

---

---

Федотова О. П.

## **Организационно-управленческие аспекты взаимодействия библиотек в формировании и использовании библиотечных ресурсов территории**

Процесс политической, экономической и социальной трансформации общества, начавшийся в стране в 90-х годах XX ст. вызвал многоаспектные изменения во всех элементах и структурах библиотечной системы. Естественная потребность в самосохранении в условиях жесткого влияния внешней среды, присущая любой социально-культурной организации, активизировала выработку управленческих механизмов взаимодействия с нею, позволяющих не только адаптироваться к изменениям, но и, по возможности, влиять на них в благоприятную для себя сторону.

Поиск эффективных мер управленческого воздействия на библиотечный фонд (систему фондов) на всех стадиях формирования, развития и использования вёлся на протяжении многих десятилетий, как силами отдельных учёных, так и исследовательских коллективов. На начальном этапе библиотечного фондоведения представляя из себя в значительной степени лишь варианты размещения непрерывно растущих книжных массивов, он, по мере развития общетеоретических и частнонаучных знаний, эволюционировал до подлинно комплексного, системного понимания сущности объекта; выявления всего многообразия взаимосвязей, возникающих в динамике его развития и взаимодействия с другими структурными элементами системы.

Значительное расширение и углубление теоретических знаний об объекте, а также активно менявшаяся с начала 90-х годов внешняя среда существования и функционирования библиотечных учреждений в стране поставили задачу приведения в соответствие

с современным уровнем не только некоторых «классических» понятийных категорий, таких, например, как свойство «устойчивости (пусть и относительной) фонда к внешним воздействиям» [1, с. 44] или «управление фондом», как оно было зафиксировано, к примеру, терминологическим словарем 1986 г. [2], но и, естественно, самой библиотечной практики.

Происходящую перестройку системы управления фондом с изменением условий функционирования и формированием новых ролевых функций библиотеки констатировали многие исследователи. В частности, И. В. Эйдемиллер [3], представляя своё видение эволюции технологии управления библиотечным фондом в связи с кардинальными изменениями на отечественном книжном рынке, ростом цен на книжную продукцию, отказом от прежних идеологических критериев отбора литературы в фонд и т. д., выдвигала в качестве высшего её этапа маркетинговый подход, определяемый ею как «философия формирования фонда». Более взвешенным, аргументированным и соответствующим тематике статьи можно, с нашей точки зрения, признать подход к определению роли библиотечного маркетинга в управлении библиотечным фондом со стороны В. И. Терешина [4]. Он считал, что закон соответствия, понимаемый как признание читателя и его характеристик приоритетными факторами при установлении полноты, состава и т. п. фонда, приемлем далеко не для всех типов библиотек. Зависимость фонда научной библиотеки (НБ) от читательских запросов и их характеристик делает его неполноценным, пассивным. Полнота фонда НБ, по мнению В. И. Терешина, должна быть сориентирована на объекты конкретной науки, информационное обеспечение разработки конкретных научных проблем.

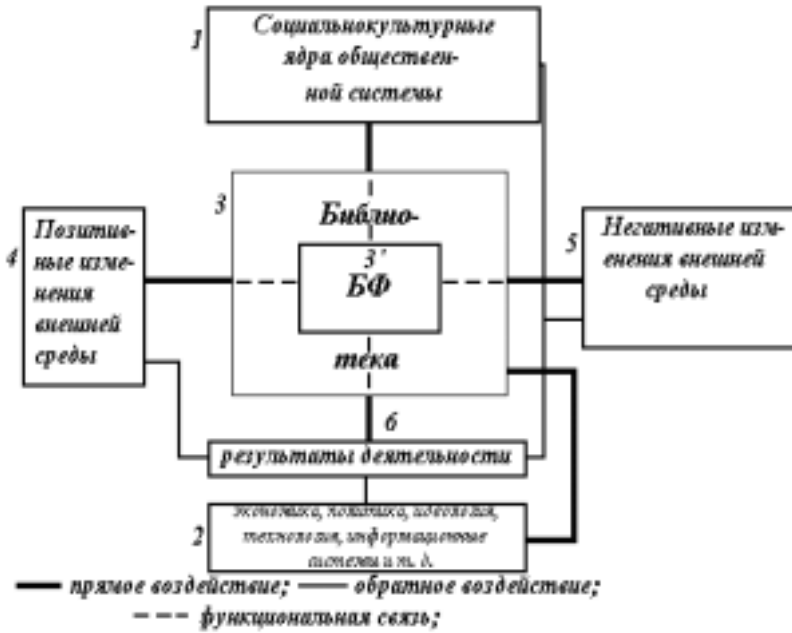
Деструкция в 90-х годах прежней управленческой схемы без соответствующего анализа и разработки альтернативных вариантов, адекватных новой парадигме общественных и экономических отношений, повлекла за собой характерные качественные и количественные изменения во всех компонентах и на всех уровнях библиотечной системы. Децентрализация управления, отсут-

