизма реализации их прав, отсутствуют положения о координации деятельности библиотек территории, утвержденные местной (региональной) администрацией. Существует настоятельная потребность в серьезной научной разработке проблем развития координационного управления. Такие исследования помогли бы успешнее решать практические задачи на этом пути.

Межведомственные библиотечные советы в своей деятельности опираются на соответствующие центральные библиотеки, которые не только имеют наиболее полные документальные фонды, но и организуют взаимодействие библиотечных ресурсов – работы по координации комплектования, созданию сводных каталогов и автоматизированных баз данных, функционированию МБА, депозитарного хранения, оказанию методической помощи библиотекам. Центральные библиотеки выполняют функции методического обеспечения и координации деятельности библиотек.

В прежние годы стремление центральных библиотек регламентировать работу низовых библиотек, составлять по каждому поводу рекомендации формировало своеобразное иждивенчество, лишало библиотеки их индивидуальности и творческой самостоятельности. Методическая помощь зачастую подменялась проверками (инспектированием) работы, что было отражением административного стиля, который рассматривал центральные библиотеки как вспомогательное звено управленческого аппарата.

В современных условиях центральные библиотеки выступают организаторами взаимодействия в управлении нововведениями, оказывая библиотекам реальную помощь в овладении и внедрении лучших достижений библиотечной науки и практики. Эта помощь строится на основе собственного опыта и выявления, и обобщения наиболее эффективных форм и методов работы других библиотек, на органическом сочетании методических разработок и научных исследований, на заинтересованности и инициативе самих библиотек в реализации нововведений, рекомендуемых центральными библиотеками. Важной частью деятельности центральных библиотек всех уровней являются: прогнозирование основных направлений развития библиотечного дела; организация обсуждения актуальных проблем; разработка нормативных и технологических документов; информирование о достижениях отечественной и зарубежной библиотечно-информационной науки и практики; систематическое пополнение банка данных основных характеристик деятельности библиотек сети, региона, страны; организация непрерывного повышения квалификации библиотечных кадров.

Эта работа ведется разными по характеру и масштабам деятельности и по ведомственной принадлежности центральными библиотеками. Они одновременно являются опорными базами соответствующих органов библиотечного управления при министерствах, государственных комитетах, центральных органах общественных организаций, региональной и Местной администрации. Федеральными библиотечными центрами для библиотек Министерства культуры РФ являются РНБ в Петербурге, РГБ в Москве; для научно-технических библиотек – ГПНТБ России; для академических библиотек – БАН; для библиотек вузов и техникумов – Научная библиотека МГУ; для медицинских библиотек – ГЦНМБ; для сельскохозяйственных библиотек – ЦНСХБ и др. В регионах эти функции выполняют соответствующие региональные и местные центральные универсальные и специальные библиотеки.

Следует подчеркнуть, что функции центральной библиотеки связаны с ее реальными возможностями и признанием на территории. Именно в силу местных особенностей в качестве центральной может определяться не только государственная (например, областная), но и любая другая библиотека, обладающая необходимым потенциалом и желанием. В таком случае по договору с местными органами власти она, принимая на себя подобные обязательства, получает дополнительное финансирование. Возможен вариант и распределения функций центральной библиотеки между несколькими библиотеками территории.

До сих пор на региональном уровне не завершено формирование центральных библиотек в сети медицинских, технических, педагогических, учебных библиотек путем создания областных научных медицинских библиотек, опорных педагогических библиотек на базе библиотек институтов усовершенствования учителей как центров формирования ТБО по обслуживанию работников народного образования, а также путем восстановления и укрепления территориальных центральных научно-технических библиотек. Завершение упорядочения структуры центральных библиотек на региональном уровне позволит перейти к решению проблемы на нижестоящих уровнях. Например, повсеместное создание областных научно-медицинских библиотек обеспечит условия для формирования филиалов в городах областного подчинения как координационно-методических центров объединений медицинских библиотек. Организация единых территориальных справочно-информационных фондов по естественным и техническим наукам требует также не только восстановления и укрепления территориальных ЦНТБ как координационно-методических центров этих объединений, но и повсеместного создания (выделения) территориальных опорных научно-технических библиотек в промышленных городах областного подчинения. В то же время при отсутствии ведомственно-отраслевых библиотечных центров на областном уровне и выполнении их функций здесь областными (краевыми) универсальными научными библиотеками закономерно наличие аналогичных функций у центральных библиотек ЦБС государственных массовых библиотек в городах областного подчинения.

