

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(НИУ «БелГУ»)**

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ БИБЛИОТЕЧНОЙ СИСТЕМЫ
МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ (НА МАТЕРИАЛАХ МКУК
«ЦЕНТРАЛЬНАЯ БИБЛИОТЕКА ИВНЯНСКОГО РАЙОНА»)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление
заочной формы обучения, группы 05001355
Кудиновой Инны Витальевны

Научный руководитель
канд. социол. наук, доцент
Заливанский Б.В.

Рецензент
Директор МКУК «ЦБИР»
Чертова В.Н.

БЕЛГОРОД 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ БИБЛИОТЕЧНОЙ СИСТЕМЫ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ	8
РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ БИБЛИОТЕЧНОЙ СИСТЕМЫ ИВНЯНСКОГО РАЙОНА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ	25
РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЕМ РАЗВИТИЕМ БИБЛИОТЕЧНОЙ СИСТЕМЫ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ	43
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	59
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	64
ПРИЛОЖЕНИЯ	73

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускного квалификационного исследования. На современном этапе развития библиотечная деятельность выступает неотъемлемой частью социума, представляя собой уникальный социальный институт, отличительными чертами которого выступают общедоступность, стабильность, востребованность.

Интерес к исследованию библиотечной системы на муниципальном уровне обуславливается такими факторами как: необходимость определения роли библиотек в развитии социально-культурной среды муниципалитета, а также разработки и внедрения новых механизмов работы библиотек в информационном пространстве муниципального образования.

Сегодня библиотеки занимают лидирующие позиции в построении информационного общества, при этом их деятельность подчинена реализации базовых требований, определенных движением России к информационному обществу. Формирование единого информационно – коммуникационного пространства как части мировой информационной инфраструктуры; интенсивное развитие новых и высоких технологий; создание обеспечения прав и граждан на свободное получение, распространение и использования информации; удовлетворение потребностей общества в информации; повышение уровня образования научно-технического и культурного обмена за счет расширения регионального, национального и международного информационного взаимодействия требуют от библиотечной системы внедрения новых форм организации работы.

Сложность поставленных задач перед данной системой обусловлена необходимостью расширения функций библиотек в информационно-библиотечном пространстве, их динамичностью и многоаспектностью. Библиотеки на местах становятся центрами культуры и досуга, информации по вопросам права, экологии и многим другим направлениям. Указанные

тенденции свидетельствуют о повышении значимости библиотечной системы в развитии социокультурного пространства муниципальных образований.

Таким образом, сегодня, особенно подчеркивается актуальность вопроса о жизнеспособности библиотек, выработки перспективных моделей и сценариев дальнейшего развития библиотечной системы.

Степень разработанности темы. В целом вопросами исследования организации библиотечного дела в России занимались такие ученые как С.Н. Братановский и В.В. Линник, Е.Н. Гусева, А.В. Довгань и А.В. Давыдчук, Е.И. Козлова, А.А. Мударисова¹ и другие.

Теоретические аспекты, условия функционирования и развития библиотек и библиотечных систем на современном этапе представлены в трудах А.А. Булычевой, А.И. Камышникова и И.А. Сидорец, Л.Г. Кормишиной и Р.З. Валеевой, О.Д. Опариной и др., А.С. Румянцевой, И.П. Смирновой, Н.В. Соколовой и др., Э.Р. Сукиасян, Н.А. Тураниной, О.Ю. Мурашко и И.Г. Колесниковой, Д.М. Цукерблат² и другие.

¹ Братановский С.Н., Линник В.В. Правовая организация управления библиотечным делом в России. М., 2014; Гусева Е.Н. Культурное управление библиотечным делом: современный российский опыт // Вестник Библиотечной Ассамблеи Евразии. 2017. № 2; Довгань А.В., Давыдчук А.В. Теория принятия решений в контексте библиотечного дела // Библиотечное дело. 2017. № 11 (293); Козлова Е.И. Состояние и тенденции развития стандартизации в библиотечном деле // Библиотековедение. 2017. Т. 66. № 1; Мударисова А.А. Государственная поддержка библиотечного дела в современной России : материалы IV Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Открытый город: через вовлеченность - к изменениям». Екатеринбург, 2017.

² Булычева А.А. Становление и развитие библиотеки как системы : сб. статей международной научно-практической конференции: в 4-х частях «Современная наука: теоретический и практический взгляд». Уфа, 2016; Камышников А.И., Сидорец И.А. Теоретические аспекты и содержание категории «Централизованная библиотечная система» : сб. научных статей по материалам 14-ой всероссийской заочной научно-практической конференции «Актуальные проблемы профессионального образования: цели, задачи и перспективы развития». Воронеж, 2016; Кормишина Л.Г., Валеева Р.З. Управление библиотеками и организация системы менеджмента качества // Вестник Казанского государственного университета культуры и искусств. 2016. № 3; Опарина О.Д. и др. Анализ развития библиотечного дела в Российской Федерации // Научная периодика: проблемы и решения. 2017. №1; Румянцева А.С. Система библиотечной документации как ресурс управления библиотекой : автореф. дис. ... канд. педагог. наук. Орел, 2015. Смирнова И.П. Стратегические направления развития библиотек России: региональный аспект // Библиотека в эпоху перемен (философско-культурологические и информационные аспекты). 2016. № 2. Режим доступа : http://infoculture.rsl.ru/donArch/home/bep/2016/02/2016-02_bep-1.pdf (дата обращения:

Институциональные аспекты организации деятельности муниципальных библиотек, различные вопросы государственной поддержки развития библиотечных систем муниципальных образований исследовались М.Б. Аврамовой, А.А. Булычевой, С.А. Воронининым, М.В. Голевой и И.Н. Дорониной, А.А. Джиго, Н.И. Дискай, И.Н. Дорониной и С.В. Лондарь, А.С. Елагиной, А.В. Нечепуренко и В. С. Бойченко, С.В. Породиной, Е.Н. Слесаревой, А.А. Фоминой¹ и др.

02.02.2018); Соколова Н.В., Усманов Р.Т., Абрамов А.М. Система управления бизнес-процессами как платформа для совместной работы библиотечных специалистов : сб. материалов международной научно-практической конференции «Корпоративные библиотечные системы: технологии и инновации». СПб, 2016; Сукиасян Э.Р. Деятельность, структура и система управления современной библиотеки. Часть 3. Система управления библиотекой // Научные и технические библиотеки. 2015. № 12; Туралина Н.А., Мурашко О.Ю., Колесникова И.Г. Стратегическое планирование и развитие современной библиотеки // Перспективы науки. 2015. № 9 (72); Цукерблат Д.М. Различные аспекты управления качеством работ в библиотеках : материалы межрегиональной научно-практической конференции ГПНТБ СО РАН / Д. М. Цукерблат. Новосибирск, 2017.