ствие государственных гарантий полноценного финансирования и правового регулирования привели к тому, что существенная часть процессов и связей производственной деятельности библиотек приобрела слабоуправляемый характер, опираясь, в значительной степени, лишь на эмпирические выводы, делавшиеся из приоритетов текущего момента. Самым уязвимым звеном оказались библиотеки-депозитарии и сама система депозитарного хранения библиотечных фондов. Такие факторы, как сокращение потока социально-значимой литературы, неполнота поступлений по ОЭ, отсутствие должного финансирования на приобретение изданий, непоступивших по ОЭ, а также на минимально-необходимое дублирование изданий в фонде для удовлетворения читательского спроса и обеспечения сохранности изданий, ухудшение издательских качеств научной продукции, предопределяющих её низкую износоустойчивость, удорожание почтовых расходов, а также недооценка культурологической роли библиотеки в обществе, исторической и информационной ценности её ресурсов, искусственное изменение целей и приоритетов функционирования библиотек с традиционной ориентации их на социальные цели и результаты на получение доходов (в том числе и от продажи литературы) для покрытия дефицита бюджетного финансирования спровоцировали зарождение противоречий между фондом библиотек-депозитариев и внешней средой. Данные противоречия заключались в принципиальной невозможности их разрешения лишь через реализацию сущностных свойств БФ – стремления к соответствию, надёжности и т. д., как они были сформулированы в 70-х годах [5], так как, в первую очередь, противодействовали обеспечению устойчивости выполнения фондом своих функций как в системе «библиотека», так и во внешней среде. Это повлекло за собой дестабилизацию внутри- и внешнесистемных связей; потерю действенности механизмов управления координацией подсистем в реализации общей цели; усилило присущие им постоянные противоречия до их порогового значения, т.е. до стадии конфликта. «Положение о взаимодействии региональных, отраслевых и универсальных депозитариев», утверждённое Госу-

дарственным комитетом Совета Министров СССР по науке и технике и Министерством культуры СССР 16 июня 1978 г., «Положение о взаимодействии универсальных и научно-технических библиотек», утверждённое ГКНТ СССР и Министерством культуры СССР 5 октября 1978 г., попали в Перечень нормативных актов Государственного комитета Совета Министров СССР по науке и технике, утративших силу в связи с принятием законодательных актов, формирующих необходимые условия перехода к регулируемой рыночной экономике, прилагаемый к Постановлению ГКНТ СССР от 12 декабря 1990 г. № 1046. Данное постановление предусматривало признание утратившими силу данных Положений с 1 января 1991 г. и было разослано в виде писем в библиотеки различных министерств и ведомств. Подобная ситуация не могла уже разрешиться в рамках прежней управленческой системы, что и предопределило неизбежность её перестройки.

Необходимость сохранения своих сущностных свойств (как общесистемных, так и специальных) в условиях непрерывного воздействия внешних и внутренних факторов на все элементы системы, именуемой «библиотечный фонд», а также на весь комплекс взаимосвязей, образующихся в динамике их взаимодействия, вынуждает управленческую подсистему адекватно реагировать на все происходящие изменения, т. е. принимать решение об управляющем воздействии либо приводящем систему в желаемое состояние, либо меняющем её цели и условия деятельности. В самом общем виде зависимость объекта от изменений внешней среды можно представить следующей схемой.

Возмущения в блоках 2, 4, 5 вызывают модификации в блоке 3, выражающиеся в изменении структуры деятельности и моделей взаимодействия с внешней средой для достижения целей функционирования. Данные воздействия, проходя через условно-внешнюю по отношению к библиотечному фонду (БФ - блок 3') среду (Библиотека - блок 3), трансформируются в информацию об изменении целей, профиля либо параметров формирования фонда; новых форм его организации; условий либо режима использования. Саморегуляция под влиянием изменений внешних условий



происходит также посредством изменений в блоке 3. Внешние воздействия могут либо носить объективно – слабoreгулируемый характер, либо быть результатом реализации государственной, местной, либо ведомственной политики. Блок 1 (при наличии такового) призван смягчать слишком резкие колебания внешних воздействий.