В современных условиях как никогда требуется более тесное взаимодействие центральных библиотек всех уровней, координация их деятельности. Основными направлениями взаимодействия являются: совместное составление и выполнение координационных планов; совместное изучение состояния работы отдельных библиотек и библиотечных сетей; подготовка соответствующих предложений и конкретная помощь библиотекам; совместная подготовка нормативных документов, методических и библиографических пособий, сборников научных трудов; организация по единой программе научных исследований, совещаний, конференций, семинаров, курсов; контроль за ходом внедрения научно-методических рекомендаций и передового опыта и др. Для решения этих задач создаются объединения библиотек – методических центров (например, региональное объединение научных библиотек Сибири и Дальнего Востока во главе с ГПНТБ Сибирского отделения РАН, научно-методическое объединение библиотек Урала во главе с Челябинской областной библиотекой, зональные объединения вузовских библиотек, охватывающие все основные экономико-географические районы РФ, и др.).

Координационные функции центральных библиотек страны и регионов полностью еще не сложились. Выполняя координационно-управленческие функции, они не имеют на это соответствующих прав, на центральные библиотеки возлагается большая ответственность при малых полномочиях и материально-финансовых и штатных возможностях.

Содействие и помощь в организации и повышении эффективности управления библиотечным делом оказывают библиотечные общества и ассоциации, представляющие



собой добровольные объединения библиотекарей. Выполняя функции профессиональной консолидации библиотекарей, юридической защиты их социальных, профессиональных прав и экономических интересов, библиотечные общества и ассоциации берут на себя функции координации библиотечной деятельности, преодоления ведомственных барьеров, содействия созданию и развитию разнообразных типов библиотек, а также отдельных услуг, ориентированных на растущее многообразие духовных потребностей населения, разработки конкретных предложений по улучшению и обновлению фондов, материально-технической базы библиотек, определению направлений подготовки и повышения квалификации кадров и др.

Профессиональные библиотечные ассоциации и общества как органы библиотечного самоуправления обеспечивают сочетание государственного и общественного управления библиотечным делом, коллегиальность и профессионализм, непосредственное участие их членов в процессе управления, привлечение библиотекарей к выработке, принятию и реализации решений, представление интересов библиотечного дела в стране (отрасли, регионе) и за рубежом.

В РФ функционируют городские; областные, региональные и республиканские библиотечные общества, и ассоциации, объединения по типам и видам библиотек (например, ассоциации академических, научно-технических библиотек, библиотечных работников общеобразовательных школ и др.).

В 1990 г. была образована Российская федерация библиотечных обществ и ассоциаций, в 1994 г. преобразованная в Российскую библиотечную ассоциацию (РБА). Это добровольное самоуправляемое общественное объединение граждан, трудовых коллективов, профессионально связанных с библиотечным делом или содействующих его развитию. Ассоциация представляет интересы российского библиотечного сообщества на федеральном, региональном и международном уровнях. Целью ассоциации является объединение усилий, поддержка и координация действий общественных объединений и трудовых коллективов в интересах сохранения и развития библиотечного дела в России. Ее основные задачи: участие в разработке и реализации федеральной и региональной библиотечной политики, предложений по совершенствованию библиотечного законодательства, в организации и управлении библиотечным делом, содействие повышению статуса библиотек и библиотечной профессии в обществе; создание благоприятных условий для профессионального общения и развития контактов библиотечных работников; проведение научных исследований, пропаганда и внедрение достижений мирового опыта; участие в подготовке и повышении квалификации, в развитии системы непрерывного библиотечного образования; осуществление общественного контроля за состоянием библиотечного дела.

Высшим органом ассоциации является конференция, созываемая ежегодно, между сессиями конференции – совет ассоциации, возглавляемый президентом. Структура ассоциации состоит из отделов, секций, исследовательских центров, комиссий, экспертных и рабочих групп и т. п., охватывающих основные направления деятельности ассоциации.

В 1992 г. была создана Библиотечная ассамблея Евразии (БАЕ). Возникнув под эгидой Евразийского гуманитарного фонда, БАЕ зарекомендовала себя как международный добровольный союз библиотекарей. Особенность БАЕ попытка рассматривать профессиональные проблемы в широком гуманитарном контексте, проводить общие с интеллигенцией акции как гуманитарного профиля, так и естественно-технического, способствуя созданию единого информационного пространства.

Среди многочисленных специальных международных библиотечных объединений наиболее приоритетное значение придается Международной федерации библиотечных

ассоциаций и учреждений (ИФЛА). Она основана в 1929 г. и к настоящему времени охватывает свыше 1800 национальных ассоциаций из более, чем 100 стран мира. Функции ИФЛА заключаются в том, чтобы содействовать развитию международного сотрудничества в области библиотечного дела и библиографии. Для решения задач, вытекающих из потребностей развития библиотечного дела и из деятельности федерации, структура ИФЛА включает отделы по направлениям обеспечения библиотечной деятельности, состоящие из секций.