¹ Аврамова М.Б. Трансформации сети государственных и муниципальных библиотек РФ // Национальная библиотека. 2015. № 1 (4); Булычева А.А. Современные практики работы с пользователями в муниципальной библиотеке // Научное обозрение. Международный научно-практический журнал. 2017. № 2; Воронин С.А. Государственная политика в области управления муниципальными библиотеками : сб. статей международной научно-практической конференции «Закономерности и тенденции развития науки» / Ответственный редактор А.А. Сукиасян. Уфа, 2015; Голева М.В., Доронина И. Н. Функциональное моделирование (нотация IDEF0) муниципальной библиотеки // Международный журнал экспериментального образования. 2014. № 7-1; Джиго А.А. Стандартизация в системе нормативного управления библиотечным делом : материалы международной научной конференции «Румянцевские чтения – 2014». Российская государственная библиотека. М., 2014; Дискай Н.И. Региональная библиотека в актуальных социально-экономических условиях: стратегии эффективного развития // Челябинский гуманитарий. 2016. № 3 (36); Доронина И.Н., Лондарь С. В. Проектирование функциональной модели муниципальной библиотеки // Научные и технические библиотеки. 2016. № 4; Елагина А.С. Институциональные аспекты развития деятельности сельских библиотек России // Крымский научный вестник. 2016. № 6 (12); Нечепуренко А.В., Бойченко В. С. Традиционные и инновационные формы и методы работы муниципальной библиотеки : материалы I международной научно-практической конференции «Научный поиск» / Научный редактор Ю. В. Мамченко. М., 2014; Породина С.В. Направления совершенствования управления библиотеками в муниципальных образованиях : сб. научных трудов по материалам XXV международной научно-практической конференции «Перспективы развития науки и образования» / Под общей редакцией А.В. Туголукова. М., 2018; Слесарева Е.Н. Муниципальные общедоступные библиотеки в условиях реформирования местного самоуправления // Научная палитра. 2017. № 3 (17); Фомина А.А. Муниципальные библиотеки в условиях формирования национального информационного пространства : монография. Барнаул, 2015.

Проблема исследования заключается в сложившемся противоречии между необходимостью развития библиотечно-информационного пространства муниципального образования и недостаточной разработанностью методологических основ организации управления развитием библиотечной системы муниципалитета.

Объектом исследования выступает библиотечно-информационное пространство муниципального образования.

Предмет исследования – управление развитием библиотечной системы Ивнянского района.

Цель исследования – разработка рекомендаций по совершенствованию управления развитием библиотечной системы Ивнянского района.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- изучить теоретические основы управления развитием библиотечной системы муниципального образования;
- проанализировать практику управления развитием библиотечной системы Ивнянского района;
- предложить направления совершенствования управления развитием Ивнянского района.

Теоретико-методологические основы исследования. Теоретическую основу исследования составили труды И.А. Гильфановой, А.Н. Чекавинского¹, позволившие изучить содержание библиотечной системы, выявить ее составляющие элементы, а также взаимодействие между ними; а также исследования В.К. Ключева², применение которого позволило выявить характеристики развития библиотечной системы на муниципальном уровне,

¹ Гильфанова И.А. Муниципальная библиотека и местное самоуправление (на материалах Уральского региона) : монография. Екатеринбург, 2006; Чекавинский А.Н., Кожевников С.А., Ворошилов Н.В. Институты развития на местном уровне : монография. Вологда, 2017.

² Ключев В.К. Организационно-экономические проблемы библиотечно-информационной деятельности: системный подход : сборник избранных трудов. М., 2013.

Важную роль в процессе исследования играли **методы** анализа и синтеза, исторического и логического, факторного и сравнительного анализа, наблюдения и опроса. Обработка эмпирических данных осуществлялась посредством методов математической статистики.

Эмпирическая база исследования:

– федеральное и региональное законодательство в области организации работы библиотечной системы¹;

– открытые данные и справочно-аналитические материалы муниципального казенного учреждения культуры «Центральная библиотека Ивнянского района».

Научно-практическая значимость исследования состоит в том, что полученные результаты развивают механизм муниципальной политики в сфере библиотечной системы, дополняют его теоретико-методический аппарат, формируют возможность исследования современных управленческих тенденций в рассматриваемой сфере.

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, тремя разделами, заключением, списком источников и литературы.

¹ Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации : федер. закон от 06 октября 2003 года № 131-ФЗ (ред. от 29 декабря 2017 года) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2003. – № 40. – Ст. 3822; О библиотечном деле : федер. закон от 29 декабря 1994 года № 78-ФЗ (ред. от 03 июля 2016 года) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Об обязательном экземпляре документов : федер. закон от 29 декабря 1994 года № 77-ФЗ (ред. от 03 июля 2016 года) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 1995. – № 1. – Ст. 1.

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ БИБЛИОТЕЧНОЙ СИСТЕМЫ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Проводимые реформы местного самоуправления на современном этапе в России predeterminedли существенное переустройство основных общественных институтов и механизма государственного управления. В рамках социально-политического контекста федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»¹ сформирован институт местного самоуправления, проведено четкое разграничение предметов ведения региональных органов власти и муниципалитетов.

В целях дальнейшего исследования остановимся на характеристике вопросов местного значения.

Конституцией РФ² признается и гарантируется местное самоуправление на территории всего государства (ст. 12). При этом местное самоуправление рассматривается как «форма осуществления народом своей власти, обеспечивающая в пределах, установленных Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, а в случаях, установленных федеральными законами, – законами субъектов Российской Федерации, самостоятельное и под свою ответственность решение населением непосредственно и (или) через органы местного самоуправления вопросов местного значения исходя из интересов населения с учетом исторических и иных местных традиций»³.

В статье 2 131-ФЗ определено, что вопросы местного значения представляют собой «вопросы непосредственного обеспечения

¹ Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации : федер. закон от 06 октября 2003 года № 131-ФЗ (ред. от 29 декабря 2017 года) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2003. – № 40. – Ст. 3822.

² Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 21 июля 2014 года № 11-ФКЗ) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 31. – Ст. 4398.

³ Там же.

жизнедеятельности населения муниципального образования, решение которых в соответствии с Конституцией Российской Федерации и федеральным законодательством осуществляется населением и (или) органами местного самоуправления самостоятельно». А в 3 главе указанного Закона закреплён перечень основных вопросов местного значения.

Согласно, федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», органы местного самоуправления ответственны за «организацию библиотечного обслуживания населения межпоселенческими библиотеками, комплектование и обеспечение сохранности их библиотечных фондов»¹. Изменения 2014 года² вопросы по «организации библиотечного обслуживания населения, комплектования и обеспечения сохранности библиотечных фондов библиотек поселений отнесли к полномочиям органов местного самоуправления соответствующих муниципальных районов»³.

В целях дальнейшего исследования остановимся на характеристике понятий: «муниципальная библиотека», «библиотечное обслуживание», «библиотечная система».

Муниципальная библиотека выступает «одним из субъектов местного самоуправления»⁴, и представляет собой «библиотеку, учрежденную органом местного самоуправления»¹.

¹ Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации : федер. закон от 06 октября 2003 года № 131-ФЗ (ред. от 29 декабря 2017 года). – URL : <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=284630&fld=134&dst=1000000001,0&rnd=0.4486945308418584#034009310242693136> (дата обращения: 21.03.2018).

² О внесении изменений в статью 26 Федерального закона «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации» и Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» : федер. закон от 27 мая 2014 года № 136-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

³ Воронин С.А. Государственная политика в области управления муниципальными библиотеками : сб. статей международной научно-практической конференции «Закономерности и тенденции развития науки». Уфа, 2015. С. 62.