Результатами деятельности в данном контексте являются продукты и услуги, предоставляемые читателям и абонентам. Их номенклатура и качество оказывают обратное влияние на исходные условия (блоки 1, 2, 4, 5).

Необходимость сохранения своих существенных свойств (как общесистемных, так и специальных) в условиях непрерывного воздействия внешних и внутренних факторов на все элементы системы, именуемой «библиотечный фонд», а также на весь комплекс взаимосвязей, образующихся в динамике их взаимодействия,

вынуждает управленческую подсистему адекватно реагировать на все происходящие изменения, т. е. принимать решение об управляющем воздействии либо приводящем систему в желаемое состояние, либо меняющем её цели и условия деятельности.

Традиционные культурные системы (к которым можно отнести и систему депозитарного хранения библиотечных фондов) могут быть достаточно устойчивы, если внешние условия не изменяются слишком быстро (т. е. эволюционно, а не скачкообразно). Резкая и кардинальная смена кода ценностей влечёт за собой появление в управленческой системе хаотически-девиационных компонентов. В то же время, сила и скорость воздействия факторов внешней и внутренней среды на разные элементы системы, как правило, неодинакова, поэтому скорость и эффективность изменений, происходящих, к тому же, не одновременно в данных элементах, различна, что значительно снижает устойчивость системы. Если же совокупная сила возмущений, возникших в системе под данным воздействием, превышает специфическое для неё пороговое значение, система переходит в новое динамически-устойчивое равновесие, которое может оказаться качественно отличным от предыдущего, а поэтому потребует организации новой системы управления.

Падение показателей, которое началось с 1991г. в сфере функционирования депозитарной системы, с нашей точки зрения, с очевидностью проиллюстрировало факт частичной деструктуризации управления системой депозитарного хранения литературы в стране, дисфункцию федерального уровня библиотечного управления, ответственного за разработку библиотечной политики и государственных библиотечных программ, обеспечение межрегионального и межведомственного взаимодействия библиотек, другими словами – организацию целостной системы библиотечного управления, в той или иной степени констатировавшиеся профессионалами библиотечного дела [6].

Однако, несмотря на дестабилизирующие изменения в системе депозитарного хранения библиотечных фондов (базового и на современном этапе компонента в формировании библиотечно-

информационного фонда страны), частично она сохранила управляемость, но осуществляемую не из центра, как раньше. Поэтому, в определенной степени, способна выбирать направленность собственного развития, его приоритеты и задачи, а также последовательность решения этих задач. Следствием этого является объективизация в соответствии с реалиями времени характеристик движения библиотечных ресурсов территории, взаимодействия между библиотеками различного статуса. Для ГПНТБ СО РАН, как главного многоотраслевого депозитария Сибирского Федерального округа, характерным является то, что перераспределение литературы все более приобретает «реверсивный» характер и «адресную» форму, а именно: на издания, выделяемые в процессе вторичного отбора в основном фонде ГПНТБ СО РАН (не нарушая его целостности и информативности) в соответствии с диапазоном ее профиля, сектором научного формирования фондов выявляется конкретный, вне зависимости от ведомственной принадлежности, «потребитель» – специальная библиотека, имеющая наиболее полный по тематике и видам изданий фонд, соответствующий информационным запросам либо специалистов узкого профиля, либо потребителей особого типа. Данная форма взаимодействия, как показывает опыт, наряду с традиционно-апробированными, является востребованной, что, с нашей точки зрения, может стать основой гармоничного сосуществования на территории двух взаимодополняющих систем: депозитарной и репозитарной [7]. Так, ГПНТБ СО РАН совместно с Новосибирской областной специальной библиотекой для незрячих и слабовидящих разработала проект «Положения о депонировании документов специальных форматов в региональном репозитории на базе Новосибирской областной специальной библиотеки для незрячих и слабовидящих», который регламентирует условия и алгоритм взаимодействия библиотек для создания системы депонирования документов специализированного читательского назначения в соответствии с законодательством Российской Федерации и современными тенденциями межбиблиотечного взаимодействия в целях эффективного формирования, использования и сохранения специа-

лизированного фонда, как социально значимого информационного ресурса в условиях глобальной информатизации общества и обеспечения всеобщей доступности информации. На данном этапе также разработан проект пакета документов, оговаривающих основные позиции предполагаемого взаимодействия, а именно: Договор о сотрудничестве, Договор на оказание консультационных услуг по экспертизе технологического процесса «Создание фонда аудиоизданий», Договор на оказание услуг по созданию отдельных репозитарных коллекций аудиоизданий.