В жизнедеятельности библиотеки выделяются три режима: становление, функционирование и развитие.

Режим становления продолжается от создания проекта, модели библиотеки до ее открытия, начала функционирования. Итог: формирование библиотечного коллектива, создание и взаимная подгонка структурных подразделений библиотеки, всех ее звеньев, участков, компонентов, связей и отношений между ними. Режим стабильного, стационарного функционирования характеризуется работой в заданных параметрах (стабильные фонды, кадры, структура, технология и т. Д.).

**Управление библиотекой**

Развитие – процесс закономерного изменения, перехода из одного состояния в другое, более совершенное, переход от старого качественного состояния к новому, от простого к сложному, от низшего к высшему (Ожегов С.И. Словарь русского языка. М., 1990. С. 641). Как видим, в этом определении названы специфические признаки развития, отличающие его от других изменений, т. е. не всякие изменения есть развитие. Изменения в жизнедеятельности библиотеки бывают разные – содержательные и формальные, глубокие и поверхностные, желаемые и вынужденные, запланированные и стихийные, изменения к лучшему и к худшему и т.д.

Не всякая инновация равнозначна прогрессивному развитию, ибо прогресс – это лучшее, а не просто нечто новое. И само развитие библиотеки вряд ли правильно понимать как односторонний процесс движения только вперед и вверх. Ясно, что развитие включает в себя и ликвидацию всего лишнего, ненужного, и восстановление, возрождение того, что было потеряно, утрачено по ошибке, и продолжение того, что делалось и делается хорошо, и компенсацию неизбежных в ходе всякого развития потерь, и, конечно, внедрение нововведений.

Таким образом, нужно различать управление деятельностью (функционированием) и управление развитием библиотек. Они имеют разные объекты, а значит, иными будут задачи и способы их решения. В управлении деятельностью используется имеющийся библиотечный потенциал, объектом служит библиотечный процесс и обеспечивающие его процессы. Управление развитием библиотеки призвано обеспечить наращивание потенциала библиотеки и повышение уровня его использования за счет освоения каких-то новшеств. Его объектом выступают инновационные процессы их обеспечения. Управление функционированием ориентировано на настоящее, а управление развитием – на будущее.

Режим развития, или инновационный режим, более, чем другой, требует сознательного управления, специального решения о переходе на новые подходы в работе и новые критерии ее оценки. Основным содержанием этого режима является реализация отдельных экспериментов или целостных программ развития библиотеки (например, программы технической реконструкции библиотеки и перевода ее на новую технологию, перехода библиотеки на новые принципы хозяйствования, обеспечения оптимального соответствия библиотечных фондов информационным потребностям в условиях резкого изменения

информационных потребностей, содержания книжного рынка, методов обслуживания пользователей и др.). В этом режиме стабильность, конечно, уменьшается. И здесь заключается одна из главных проблем развития, один из главных источников инновационного риска: как сохранить устойчивость в процессе изменений, как развиваться, не допуская существенного снижения результатов? Нахождение оптимального равновесия стабильности и обновления и является высшим искусством управления.

Между режимами стационарного и инновационного функционирования лежит переходный период. Он начинается тогда, когда библиотека ставит перед собой новые цели, требующие и новых средств, способов их достижения. Для этого периода характерна подготовительная работа, включающая: ориентированный анализ ситуации в библиотеке; вычленение приоритетных проблем и их ранжирование по значимости, поиск идей для решения выявленных проблем и построение из этих идей концепции новой библиотеки; разработку стратегии перехода к ней; постановку новых целей; разработку плана действий, иначе говоря, разработку программы развития библиотеки.

Таким образом, управление развитием – это часть осуществляемой в библиотеке управленческой деятельности, в которой посредством основных функций управления процессами разработки и освоения новшеств обеспечиваются целенаправленность и организованность деятельности библиотечного коллектива по наращиванию ее информационного потенциала, повышению уровня его использования и удовлетворению информационных потребностей пользователей библиотеки. Управление библиотекой представляет собой систему, включающую функции, структуру, методы. *Функции* – это обособившиеся, специализированные виды управленческой деятельности: планирование, организация, регулирование, мотивация, контроль. С планирования начинается и им направляется весь управленческий цикл. В процессе планирования принимается управленческое решение, в результате организации деятельности библиотеки создаются условия для его выполнения.