⁴ Гильфанова И.А. Муниципальная библиотека и местное самоуправление (на материалах Уральского региона) : монография. Екатеринбург, 2006. С.34.

В ведении органов местного самоуправления в отношении библиотечной системы находятся следующие вопросы:

- координация управленческих решений для всех библиотек, расположенных на территории муниципалитета;
- осуществление муниципальной библиотечной политики с учетом интересов местного сообщества;
- развитие библиотечной системы, включая реорганизацию, расширение, модернизацию, перепрофилирование и т. д.;
- включение вопросов развития библиотечной системы в программы развития муниципальных образований в целом, тем самым стимулируя решение проблем библиотечного обслуживания населения;
- финансирование муниципальных программ в сфере развития библиотечной системы;
- размещение муниципальных заказов на библиотечное обслуживание населения;
- определение доли расходов в местном бюджете на финансирование библиотечной деятельности.

В соответствии с внесением поправок в 131-ФЗ было произведено разграничение «не только полномочий по организации библиотечного обслуживания населения, но и объектов собственности (здания, помещения, библиотечные фонды, каталоги, компьютерное и другое оборудование)»², что на практике привело к полной организационной и финансовой самостоятельности муниципалитетов в обеспечении муниципальных библиотек.

¹ О библиотечном деле : федер. закон от 29 декабря 1994 года № 78-ФЗ (ред. от 03 июля 2016 года). – URL : <http://ivo.garant.ru/#/document/103585/paragraph/32:0> (дата обращения: 22.03.2018).

² Воронин С.А. Государственная политика в области управления муниципальными библиотеками : сб. статей международной научно-практической конференции «Закономерности и тенденции развития науки». Уфа, 2015. С. 61.

Нормативные правовые акты, имеющие значение для функционирования библиотечной сети в условиях муниципального управления можно разделить на несколько групп:

– специальные законодательные правовые акты в области библиотечного дела, как например, федеральные законы «О библиотечном деле», «Об обязательном экземпляре документов»;

– законодательные акты смежных отраслей права, регламентирующие отдельные направления деятельности библиотек, к которым можно отнести законодательные акты в сфере культуры, образования и информатизации, в той или иной степени затрагивающие деятельность муниципальных библиотек;

– законодательные акты и кодексы различных отраслей права, регламентирующих неспецифическую деятельность библиотек.

В целом, библиотечная система представляет собой «централизованное или кооперированное библиотечное объединение, представляющее собой определенную целостность»¹.

Возникать библиотечные системы могут в результате следующих форм взаимодействия библиотек:

«– межведомственного, осуществляемого на территории того или иного уровня – национального, регионального, локального (местного);

– ведомственного, объединяющего библиотеки одного типа и одного ведомства на определенной компактной территории»².

Централизованные библиотечные системы включают библиотеки одного типа; библиотечно-территориальные комплексы, расположенные на определенной территории, единые автоматизированные библиотечно-информационные системы и др.

¹ Стародубова Н.З., Ратникова Е.И. Библиотечный фонд в терминах и определениях: научно-практическое пособие. – URL : https://www.rsl.ru/datadocs/doc_7252ca.pdf (дата обращения: 11.02.2018).

² Там же.

Среди основных функций, которые выполняют библиотечные системы можно выделить:

– аккумулярующая, в результате которой библиотеки способствуют формированию, накоплению, систематизации и хранению библиотечно-информационных ресурсов;

– сервисная – способствующая предоставлению информации об имеющихся библиотечно-информационных ресурсах, включая их организацию и поиск;

– методическая – включает в себя обеспечение деятельности библиотек поселений, повышение квалификации библиотечных работников;

– комплектующая, заключающаяся в комплектовании фондов библиотечно-информационной системы;

– социальная – способствующая развитию способности пользователей к самообразованию и адаптации в современном информационном обществе;

– просветительская – приобщение пользователей библиотечных услуг к сокровищам мировой и отечественной культуры;

– воспитательная – направлена на формирование чувства патриотизма к своему краю, формированию личностной культуры по эстетическим, правовым, духовно-нравственным, этическим критериям, приобщение к общечеловеческим ценностям;

– координирующая – направлена на развитие межведомственного и внутриведомственного взаимодействия с целью полного удовлетворения потребностей пользователей в документах и информации¹.

Согласно выделенным функциям можно определить основные направления работы муниципальных библиотек как основного структурного элемента библиотечной системы муниципального образования. К ним относятся: комплектование и организация книжного фонда; обслуживание читателей.

¹ Доронина И.Н., Лондарь С.В. Проектирование функциональной модели муниципальной библиотеки // Научные и технические библиотеки. 2016. № 4. С. 6.

Комплектование фондов библиотеки состоит из систематического выявления (путем просмотра библиографических источников и литературы) нужных для данной библиотеки изданий и приобретения их. От своевременности и полноты комплектования библиотеки в значительной мере зависит уровень обслуживания читателей.

Организация книжного фонда включает вопросы учета, расстановки, хранения литературы и доставки ее читателю. Правильная организация фонда облегчает читателю пользование литературой, библиотекарю – быстрое выполнение читательских требований, а также обеспечивает сохранность фондов как общественной собственности.

Обслуживание читателей библиотеки осуществляется различными путями:

- выдача литературы, как в читальный зал, так и за пределы библиотеки;
- помощь отдельным читателям и учреждениям в подборе необходимой им литературы;
- раскрытие книжных фондов библиотеки через систему библиотечных каталогов;
- составление информационно-библиографических пособий различного типа;
- пропаганда наиболее ценной литературы;
- репродуцирование текстов по заказам читателей и т.д.¹

Проведенный анализ сущности и особенностей библиотечной системы приводит к выводу, что ее формирование – это объективно обусловленный, планомерно направляемый, сложный и длительный процесс взаимодействия и объединения библиотек различных типов и ведомств.

Следовательно, существенной чертой и общей закономерностью формирования библиотечных систем является их динамичность. Каждая из

¹ Булычева А.А. Современные практики работы с пользователями в муниципальной библиотеке // Научное обозрение. Международный научно-практический журнал. 2017. № 2. С. 3.

них имеет свою историю, свое начало, переживает процесс зарождения и становления, развития и совершенствования, функционирует во времени. Естественно, что такие черты развития, как единство, преемственная связь старого и нового, скачкообразность, превращение количества в качество, противоречивость (противоречие как источник развития) присущи и развитию библиотечной системы. Поэтому для ее научного познания необходимо знать историю ее возникновения, этапы развития, ее настоящее и исторические перспективы.

Библиотечная система возникает не сразу, не в готовом, уже сформировавшемся виде, а сначала в виде определенных предпосылок – тех или иных компонентов, связей и отношений, форм взаимодействия, механизма управления. Сначала библиотечная система имела лишь некоторые системные качества, которые в процессе своего функционирования и развития укреплялись и расширялись. В орбиту библиотечной системы вовлекаются, интегрируются новые компоненты и связи. Более того – библиотечная система сама создает и формирует новые компоненты, которых ей недостает для осуществления системных функций и целей. В развитии библиотечных систем имеет место, таким образом, историческая преемственность.