Изменение парадигмы функционирования, произошедшее вследствие изменений в системе более высокого уровня, обуславливает формы и направления необходимых преобразований и на уровне ведомства. На данный момент разработан проект Положения о внутриведомственном взаимодействии в формировании и использовании фонда депозитарного хранения ГПНТБ СО РАН, который предложен для обсуждения библиотекам НИУ СО РАН с целью «легитимизации» условий и взаимных усилий в формировании и использовании совокупного фонда. Он основан на Положении о координации депозитарного хранения библиотечных фондов в научных и специальных библиотеках Сибири и Дальнего Востока [8] с учетом объективных изменений, произошедших в системе за истекший период. Согласно предложенной в нем формулировке «депозитарным фондом ГПНТБ СО РАН именуется фонд, формируемый на основе документов, полученных в качестве обязательного экземпляра, наряду с малоиспользуемыми, но не утратившими ценности документами, принимаемыми от других библиотек, и сохраняемый на постоянной основе в оптимальном для системы количестве экземпляров». Фондом библиотеки НИУ СО РАН с позиции современной ситуации является «фонд, состоящий из актуальной научной литературы по специальности учреждения и важнейшей литературы по смежным наукам, включая источники, общие и специальные научные работы, справочную литературу, периодические и продолжающиеся издания и т.д. на всех видах носителей». Литература, утратившая актуальность или не относящаяся к его профилю, передается для депо-



зитарного хранения в ЦБ системы. Поскольку фонд ГПНТБ СО РАН совместно с фондами библиотек НИУ СО РАН образуют единый фонд, который способствует выполнению научных задач, стоящих перед Сибирским отделением РАН, то литература, отобранная для депозитарного хранения в ГПНТБ СО РАН, передается библиотеками НИУ СО РАН безвозмездно. Взаимодействие библиотек централизованной библиотечной системы СО РАН в формировании депозитарного фонда ГПНТБ СО РАН призвано обеспечивать рациональную организацию, хранение и перераспределение совокупного библиотечного фонда, а также его использование в рамках сети. ГПНТБ СО РАН является координационным центром в области формирования фонда депозитарного хранения, осуществляет информационно-методическое обеспечение его организации и перераспределения. Фонд ГПНТБ СО РАН является основным по отношению к фондам учреждений и организаций СО РАН.

Организация взаимодействия предполагает следующие позиции:

- формирование и использование фонда депозитарного хранения ГПНТБ СО РАН осуществляется учреждениями и организациями, входящими в ЦБС СО РАН, по единым для системы правилам;

- библиотеки НИУ СО РАН осуществляют:

- формирование фонда и постоянное хранение отечественной и иностранной литературы в соответствии с профилем научных исследований и информационными потребностями основного контингента читателей;

- формирование действующих и резервно-страховых фондов изданий, публикуемых каждым НИУ по профилю исследований, а также трудов ученых СО РАН, вышедших в других издательствах;

- проведение в фонде вторичного отбора: выявление и отбор малоиспользуемой, потерявшей актуальность либо ставшей непрофильной в связи с изменением тематики исследований литературы, направление информации о ней в ГПНТБ СО РАН

для закрытия лакун в основном фонде депозитарного хранения;

– удовлетворение информационных запросов профильных читателей и абонентов, в том числе и путем получения изданий на длительное хранение из фонда ГПНТБ СО РАН;

● ГПНТБ СО РАН осуществляет:

– прием и обработку информации об изданиях, предлагаемых библиотеками НИУ СО РАН для депозитарного хранения;

– прием в соответствии с профилем изданий, отсутствующих в депозитарном фонде ГПНТБ СО РАН;

– совместную разработку и согласование с библиотеками, входящими в систему, профиля формирования депозитарного фонда;

– оказание методической помощи библиотекам НИУ СО РАН в организации вторичного отбора и перераспределения изданий (устных и письменных консультаций, семинаров, методических материалов, выездов в библиотеки);

– научно-исследовательскую работу, направленную на анализ состава и использования фонда, эффективности вторичного отбора и перераспределения изданий и т. п.;

● стратегия и политика взаимодействия учреждений и организаций СО РАН по формированию и использованию фондов депозитарного хранения определяется решениями совещаний заведующих библиотеками и подразделениями НИУ СО РАН, Президиумом СО РАН;

● координацию деятельности библиотек и подразделений НИУ СО РАН по формированию и использованию фонда депозитарного хранения ГПНТБ СО РАН осуществляет сектор научного формирования фонда основного хранения в составе Отдела хранения фондов и Отдел научно-исследовательской и методической работы.