Главное назначение организации – добиться слаженности всех действий и всех элементов библиотеки, а также взаимодействия с внешней средой. В силу разных причин – внутренних и внешних – деятельность библиотеки отклоняется от плана. Функция регулирования в целом направлена на то, чтобы по возможности нейтрализовать отклонения и обеспечить желаемый ход функционирования библиотеки. Регулирование включает учет и контроль. При учете осуществляются сбор, хранение и обработка информации по показателям, характеризующим деятельность библиотеки, и таким образом выявляются место, характер и причины отклонений. Контроль нацелен на проверку выполнения управленческих решений, на оценку их последствий.

Ядро управления – мотивационный механизм активизации поведения членов трудового коллектива библиотеки на основе их самоорганизации. *Мотивация* – это регулирование стимулов работников библиотеки, при котором у них возникает желание работать так, чтобы содействовать достижению целей библиотеки. Чувства работников, их настроения, убеждения и т. п. являются специальным и крайне важным объектом управления. Необходимо развивать желания и стремления совместно работать ради цели, осознаваемой теми, кто объединен для библиотечной деятельности. Отсюда воспитание чувства солидарности со всеми остальными, преданности общебиблиотечным интересам; развитие чувства долга; создание условий для непосредственной привлекательности труда.

Таким образом, все функции управления органически взаимосвязаны в его общем цикле. Нормальной является та управленческая деятельность, в которой, во-первых, имеются налицо все перечисленные группы функций; во-вторых, каждая из функций необходима и

достаточна для осуществления всех других связанных с ней функций. Четкое понимание роли каждой функции и ее зависимости от других является базой организационной структуры и методов управления.

Структура управления библиотекой – целостная упорядоченная совокупность относительно самостоятельных частей (подразделений) управления, находящихся в силу взаимодействия в определенных взаимоотношениях. Структура взаимоувязывает различные функции управления в соответствии с целями и задачами деятельности библиотеки. Организационная структура и функции взаимосвязаны и взаимозависимы. Изменение состава функций управления или усиление некоторых из них приводят к соответствующим изменениям в организационной структуре управления, и, наоборот, изменения структуры требуют уточнения или изменения организации выполнения конкретных функций управления. В рамках структуры реализуются методы управления, работают кадры, техника, осуществляются процессы управления, принимаются и реализуются управленческие решения.

Метод управления – это способ осуществления управляющего воздействия или способ реализации (достижения) целей управления библиотекой, т.е. способ осуществления функций управления. Различные методы управления по-разному участвуют в этом осуществлении. Функции выступают в качестве основы, внутреннего момента содержания методов управления. Основные группы методов управления (организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические) тесно взаимодействуют, дополняя друг друга. Их различие и особенности нельзя доводить до безоговорочного противопоставления, ставить между ними перегородки. Поскольку существует множество факторов как в самой библиотеке, так и во внешней среде, не может быть одного, «лучшего» метода управления библиотекой. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

Активизация человеческого фактора достигается разными путями: косвенным – через удовлетворение материальных (экономических) интересов, а также прямым воздействием организационно-административных методов. Поэтому эффективного результата в работе библиотеки можно достичь лишь при умелом использовании социально-психологических методов в единстве с экономическими и организационно-административными.

В библиотечной практике не всегда соблюдаются требования системного, целостного подхода к управленческой деятельности. Каждая область и часть системы управления выступает сама по себе, как нечто целое и в себе замкнутое, вне общего контекста и связи. Нужно понять управление библиотекой как единый и целостный процесс, где каждая часть работает на другую в тесной связи с ней. Отдельные проблемы управленческого процесса – не самостоятельные единицы, складывающиеся в простую арифметическую сумму. Они объединены не механически, а органически, как части и стороны единого управленческого процесса.

Важным требованием системного подхода является обеспечение соответствия элементов и подсистем библиотеки друг другу. Оно выражается в согласованности всех сторон (процессов) библиотечной деятельности, сбалансированном развитии библиотечных ресурсов в соответствии с основной целевой функцией – наиболее полным удовлетворением информационных потребностей. Управление библиотекой невозможно без сознательного установления и поддержания определенных пропорций функционирования различных ее подсистем (соответствие структуры библиотечных ресурсов структуре информационных потребностей; соответствие формирования и использования фондов, технологического процесса предметам труда, библиотечной продукции и услугам; соответствие квалификации



работников технологическому процессу и др.). Управление этими и другими пропорциями ставит задачи определения информационных запросов потенциальных и реальных пользователей библиотеки, рациональной структуры библиотечных ресурсов и необходимого объема, а также выбора наиболее эффективных форм и методов информационно-библиотечного обслуживания и организации технологических процессов.