Чтобы библиотечная система стала реальной, нужен целый ряд преобразований. Во-первых, необходимо обеспечить внутреннее функциональное единство, взаимодействие и целостность библиотек и ведомственно-отраслевых сетей как библиотечной системы. Во-вторых, нужно, чтобы в процессе перехода к ней утвердились новые, интегративные, системные качества. В-третьих, следует создать механизм управления библиотечной системой.

Развитие библиотечной системы на современном этапе идет по следующим направлениям. Прежде всего, позиционирование библиотек как культурно-просветительских центров. И это закономерно, ибо по разнообразию возможностей для интеллектуального, духовного, культурного

развития, библиотеки не имеют себе равных среди учреждений культуры. В библиотеках собраны обширные и разнообразные информационные ресурсы, представлены все виды искусства. Пользование основными библиотечными услугами, посещение выставок и мероприятий для всех абсолютно бесплатно, требования к регистрационным данным читателей минимальны, практически все фонды представлены в открытом доступе для свободного выбора материалов для чтения¹.

На новом техническом уровне с использованием передовых технологий реализуется информационная функция общедоступных библиотек. Постоянно расширяются объемы библиотечных услуг в электронном виде, в том числе в режиме удаленного доступа. Работа проводится на основе электронного каталога, размещенного на сайте ЦБС, сводных библиографических баз данных, доступа к полнотекстовым интернет-ресурсам.

Следующее важнейшее направление развития библиотек связано с их участием в сохранении и преумножении культурного наследия. Приближенность общедоступных библиотек к интересам и потребностям местных сообществ усиливает роль библиотек в поддержке общественных инициатив по выявлению, изучению, сохранению и популяризации культурного наследия страны, включающего как материальные объекты (архитектура, произведения искусства, книги, документы), так и духовные традиции, обычаи, народное творчество².

Рассматривая управление развитием библиотечной системой, следует отметить, что основу такого управления составляет взаимодействие субъекта и объекта управления. С точки зрения управления, библиотечная система муниципального образования рассматривается как сложная, динамичная,

¹ Воронин С.А. Государственная политика в области управления муниципальными библиотеками : сб. статей международной научно-практической конференции «Закономерности и тенденции развития науки» / Ответственный редактор А.А. Сукиасян. Уфа, 2015. С. 62.

² Белоколенко М.В. Приоритеты развития библиотечной деятельности в ЦБС на современном этапе. – URL : <http://www.gpntb.ru/win/Inter-Events/crimea2015/disk/051.pdf> (дата обращения: 12.02.2018).

многоуровневая и многокомпонентная система, характеризующаяся многосторонними внутренними и внешними связями.

Как объект управления она состоит из различных подсистем с относительно самостоятельными организационными единицами и функциональными задачами. Подсистемы управления (отдельные библиотеки, их трудовые коллективы, библиотечные процессы, ресурсы, и т. д.) по своему составу не остаются неизменными.

Непосредственно управление развитием библиотечной системой можно представить управление сложными организациями с набором взаимосвязанных целей и функций, имеющим общие характеристики. На осуществление управления оказывают значительное влияние состояние библиотечных ресурсов: человеческих, информационных, технологических. Активным элементом управления выступает человек. Этим обусловлено проявление особых свойств: нестационарности (изменчивости), непредсказуемости поведения (действий) библиотеки.

Управление развитием библиотечной системы происходит при активном взаимодействии с внешней средой, включающей в себя экономические условия потребителей, законодательные и нормативные акты, родственные (или конкурирующие) организации, систему ценностей, общественные взгляды, технику и технологию. Эти взаимосвязанные факторы влияют на все происходящее внутри библиотеки. Названные факторы постоянно меняются, поэтому библиотека полностью зависит от внешней среды, а последняя, как правило, находится вне сферы управляющего. С каждым годом количество факторов внешней среды увеличивается. В этих условиях проблемы управленческой деятельности состоят в том, чтобы противостоять конкуренции других организаций и своевременно учитывать влияние всех факторов внешней среды на результаты работы библиотечной системы. Отсюда необходимость понимания вновь возникающих областей деятельности, осознание новых культурных ценностей.

В основе управления лежит разработка научно обоснованной и реалистической библиотечной политики. Она направлена на расширение многообразия типов библиотек, осознание особенностей и уникальности каждой из них, сохранение сложившихся традиций, реализацию новых принципов организации и управления библиотечным делом. Библиотечная политика призвана обеспечить возможности для приобщения к библиотекам всего населения страны. Библиотечную политику характеризуют опора на науку, реализм и компетентность. Она вырабатывает научную концепцию развития библиотечного дела, соответствующие рекомендации, планы, программы.

Ведущим элементом управления библиотечной системы выступает его целенаправленность. Современное библиотечное дело может существовать и эффективно функционировать, только реализуя четко поставленные цели.

Достижение определенной цели является содержанием и мерой эффективности управления. Цель управления – это совокупность качественных, содержательных характеристик будущего состояния библиотечной системы и ее отдельных параметров, которое должно быть достигнуто. Цели определяют структуру и направление библиотечной деятельности, содержание основных видов управления, т.е. функционирование органов (субъектов) управления.

На основе поставленной цели формируются различные способы ее достижения, т. е. методы управления, происходят различные изменения в организационной структуре, осуществляется подбор кадров, используется техника управления и т. д. Под целевым подходом понимается не просто общая ориентация системы управления на цель, а специально, последовательно проводимая линия на постоянное сопоставление всех элементов системы управления (методы, структуры, кадры, процессы) с установленными целями.

Цель управления носит двойственный характер. С одной стороны, она вытекает из объективного характера библиотечной деятельности, с другой, –

цель – идеальная конструкция, умозраительное построение, зависящее от общего уровня знаний и субъективных качеств «управляющего» (органа управления).

Цели управления можно дифференцировать по их содержанию, временному горизонту и уровню управления. По их содержанию цели выделяются в зависимости от объектов управленческой деятельности: управление фондами, обслуживанием читателей, кадрами, материально-технической базой и т. д. Подобное разделение целей условно и выделяет лишь преобладающую направленность той или иной группы целей на достижение определенного типа конечных результатов библиотечной деятельности.

По времени выделяются долгосрочные, среднесрочные (до 5 лет) и краткосрочные (до 1 года). По уровням управления - общегосударственные, межведомственные, ведомственно-отраслевые, территориальные, цели библиотеки (библиотечного объединения).

Цели высшего порядка (официальные или стратегические) трактуются как намерения общего характера и служат обоснованием управленческой деятельности следующих уровней. Цели внешнего уровня управления оставляют возможность нижнему уровню в рамках целей высшего порядка осознать и выдвигать собственные, специфические цели, реализация которых гарантировала бы реализацию интересов библиотечной системы этого уровня. По отношению к целям высшего уровня они имеют характер подцелей, по отношению к относительно обособленным интересам данной библиотечной системы (библиотеки) эти цели выступают как условия и формы реализации указанных интересов. Как видим, формируется иерархия целей. Они взаимосвязаны и влияют друг на друга. Каждый уровень иерархической структуры целей соответствует определенному уровню организационной структуры библиотечного дела.

Можно выделить, что основной целью развития библиотечной системы муниципального образования, сегодня, становится создание системы

информационно-библиотечного обслуживания населения, обеспечивающей конституционные права граждан на свободный доступ к информации, приобщение к ценностям российской и мировой культуры, практическим и фундаментальным знаниям, а также сохранение национального культурного наследия, хранящегося в библиотеках.