Алгоритм взаимодействия зафиксирован в проекте Инструкции о порядке отбора и передачи на депозитарное хранение в ГПНТБ СО РАН малоиспользуемой литературы библиотеками НИУ СО РАН. Выявление и отбор в фондах библиотек НИУ СО

РАН малоиспользуемой литературы (утратившей актуальность, ставшей непрофильной) осуществляется путем изучения состава и использования фонда библиотеки, анализа его соответствия профилю учреждения и информационным запросам потребителей. Отбору для передачи на депозитарное хранение подлежат издания, не входящие в состав ядра фонда библиотеки и соответствующие профилю хранения депозитарного фонда ГПНТБ СО РАН. Организацию работ по отбору, передаче информации и самой малоиспользуемой литературы на депозитарное хранение в ГПНТБ СО РАН осуществляют и несут за них ответственность заведующие библиотеками НИУ СО РАН. Непосредственный отбор литературы ведут квалифицированные сотрудники библиотеки, ответственные за фонд, с привлечением ведущих специалистов учреждения. Контроль осуществляет постоянно действующая комиссия (библиотечный совет), утверждаемая директором учреждения. Литература, принятая на депозитарное хранение ГПНТБ СО РАН, обрабатывается и организуется в соответствии с установленными правилами. Ответственность за правильность организации приема, учета и хранения депозитарного фонда ГПНТБ СО РАН несут сотрудники соответствующих подразделений согласно должностным обязанностям.

В целом, как показывает практика, система депозитарного хранения библиотечных фондов и сегодня является наиболее реальным основанием в выработке новой парадигмы управления формированием и использованием совокупного библиотечного фонда территории, поскольку обладает, с нашей точки зрения, объективно-необходимым набором условий, а именно: достаточным уровнем сложности, наличием перманентного потока информации, наличием обратной связи между уровнями и компонентами системы, открытостью, которая детерминирует возможность эволюции системы. Процесс выработки новой парадигмы управления, с нашей точки зрения, в самом общем виде может быть определен как объективное, целенаправленное и дифференцированное изменение как характеристик состояния фонда, так и его движения с целью решения поставленных задач.

## Литература

1. *Столяров, Ю. Н.* Библиотечный фонд / Ю. Н. Столяров. – М., 1991. – С. 44.
2. Библиотечное дело : терминолог. словарь / сост. И. М. Сулова, Л. Н. Уланова ; отв. ред. Н. С. Карташов ; Гос. б-ка СССР им. В. И. Ленина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М., 1986. – 224 с.
3. *Эйдемиллер, И. В.* О стратегии формирования фондов общедоступных (муниципальных) библиотек / И. В. Эйдемиллер // Библиотечные фонды в контексте общественного переустройства. – СПб., 1992. – С. 20–64.
4. *Терешин, В. И.* Документальные фонды научных библиотек как объект управления / В. И. Терешин // Ресурсы научных библиотек: оптимизация использования. – Новосибирск, 1994. – С. 13–22.
5. *Столяров, Ю. Н.* Общесистемные свойства библиотечного фонда / Ю. Н. Столяров // Совет. библиотековедение. – 1979. – № 2. – С. 23–24.
6. *Гриханов, Ю. А.* Библиотечная политика в свете новых социально-экономических тенденций / Ю. А. Гриханов // Библиотеки страны в новых социально-экономических условиях. – М., 1994. – С. 9–20.
7. *Хахалева, Н. И.* Стратегия формирования депозитарных и репозитарных фондов / Н. И. Хахалева // Научные библиотеки в новом тысячелетии: проблемы взаимного использования ресурсов : материалы регион. науч.-практ. конф. – Новосибирск, 2002. – С. 63–68.
8. Депозитарная система хранения книжных фондов в библиотеках Сибири и Дальнего Востока. – Новосибирск, 1984 – С. 22–28.