Эти пропорции – не застывшая, статичная категория. Они имеют динамичный характер, постоянно изменяются. Следовательно, необходимо обеспечивать не только рациональные пропорции в каждый конкретный момент, но и надлежащие временные характеристики их развития, взаимообусловленность одних изменений в структуре библиотечных пропорций другими. Так, изменения в материально-технической базе библиотеки (внедрение автоматизации, использование новых, небумажных носителей информации) вызывают изменения в структуре кадров, их знаний и умений, в структуре фондов, в содержании и организации библиотечной технологии. Без учета данной тенденции, когда каждое изменение объема и структуры библиотечных ресурсов становится возможным благодаря наличию других сдвигов, обеспечивающих эти изменения, не могут быть обеспечены структурная сбалансированность всех элементов библиотеки, их пропорциональность и максимальная эффективность взаимодействия.

Тесная взаимозависимость отдельных элементов библиотеки означает, что как позитивные, так и негативные процессы по мере своего развития взаимодействуют, все более превращаются во взаимный комплекс, управлять которым возможно лишь целиком, а не по частям. В этих условиях источником эффективной деятельности библиотеки становится согласованность интересов и действий структурных подразделений. Поэтому основу управления составляет выявление и оценка уровня (степени) их согласованности, т. е. сравнение интересов с точки зрения направленности их на общие цели библиотеки.

Вся система методов, показателей, рычагов, стимулов других компонентов управленческого механизма призвана объединить интересы библиотечного работника с интересами подразделения, а интересы последнего – с общими интересами библиотеки. Это согласование производственных интересов на основе единого общебиблиотечного подхода является «сквозным» принципом управленческой деятельности. При нарушении этого принципа, деформации любого элемента библиотеки неизбежно нарушаются целостность и работоспособность системы управления.

В системе управления библиотекой осуществляется взаимоотношение управления и самоуправления, т. е. взаимоотношение между внешним и внутренним воздействием на ее деятельность. Библиотечный коллектив не только выполняет полученные задания, но и управляет своей деятельностью. Понять управление вне связи с библиотечной деятельностью невозможно. Если нет деятельности, нет управления. При этом управление не находится вне библиотечной деятельности и не воздействует на нее как нечто постороннее. Оно входит в состав деятельности и является ее необходимым атрибутом и функцией. Из этого следует, что нельзя навязывать библиотеке извне «чужую», «инородную» программу деятельности, нельзя освободить ее от необходимости самой вырабатывать такую программу. В результате процесс управления библиотекой выступает как процесс самоуправления своей деятельностью.

Библиотечное самоуправление может быть осуществлено на основе внутренней дисциплины, консенсуса и консолидации, достигаемых работниками библиотеки самостоятельно или под влиянием руководителя. Оно может соотноситься по целям и мотивам и тем самым, дополняя и усиливая идущие сверху воздействия, помогать ему. Такую разновидность самоуправления назовем кооперативным самоуправлением. Если же присущая

ему согласованность не достигается, то самоуправление может быть конфронтационным относительно управления, противостоять ему, что имеет место, когда управление не учитывает интересы и особенности самоуправляемой подсистемы. Мера самоуправления определяется степенью централизации и децентрализации или соотношения между внешним управлением, реализуемым со стороны вышестоящего органа, и внутренним управлением, т. е. самоуправлением, исходящим от собственного управляющего субъекта.

В условиях демократизации библиотечного дела библиотекам предоставляется реальная самостоятельность в вопросах определения состава показателей, форм, методов и организации планирования, а также оперативного регулирования своей деятельности. Основными ячейками самоуправления библиотекой являются трудовой коллектив (общее собрание, совет коллектива) и избираемое коллективом и назначаемое вышестоящим органом руководство библиотеки.

Объем и сложность управленческой деятельности в библиотеке зависят от масштабов ее деятельности, статуса, штата и др.

В небольшой по размерам библиотеке (например, школьной, сельской) объем управления невелик. Управление осуществляет тот же работник, который выполняет библиотечные процессы. С увеличением объема деятельности библиотеки объем управленческих функций достигает размеров, для выполнения которых требуются специальные работники (заведующие библиотекой, отделами, секторами и т. д.). Круг требований для каждой категории руководителей определяется характером решаемых задач. В зависимости от этого изменяются не только требования к объему и содержанию знаний в определенной области библиотечной деятельности, но и соотношение между ними.