Согласно поставленным целям должны быть решены такие задачи развития библиотечных систем как:

- ускорение реформирования библиотечного дела в русле современных общемировых тенденций;
- совершенствование нормативной правовой базы библиотечной деятельности с целью обеспечения социальных гарантий населения на информационно–библиотечное обслуживание, гарантий развития библиотек с учетом современных требований и корреляций с общегражданским законодательством и правовой сферой смежных отраслей;
- развитие материально-технической базы библиотек, включая строительство новых зданий и помещений и реконструкцию имеющихся, обеспечение их современным оборудованием;
- внедрение новейших технологий, в том числе информационно-коммуникационных, развитие корпоративных систем;
- обеспечение безопасности библиотек и сохранности библиотечных фондов как части отечественного и мирового культурного наследия;
- формирование информационной культуры общества, устойчивого интереса к чтению, русскому языку, отечественной истории и культуре;
- обеспечение библиотек квалифицированным персоналом¹.

Система управления развитием библиотечной системы основывается на ряде принципов:

¹ Современная библиотека в информационно-коммуникационной среде : монография [Брежнева В.В. и др.] / Научн. ред. А. В. Соколов. СПб., 2016. С. 72.

- принцип соответствия социокультурным процессам нацелен на реформирование и модернизацию библиотечного дела вместе с социально-политическим, экономическим и иным реформированием страны;
- принцип социальной ориентированности, способствующий нацеленности библиотечного дела на решение социально значимых проблем;
- принцип инновационного подхода является основополагающим в поддержке и развитии библиотечного дела, его использование предполагает ориентацию на инновационные решения по всем направлениям концепции;
- принцип межведомственного подхода предполагает преодоление узкопрофессиональных интересов и учет задач общегосударственного масштаба;
- принцип разнообразия нацеливает на сохранение особенностей и специфики организации библиотечного дела в рамках ведомств, административных уровней, с учетом местных особенностей и инициатив в рамках общих принципов и подходов организации и функционирования системы;
- принцип системности позволяет ориентироваться на современную сложившуюся систему библиотечного дела с элементами устойчивости и саморазвития, обеспечивает рассмотрение библиотечных проблем во взаимосвязи и взаимодополняемости, обеспечивает преемственность работ по развитию библиотечного дела;
- принцип научной обоснованности опирается на анализ и объективную оценку ситуации;
- принцип ответственности и учета рисков, связан с принятием решений, касающихся развития библиотечного дела для национальной безопасности;
- принцип открытости процессов разработки и принятия решений по всем направлениям развития библиотечного дела и обеспечения доступности этой информации;

– принцип прогрессивности и оптимальности в принятии решений о выборе приоритетов в области развития библиотечного дела¹.

Цели и задачи управления развитием библиотечной системы реализуются через определенную структуру управления – иерархически упорядоченную совокупность органов, находящихся в определенных связях и взаимодействии, выполняющих присущие им функции в направлении достижения конечных результатов.

Сегодня в России управление развитием библиотечной системы муниципального образования осуществляется на федеральном, региональном и местном уровнях. В соответствии с федеральным законодательством выделяется следующее закрепление обязанностей в отношении библиотек за каждым уровнем.

Федеральные органы государственной власти обеспечивают:

«1) контроль за соблюдением особого режима хранения и использования национального библиотечного фонда;

2) создание и финансирование национальных и других федеральных библиотек, управление этими библиотеками;

3) определение принципов федеральной политики в области подготовки и переподготовки библиотечных кадров, занятости, оплаты труда;

4) создание и финансовое обеспечение федеральных государственных образовательных организаций, реализующих основные профессиональные образовательные программы и дополнительные профессиональные программы в области подготовки библиотечных кадров, а также управление этими образовательными организациями;

5) содействие научным исследованиям и методическому обеспечению в области библиотечного дела, а также их финансирование;

¹ Породина С.В. Направления совершенствования управления библиотеками в муниципальных образованиях : сб. научных трудов по материалам XXV международной научно-практической конференции «Перспективы развития науки и образования» / Под общей редакцией А.В. Туголукова. М, 2018. С. 164.

б) установление государственных библиотечных стандартов и нормативов, организацию системы информационного обеспечения библиотечного дела;

7) организацию государственного статистического учета библиотек;

8) условия доступности для инвалидов федеральных библиотек и библиотек федеральных органов исполнительной власти»¹.

Органы государственной власти субъектов Российской Федерации и органы местного самоуправления обеспечивают:

«1) финансирование комплектования и обеспечения сохранности фондов соответственно государственных и муниципальных библиотек;

2) реализацию прав граждан на библиотечное обслуживание;

3) условия доступности для инвалидов библиотек субъектов Российской Федерации и муниципальных библиотек»².

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.

¹ О библиотечном деле : федер. закон от 29 декабря 1994 года № 78-ФЗ (ред. от 03 июля 2016 года) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

² Там же.

Исходя из проведенного анализа управление развитием библиотечной системы муниципального образования должно идти по следующим направлениям:

- выработка 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;

- создание и ведение банка управленческих новшеств; формирование региональных консультативных служб по вопросам управления; изучение и распространение опыта модернизации управленческих систем.

Выводы по первому разделу.

1. Библиотечная система муниципального образования рассматривается как централизованное или кооперированное библиотечное объединение, представляющее собой определенную целостность. Централизованные библиотечные системы включают библиотеки одного типа; библиотечно-территориальные комплексы, расположенные на определенной территории, единые автоматизированные библиотечно-информационные системы и др. Основными направлениями работы муниципальных библиотек включают в себя: комплектование и организация книжного фонда; обслуживание читателей.

2. Развитие библиотечной системы на муниципальном уровне включает в себя: необходимость обеспечить внутреннее функциональное единство, взаимодействие и целостность библиотек и ведомственно-отраслевых сетей как библиотечной системы; использование новых, интегративных, системных качеств библиотечного менеджмента, создание механизма управления библиотечной таким направлениям как: позиционирование библиотек как культурно-просветительских центров; использование передовых технологий реализации информационной функции

общедоступных библиотек; участием в сохранении и преумножении культурного наследия.

3. Основу управления развитием муниципальной библиотечной системы составляет взаимодействие субъекта и объекта управления. Непосредственно управление представляет собой сложную организацию с набором взаимосвязанных целей и функций, имеющих общие характеристики, и оказывающее значительное влияние на состояние библиотечных ресурсов: человеческих, информационных, технологических. Активным элементом управления выступает человек. Управление развитием библиотечной системы происходит при активном взаимодействии с внешней средой, включающей в себя экономические условия потребителей, законодательные и нормативные акты, родственные (или конкурирующие) организации, систему ценностей, общественные взгляды, технику и технологию.

РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ БИБЛИОТЕЧНОЙ СИСТЕМЫ ИВНЯНСКОГО РАЙОНА

Объектом дипломного проектирования выступает библиотечная система Ивнянского района. В настоящее время в районе библиотечное обслуживание населения организует муниципальное казённое учреждение культуры «Центральная библиотека Ивнянского района» (далее – МКУК «ЦБИР»), которая включает 20 библиотек (Приложение 1). МКУК «Центральная библиотека Ивнянского района» действует на основании Устава, и отнесена к типу казенных учреждений. Библиотечная система Ивнянского района включает в себя обособленные подразделения и сеть библиотек – филиалов, в основе деятельности которых лежит принцип взаимодействия в рамках единого административного – хозяйственного управления. Из них: Центральная библиотека с отделом обслуживания, Центральная детская библиотека, 18 сельских библиотек, 12 из которых имеют статус «модельная».

В 2017 году библиотечная сеть района сохранена полностью. Библиотек, обслуживающих менее 100 жителей – нет. В районе действует 30 пункт выдачи, из них на территории поселка – 15, в сельской местности 15. Количество пользователей – 1535¹.

В 2017 году библиотеки Ивнянского района работали по всем направлениям деятельности, приоритетными стали: продвижение книги и чтения, героико-патриотическое, экологическое, семейное воспитание, краеведческое просвещение.

В структуру центральной библиотеки входят отделы: комплектования, методический и информационно-библиографический с Центром правовой информации, краеведческий, отдел обслуживания, отдел по работе с

¹ Главные события, главные достижения библиотечной жизни района. Муниципальное казенное учреждение культуры «Центральная библиотека Ивнянского района». Документ опубликован не был.

инвалидами и пожилыми людьми, информационных технологий, сектор по работе с юношеством.

МКУК «ЦБИР» представляет собой информационную, культурную, просветительскую организацию, осуществляющую свою деятельность в соответствии с предметом и целями деятельности, определенными законодательством Российской Федерации, Белгородской области, нормативно - правовыми актами муниципального образования «Ивнянский район» и Уставом, путем выполнения работ, исполнения функций и оказания услуг в сфере библиотечного обслуживания населения Ивнянского района.

Проведя анализ Устава МКУК «ЦБИР» было выявлено, что основными целями функционирования выступают:

«– участие в формировании социально-культурного, просветительского и экономического потенциала Ивнянского района;

– удовлетворение информационных потребностей местного сообщества, организация библиотечной, библиографической и информационной деятельности в интересах жителей Ивнянского района;

– приобщение населения к чтению и книге, формирование их информационной культуры;

– социальная адаптация жителей, в том числе социокультурная реабилитация особых (незащищенных) слоев населения;

– обеспечение равного доступа населения к культурным ценностям;

– методическая поддержка библиотек и координация деятельности всех библиотек, расположенных на территории Ивнянского района»¹.

Согласно определенным Уставом целям функционирования определен предмет деятельности МКУК «ЦБИР», к которым можно отнести:

¹ Об утверждении устава муниципального казенного учреждения культуры «Центральная библиотека Ивнянского района» : приказ муниципального казенного учреждения «Управление культуры администрации муниципального района «Ивнянский район» Белгородской области» от 25 мая 2015 года № 22. Документ опубликован не был.

- организация библиотечного обслуживания населения Ивнянского района;
- предоставление методической помощи библиотекам Ивнянского района;
- предоставление государственных электронных услуг;
- предоставление доступа к оцифрованным изданиям, хранящимся в библиотеках, в том числе к фонду редких книг, с учетом соблюдения требований законодательства Российской Федерации об авторских и смежных правах;
- предоставление доступа к справочно-поисковому аппарату библиотек, базам данных»¹.

Анализ качественного и количественного состава кадров МКУК «ЦБ ИР» показал, общее число библиотечных сотрудников по ЦБ составляет 54 сотрудника (в 2014 г. – 47), из которых 92,6% – женщины. Рост штата произошел в связи с изменением структуры библиотеки, добавлением отделов.

Высшее образование имеют 44,4 % библиотечных работников, из которых 58,3% – образование по направлениям подготовки сферы культуры. 55,6% – имеют среднее образование, из которых более 80% – по направлениям подготовки сферы культуры. Все специалисты работают на полную ставку. С целью усиления мотивации персонала на получение высшего образования в отчетном году 3 сотрудника (Новенская и Верхопенская м/б, центральная библиотека) проходят обучение на получение высшего профессионального образования в БГИИК.

На сегодняшний день штат ЦБ полностью укомплектован. Сменяемость сотрудников практически отсутствует.

¹ Об утверждении устава муниципального казенного учреждения культуры «Центральная библиотека Ивнянского района» : приказ муниципального казенного учреждения «Управление культуры администрации муниципального района «Ивнянский район» Белгородской области» от 25 мая 2015 года № 22. Документ опубликован не был.

Таким образом, можно сделать вывод, что образовательный и возрастной состав библиотечных специалистов района позволит в полной мере обеспечивать эффективный процесс библиотечного обслуживания населения района. Сотрудники обладают знаниями, умениями и навыками, адекватными запросам граждан, потребностям современного общества. По возрастному составу библиотекари района имеют хороший кадровый потенциал – 60 % от общего числа основного персонала находятся в возрасте от 30 до 55 лет. Специалистов в возрасте старше 55 лет – 22,3 % (среднеобластной показатель 18%). Количественный состав молодых специалистов до 30 лет в 2017 году составил 13%, что на 2% больше по отношению к 2016 году.

Администрацией МКУК «ЦБ Ивнянского района» ведется работа по закреплению и продвижения молодых кадров. Практически во всех библиотеках созданы комфортные условия для работы: сделан капитальный и текущий ремонт помещений.

Улучшение состояния материально-технической базы является одним из ведущих условий эффективной деятельности библиотек Ивнянского района. Вопросы ее укрепления и развития оставались в центре внимания администрации района, управления культуры и, администрации Центральной библиотеки.

В отчетном году в Ивнянском районе было капитально отремонтировано и оснащено современной мебелью и техническим оборудованием, согласно модельного стандарта 1 библиотека (Хомутчанская м/б). Приобретено новое библиотечное оборудование.

Состояние помещений библиотеки отвечают требованиям санитарно-эпидемиологических правил, нормативам СанПиН и нормам охраны труда. Все помещения библиотеки обеспечены средствами противопожарной и охранной безопасности: огнетушители, сигнализация.

Для размещения ресурсов и организации производственных процессов библиотека оборудована предметами библиотечной мебели (стеллажи,

кафедры, столы, стулья и т.д.), обеспечивающие надлежащее качество предоставляемых услуг.

Управление развитием библиотечной системы района осуществляется в рамках реализации следующих муниципальных программ:

- Долгосрочная целевая программа «Развитие культуры и искусства Ивнянского района на 2015 – 2020 гг.»;
- Долгосрочная целевая программа «Развитие внутреннего и въездного туризма в Ивнянском районе на 2013 - 2017 годы»;
- Долгосрочная целевая программа «Молодость Ивнянского района" на 2013 - 2017 годы»;
- муниципальная программа Ивнянского района «Обеспечение безопасности жизнедеятельности населения Ивнянского района на 2015-2020 годы»;
- Стратегия «Формирования солидарного общества Ивнянского района» (2012 – 2025гг.).