Возглавляет, направляет, регулирует деятельность трудового коллектива библиотеки руководитель (директор, заведующий). Он принимает управленческие решения, отвечает за их выполнение, наделен соответствующими полномочиями. Главная задача руководителя — обеспечить общее руководство функционированием библиотеки в целом, координировать действия отдельных ее подразделений, направлять усилия подчиненных на достижение поставленных целей. Руководство охватывает различные виды управленческой деятельности. Главное — добиться слаженности всех действий и всех элементов библиотеки: рациональной производственной структуры, организации труда, обеспечения всеми видами ресурсов, взаимодействия с внешней средой, создания благоприятных условий персоналу для творческой эффективной работы.

Руководитель выполняет многообразные, но взаимодополняющие функции: администратора, организатора, специалиста, общественного деятеля, воспитателя. Все эти функции в деятельности руководителя реализуются так тесно, что не всегда различимо, когда одна переходит в другую, но тем не менее они относительно самостоятельны. В роли администратора руководитель осуществляет функции распорядительства, кадровой политики и др.; в роли организатора — определяет, координирует действия подчиненных, определяет необходимые методы и ресурсы; в роли специалиста — анализирует и контролирует ход реализации задачи, проводит квалификационный инструктаж по производственным вопросам, совещания и т. д. Как общественный деятель руководитель выполняет представительские функции, участвует в работе библиотечных и неблиотечных общественных организаций; в качестве воспитателя — руководит людьми, а не только производственным процессом, воздействует на подчиненных не силой приказа, а силой убеждения и примера.

В управлении библиотекой широко используются методы самоуправления трудового коллектива. Можно выделить несколько его ступеней. Низшая ступень — это совещательная

форма участия трудового коллектива библиотеки в управлении, когда работники получают возможность обсуждать проекты управленческих решений, высказывать критические замечания, вносить собственные предложения и т. п. При этом право окончательного решения остается за руководителем (администрацией). Значение данной формы в том, что она обеспечивает возможность обратной связи руководства с коллективом, но реальное участие последнего в процессе управления весьма ограничено.

Следующая ступень связана с прямым участием работников в принятии управленческих решений, хотя их полномочия и мера ответственности остаются ограниченными. Например, практика заключения коллективных договоров, участие в работе различных комиссий, готовящих проекты решений, что существенно повышает взаимную ответственность сторон и способствует эффективной реализации принятых решений.

Наконец, наиболее зрелой ступенью участия коллектива в управлении является производственное самоуправление, которое охватывает уже не отдельные стадии управленческого цикла, а весь процесс, обеспечивая решающую роль трудового коллектива в подготовке, утверждении и практической реализации решений по основным направлениям его деятельности: выборность руководителей, развитие договорных отношений трудового коллектива с органами административного управления, совет трудового коллектива, решающий перспективные вопросы развития библиотеки, социальные вопросы жизни коллектива, заслушивает отчеты руководителей. Однако и в условиях самоуправления руководитель играет ведущую роль в формировании и развитии коллектива библиотеки, он действует, опираясь на авторитет и поддержку коллектива.

К моменту распада СССР управление библиотечным делом осуществлялось жестко централизованной системой, которая удовлетворительно решала задачи обеспечения стабильного функционирования библиотечного дела в старых условиях, но не могла эффективно управлять этим процессом, а тем более развитием библиотечного дела в новых условиях. Кризисное состояние библиотечного дела во многом было обусловлено тем, что

**Совершенствование  
системы управления  
библиотечным делом**

оно не имело в себе механизмов саморазвития. По сути, ни на одном уровне системы управления не было заинтересованности в освоении нововведений, финансировалось только текущее функционирование библиотек и не выделялись средства на развитие, библиотечная наука и практика не были связаны. Какие изменения в управлении библиотечным делом необходимо обеспечить, чтобы оно отвечало сегодняшним и, что еще более важно, завтрашним требованиям к нему?

Современным требованиям не отвечают организационные механизмы управления. На сегодняшний день нет научно обоснованных и отработанных моделей федерального, регионального, муниципального, ведомственно-отраслевого и внутрибиблиотечного управления, не определены новые функции для органов управления различных уровней, не установлены взаимоотношения между ними. Организационные механизмы более или менее отлажены применительно к управлению процессами функционирования, однако и в этой части обладают недостатками.

В первую очередь следует отметить целенаправленность управления. Федеральные и региональные стандарты качества библиотечной деятельности не разработаны, социальный заказ к библиотечному делу не определен, поэтому цели библиотечной деятельности оказываются расплывчатыми, и у библиотечных работников нет четких ориентиров, не разработаны многие нормативы обеспеченности библиотек необходимыми средствами и ресурсами. Если к тому же учесть несовершенство статистики и неотлаженность

коммуникаций, что не позволяет иметь развернутую картину текущего состояния библиотечной системы и ее потребностей, станет очевидной необходимость изменения сегодняшнего положения.

Отрицательно действует и тот факт, что современные механизмы управления способны обеспечивать лишь запаздывающую реакцию, включаясь, когда ситуация обостряется настолько, что не принимать решение нельзя, т. е. они реализуют реактивный тип управления. Запаздывание в принятии решений сегодня наиболее заметно при управлении обеспечивающими процессами, прежде всего программно-методического, кадрового и материально-технического обеспечения.

Необходимо в перечень недостатков включить и низкую эффективность контроля за выполнением решений. Контроль осуществляется по традиционной схеме, и в его схему попадают, как правило, лишь наиболее важные решения. Сегодня органы управления на всех уровнях плохо отслеживают, какая часть принимаемых решений остается невыполненной в полном объеме,

Тормозит процесс управления процессами функционирования и неотлаженность процедур горизонтальной координации, т. е. межведомственного взаимодействия органов управления.

Механизмы управления развитием библиотек, в отличие от механизмов управления функционированием, сегодня находятся в стадии формирования. Здесь сказываются узость функций управления развитием, малый опыт и недостаточное владение управленческим персоналом методами, необходимыми для реализации этих функций. Управление развитием так же, как и управление функционированием, еще недостаточно целенаправленно и системно. Управление без целей не бывает, без них оно лишается одного из важнейших своих компонентов – «обратной связи». Но часто на практике действительные цели подменяются псевдоцелями. Формулировки типа «повысить уровень читательских потребностей», «создать условия для эффективного обслуживания читателей» и т. п. свидетельствуют об отсутствии четкого видения перспективы и ориентации на конкретные результаты.

Цель – это образ желаемого результата, который, во-первых, имеет фиксированное время для его получения; во-вторых, соотнесен с возможностями (реалистичный); в-третьих, побуждает субъекта действовать в направлении его достижения; в-четвертых, операционально определен, т.е. задан так, чтобы всегда можно сравнить фактически полученный результат с ожидаемым. Исходя из сказанного выделим первоочередные меры по обеспечению развитием управления библиотечным делом:

- отработка новых моделей федерального, регионального, муниципального, ведомственно-отраслевого и внутрибиблиотечного управления;
- разработка методов диагностики (анализа и оценки) системы управления и управленческих кадров; стандартов и программ обучения руководителей органов управления и библиотек по курсу «Управление библиотечным делом», учебных пособий для системы повышения квалификации, дифференцированных по уровням управления; организация подготовки преподавателей по курсу «Управление библиотечным делом»; создание и ведение банка управленческих новшеств; формирование региональных консультативных служб по вопросам управления; изучение и распространение опыта модернизации управленческих систем.

Развитие управления может происходить в виде реформирования, т.е. качественных преобразований системы в целом, либо привнесением в управление новых элементов, свойств или характеристик, а также улучшением различных параметров системы управления по определенному критерию. Под рационализацией системы управления понимают ее



изменения, направленные в основном на повышение производительности управленческого труда, т.е. совокупность усовершенствований, непрерывно внедряемых в организацию управления на основе достижений науки и передового опыта (например, переход на новые информационные технологии процессов управления).

Совершенствование библиотечного управления невозможно без учета требований системного, комплексного подхода, вытекающих из неразрывности, целостности библиотечных систем и процессов. В этой проблеме три аспекта. Во-первых, совершенствование управления осуществляется на всех уровнях библиотеки: рабочем месте библиотекаря, в группе, секторе, отделе, библиотеке в целом. Совершенствование одного отдельного звена, на отдельном уровне неизбежно приводит к тому, что мы, имея возможность теоретически решить вопрос в данном звене, на данном уровне, не можем предугадать связи (отношения) с другими звеньями, уровнями библиотеки. Так, выбору рабочего места библиотекаря как объекта развития должно предшествовать изучение его с позиций группы, сектора, всего технологического процесса. Это объясняется тем, что рабочее место библиотекаря – лишь звено того или иного процесса, связанного с другими рабочими местами единством технологии, разделением и кооперацией труда, единством материально-технической базы. Кроме того, совершенствование организации труда на отдельных рабочих местах, как правило, приводит к «цепной» неуправляемой реакции. Когда попеременно то одна, то другая операция опережает другие в уровне организации, нарушаются пропорциональность библиотечных процессов, ритм всей многогранной деятельности библиотеки.