МКУК «ЦБИР» активно участвует в реализации программно-целевого подхода в управлении объектами муниципальной социально-экономической системы. В отчетном году библиотека инициировала и реализовала через проектное управление АИС 2 проекта:

- «Создание книжных обменных пунктов на территории Ивнянского района «Подари книге вторую жизнь». Цель: создание не менее 10 книжных обменных пунктов, в виде книжных домиков, на территории Ивнянского района;
- «Развитие экологического информационного пространства Ивнянского района «Библиотека и экология в электронный век». Цель которого – к концу 2017 года обеспечить доступ к электронному информационному ресурсу Центральной библиотеки Ивнянского района не менее 6 тыс. ежегодных обращений граждан.

Проведенный анализ статистических показателей работы МКУК «ЦБИР» за период с 2013 по 2017 годы, показал, что услугами библиотек

МКУК «ЦБИР» за 2017 год воспользовались 18497 человек, из них дети до 14 лет – 4846, молодежь с 15 до 30 лет – 3294 чел¹.

Охват населения в 2017 году составил 84 %, что по сравнению с 2016 годом (82,8%) больше на 1,2 %. Увеличение произошло за счет обслуживания удаленных пользователей и реализации новых проектов, введение инновационных форм работы².

Общая динамика работы МКУК «ЦБИР» представлена в таблице 1.

Таблица 1

Динамика показателей, отражающих объем основных работ/услуг, выполненных муниципальными библиотеками региона (на основе суммарных данных по 6-НК)

Показатели / годы	2015	2016	2017
Количество читателей	18469	1848	18497
Число посещений	192954	195047	228961
Число документоввыдачи	404143	406638	414901
Процент обслуживания населения (в %)	82,8	82,8	84
Средняя читаемость	21,8	22	22,4
Средняя посещаемость	10,4	10,5	12,3
Обращаемость фонда	2	2	2
Обновляемость фонда	4,0	2,4	1,5
Книгообеспеченность на:			
* одного жителя	8,9	8,9	9
* одного читателя	10,7	10,7	10,8
Нагрузка на одного библиотекаря по:			
числу читателей	419	420	421
числу книговыдач	9185	9185	9185
числу посещений	4385	4385	4285

Охват населения библиотечным обслуживанием в ЦБ по итогам 2017 года увеличился на 1,2 % и составил 84 %. Не смотря на такой высокий показатель, средняя нагрузка по числу пользователей на 1 библиотекаря по району в 2017 году составляет 421 человек³.

За отчетный период документоввыдача в целом по району увеличилась на 8263 экз. и составила 414901 экз. По итогам года число посещений

¹ Главные события, главные достижения библиотечной жизни района. Муниципальное казенное учреждение культуры «Центральная библиотека Ивнянского района». Документ опубликован не был.

² Там же.

³ Там же.

библиотек района увеличилось на 18 % и составило 228961. К относительным показателям, которые оценивают качественную работу библиотек, относятся коэффициенты читаемости, посещаемости и обращаемости. На протяжении ряда лет остаются стабильными, но за 2017 год немного увеличилась средняя читаемость и посещаемость, что говорит о читательской активности, востребованности библиотек и улучшению качества предоставляемых библиотеками населению услуг. В среднем, в течение года каждый пользователь посетил библиотеку 12,3 раз и получил в пользование 22,4 документа. Стабильными остаются показатели документообеспеченности на одного жителя – 8,8 экз. и одного читателя – 11 экз¹.

Данные показатели говорят о стабильности в работе библиотек. Для этого проведена большая работа по улучшению качественной составляющей библиотечных услуг. Связано это, прежде всего, с техническим оснащением и модернизацией библиотек. В районе созданы 12 модельных библиотек, компьютеризированы 20, из которых 19 имеют выход в Интернет.

Библиотеки стабильно комплектуются литературой разных жанров, периодическими изданиями. Наличие качественного справочно-библиографического фонда, возможности сети Интернет позволяют наиболее полно удовлетворять возросшие информационные запросы пользователей. Для различных категорий населения проведены 1210 мероприятий, посещения на которых составили – 42455 чел.

МКУК «Центральная библиотека Ивнянского района» оказывает 28 услуг. Читатели библиотек Ивнянского района удовлетворены качеством предоставления библиотечных услуг. В 2016 году сумма платных услуг по ЦБС составляла 32 000 руб., а в 2017 г – 38 000руб².

¹ Главные события, главные достижения библиотечной жизни района. Муниципальное казенное учреждение культуры «Центральная библиотека Ивнянского района». Документ опубликован не был.

² Главные события, главные достижения библиотечной жизни района. Муниципальное казенное учреждение культуры «Центральная библиотека Ивнянского района». Документ опубликован не был.

Для полноценного информационно-библиографического обслуживания пользователей необходимо развитие ресурсной базы библиотеки, включающей в себя как фонды документов, так и электронные ресурсы. Основным источником удовлетворения информационных потребностей продолжает оставаться библиотечный фонд. Его комплектование осуществляется с учетом специфики экономического, социального, культурного развития своих территорий, ориентируясь на информационные потребности читателей.

По состоянию на 01.01.2018 г. фонд муниципальных библиотек МКУК «ЦБ Ивнянского района» составил 199297 экземпляров, это на 559 экземпляров меньше по сравнению с 2016 годом¹. Общая характеристика библиотечного фонда МКУК «ЦБИР» представлена в таблице 2.

Таблица 2

Динамика движения библиотечного фонда МКУК «ЦБИР», ед.

Состояло	193315	194536	197821	199972	199856
Поступило	7652	7755	7967	4795	3015
Выбыло	6431	4470	5816	4911	3574
Состоит	194536	197821	199972	199856	199297
	+852	+3285	+2151	-116	-559

Показатели движения фонда данной таблицы свидетельствуют о продолжении уменьшения книжного фонда. Связано это в первую очередь с уменьшением финансирования и увеличением цен на книги. Средняя стоимость приобретенной книги в 2017 году составила 410 руб.

Основной видовой состав фонда муниципальных библиотек представлен книгами – 197293 экземпляра или 98,9%. Периодические издания составляют всего 0,6 % – 1137 экземпляров и наименьшая часть

¹ Главные события, главные достижения библиотечной жизни района. Муниципальное казенное учреждение культуры «Центральная библиотека Ивнянского района». Документ опубликован не был.

фонда это издания на других носителях (АВД, электронные носители) – 867 экземпляров (0,4%)¹.

По отраслевому признаку лидирующие позиции по-прежнему принадлежат художественной литературе. Она составляет 62,98% от общего объема. Общественно-политическим изданиям принадлежат 18,51%. 6,01% - естественно-научным, по 4,40% - технике и сельскохозяйственным изданиям, по спорту – 1,31% и искусству – 2,36%. Детской литературе принадлежит 8,94% от совокупного фонда, что соответствует рекомендованному процентному соотношению.

За 2017 г. в фонд МКУК «ЦБ Ивнянского района» поступило всего 3015 экз. (2016г. – 4795 экз.) документов, из них:

– книг – 1871 экз. – 62,1% от общего объема поступления (2016 г. – 2407 – 50,2 %);

– периодических изданий – 1137 экз. – 37,7,8 % (2016г.- 2388 экз. – 49,8%)².

В результате такого движения на 1 000 жителей приходится 137 экз. – 54,8% от норматива поступлений (2016 г. – 215 экз. 86 %), а на 1 библиотеку – 151 экз. (2016 г. - 240 экз.)³ (таблица 3). Средний показатель обновляемости фондов библиотек уменьшился по сравнению с прошлым годом и составил 1,5 % (2016 г. – 2,6 %)

Таблица 3

Динамика поступления экземпляров по МКУК «ЦБ ИР», экземпляры (ед.)