Во-вторых, решение проблемы совершенствования библиотечного управления должно осуществляться по всем его элементам. Эта система включает в себя такие частные элементы, как: планирование, организацию и регулирование технологического процесса, методы управления библиотечным персоналом, технические средства управления и др. Чрезмерное увлечение каким-то одним элементом системы, например, внедрением автоматизированной системы управления, но без ликвидации недостатков в организации планирования, учета, взаимодействия структурных подразделений, без совершенствования методов работы применительно к внедренным техническим новшествам, не даст ожидаемого эффекта. Более того, решение лишь частных вопросов нередко приводит к отрицательным последствиям (например, внедрение современной техники в плохо организованный библиотечный процесс).

В-третьих, при поисках наилучших решений оценку качественного уровня организации и управления следует давать не с позиций выявления резервов повышения эффективности в узких рамках отдельных процессов и каждой библиотеки в отдельности, а исходя из более общих критериев, в которых учитываются опыт и достижения других подразделений, библиотек, всей библиотечной системы. Изолированное осуществление мероприятий по совершенствованию не позволяет использовать преимущества, предоставляемые всей системой библиотечного дела. Рационализация организации рабочих мест, правильное разделение труда, организация взаимодействия структурных подразделений и т. д. – все это в определенной мере осуществимо силами самих библиотек. Однако это означает, что в данной библиотеке внедряется подлинно научная система управления. Детальная, научно обоснованная программа развития библиотечного управления может быть разработана и претворена в жизнь только с учетом прогрессивной организации управления в масштабах всей библиотечной системы.

Развитие управления – обязательный компонент системы управления. Развитие требует качественной и количественной оценки эффективности управления: и самих мер

совершенствования, и конкретных итогов рационализации управления. Эффективность – важнейшая характеристика системы библиотечного управления. В узком смысле эффективность оценивается по затратам живого и овеществленного труда на то или иное управленческое мероприятие и по изменению показателей (характеристик) системы управления. Эффективность в широком смысле означает сопоставление затрат на управление с показателями деятельности всей библиотечной системы (и объекта, и субъекта управления). Оценка «широкой» эффективности особенно необходима при внедрении в управление сложных организационных или технических усовершенствований при переходе на новую структуру всего управления, изменении системы планирования и стимулирования и т.д. В таких случаях только изменение показателей библиотечной деятельности позволяет оценить столь глубокие преобразования. Таким образом, основным критерием оценки эффективности управления является эффективность библиотечной деятельности.

В современных условиях настоятельной необходимостью стала разработка программы комплексного совершенствования системы управления библиотечным делом, т.е. не отдельных, пусть даже важных аспектов управления, а системы взаимосвязанных мероприятий, касающихся внутрибиблиотечного, ведомственно-отраслевого, территориального и федерального управления. Ни одна из указанных сфер управления не может рассматриваться изолированно от других. Именно в комплексном учете всех этих сторон управления и состоит одно из проявлений системного подхода. Практически все вопросы функционирования библиотечного дела должны рассматриваться с позиции активизации мер по совершенствованию системы управления. Будучи не только надстройкой над своим базисом – библиотечным делом, но и фактором, способным ускорять его развитие, механизм управления обязан играть ведущую, направляющую роль, опережать развитие библиотечного дела. Его следует совершенствовать не тогда, когда противоречия обострились и сказываются негативные последствия этого, а заблаговременно, на основе выявленных противоречий, тенденций и закономерностей развития библиотечного дела, обобщения передового опыта управления.

Дальнейшее развитие библиотечного дела ставит неотложные задачи по совершенствованию общебиблиотечного законодательства, т.е. задачи разработки и последовательного использования обязательных нормативно-правовых актов, не только закрепляющих сложившиеся библиотечные отношения, но устанавливающих устойчивый и строгий порядок функционирования библиотечных систем разного уровня. В настоящее время библиотечное законодательство не систематизировано, оно состоит из большого числа ведомственных постановлений, положений, инструкций и других нормативных актов, изданных в разное время, на разной методологической основе, мало согласованных между собой.

Центральным звеном на пути перехода к правовым методам управления библиотечным делом должны стать «Федеральный закон РФ о библиотечном деле», а также подзаконные акты, конкретизирующие и раскрывающие механизм реализации статей Закона и являющиеся обязательными для всех библиотек. Регулирование внутрирегиональных и внутриведомственных библиотечных отношений определяется ведомственными и региональными нормативными актами. При таком подходе Закон о библиотечном деле становится важной правовой основой управления библиотечным делом, а его нормы будут оказывать регулирующее воздействие непосредственно на библиотечную деятельность.