Показатели / годы	2013	2014	2015	2016	2017
На 1 000 жителей	121	155	354	215	137
На 1 библиотеку (в среднем)	382	388	398	240	151
% обновляемости	3,9	3,9	4,0	2,6	1,5

¹ Главные события, главные достижения библиотечной жизни района. Муниципальное казенное учреждение культуры «Центральная библиотека Ивнянского района». Документ опубликован не был.

² Там же.

³ Там же.

Обращаемость фонда за 2017 г. составила 2,1 % (данный показатель говорит о соответствии книжного фонда запросам пользователей).

Показатель книгообеспеченности составил 10,8 (2016 г. – 11,0 экз.) на одного читателя и 8,9 экз. (остался на прежнем уровне) на одного жителя района. Сравнивая полученные показатели с нормативами «Модельного стандарта деятельности публичной библиотеки», рекомендующего книгообеспеченность на одного жителя в размере 4-9 томов (в том числе в городе – 5-7, на селе – 7-9 томов), можно сделать вывод, что необходимое количество документов на 1 жителя и читателя в Ивнянском районе не снижено¹.

Проблемой остается подписка на периодические издания. В среднем за 2017 год сельская библиотека получила 7 наименований периодических изданий для детей, это с учетом поступлений журналов из областной детской библиотеки. Цена хороших детских журналов зачастую выше взрослых (Мурзилка, Детская энциклопедия стоит около 1000 руб.). Поэтому далеко не каждая сельская библиотека может позволить иметь такой журнал для своих читателей. И тут на помощь приходит отдел ОИЕФ, который помогает обмениваться периодикой между всеми библиотеками района.

Общий объем финансирования комплектования фондов муниципальных библиотек Ивнянского района в 2017 году составил 427,0 тыс. руб. (2016 г. – 323,0 тыс. руб.) это на 104,0 тыс. руб. больше чем в прошлом году. При этом, за счет:

«– федерального бюджета – 6592 руб. (1,5 % из общего объема финансирования);

– областного бюджета – 3408 руб. (0,8 % из общего объема финансирования);

¹ Главные события, главные достижения библиотечной жизни района. Муниципальное казенное учреждение культуры «Центральная библиотека Ивнянского района». Документ опубликован не был.

– бюджета муниципальных образований – 417,0 тыс. руб. (97,7% из общего объема финансирования)»¹.

Вопросам сохранности библиотечных фондов в муниципальных библиотеках Ивнянского района уделяется особое внимание. Одной из важных мер по сохранности фонда является создание системы нормативной документации по вопросам сохранности фонда. Разработка и систематическое обновление комплекса внутри библиотечных документов, обеспечивает сохранность библиотечного фонда на всех этапах его движения. В целях обеспечения сохранности фондов библиотеках разработаны и используются в работе локальные документы.

Задача сохранности фондов становится все более трудной по мере их роста, активного использования. Показатель обращаемости книжного фонда за 2017 г. составил 2,1% (это говорит об интенсивном использовании фонда и степени его изношенности)².

Мониторинг библиотечных фондов проводится регулярно в соответствии с «Инструкцией по учету библиотечного фонда», что позволяет оценить не только количественный, но и качественный состав документных фондов. Согласно графика проводилась плановая проверка книжных фондов в следующих библиотеках: структурное подразделение Курасовская модельная библиотека, структурное подразделение Песчанская модельная библиотека, абонемент отдела обслуживания центральной районной библиотеки.

В обеспечении сохранности фондов большую роль играет работа по ликвидации читательской задолженности. Для этого используются все возможные формы работы: открытки, звонки, SMS-сообщения и через сообщения в социальных сетях, электронные письма, выходы на дом, проводятся «Декады прощения задолжников». В результате за 2017г. было

¹ Главные события, главные достижения библиотечной жизни района. Муниципальное казенное учреждение культуры «Центральная библиотека Ивнянского района». Документ опубликован не был.

² Там же.

возвращено 205 книги, принято взамен утерянных 243 экз. О результативности работы говорит тот факт, что в текущем году «забывчивых» читателей стало меньше¹.

В течение года сотрудники отдела комплектования оказывали консультативные выезды в сельские филиалы.

В целях предотвращения массового распространения экстремистских материалов, созданная рабочая комиссия продолжает своевременно отслеживать изменения в федеральном списке, публикуемые на сайте Министерства юстиции РФ и информировать все структурные подразделения. Ежемесячно в журнале сверки фиксируется количество сверенных записей. За прошедший год было выявлено 2 экз. книг Института «Открытое общество», которые были списаны из фонда читального зала центральной районной библиотеки и уничтожены в присутствии членов комиссии.

Библиотеки района проводят большую работу по продвижению библиотечных услуг, используя традиционные и инновационные формы привлечения к чтению. Центральной библиотекой используются возможности сотрудничества, партнерства и взаимодействия с органами муниципальной власти, учреждениями и общественными организациями. Для создания положительного имиджа и продвижения своих услуг библиотеки Ивнянского района в течение года плодотворно сотрудничали со средствами массовой информации (газета «Родина»).

В отчетный период работа была направлена на:

- повышение образовательного и культурного уровня населения района;
- создание условий для развития интереса к чтению и книге;
- повышение престижа чтения в рамках принятой в РФ «Национальной программы поддержки и развития чтения на 2007-2020 гг.»

¹ Главные события, главные достижения библиотечной жизни района. Муниципальное казенное учреждение культуры «Центральная библиотека Ивнянского района». Документ опубликован не был.

Говоря о новых формах работы муниципальных библиотек, в качестве одной из главных можно назвать профилирование библиотек, ориентированных на обслуживание определенных тематических или жанровых интересов потребителей.

За последние 2 года большую популярность среди населения приобрели такие виды услуг, как создание презентаций, открытие страничек в социальных сетях, проведение праздничных мероприятий и экскурсионное обслуживание.

Для выявления качества предоставления библиотечных услуг МКУК «ЦБИР» в отчетном году проводился мониторинг «Удовлетворенность пользователей библиотечным обслуживанием».

Анкетирование позволило достаточно точно оценить ситуацию и ответить на вопросы, каково мнение пользователей библиотеки о нас, к чему мы должны стремиться и где наши «слабые места», возможно ли достижение требуемого качества прежними силами и какова очередность необходимых изменений?

В период с февраля по апрель 2017 года в Ивнянской центральной библиотеке, проводилось анкетирование: «Формирование банка данных спроса молодежной аудитории на услуги библиотеки».

Проведённое исследование показало, что читатели удовлетворены услугами библиотеки, и они с удовольствием посещают библиотеки. Чтение играет значительную роль в жизни юношества в образовательном плане. Источником получения досуговой и учебной информации по-прежнему является библиотека и сеть Интернет.

Справочно-библиографическая и информационная деятельность является неотъемлемой функцией библиотеки и осуществляется на всех основных участках её работы. Это целый комплекс мероприятий, направленных на обеспечение успешного выполнения библиотекой своих задач с использованием всего арсенала библиографических средств (совершенствование СБА, справочно-библиографическое обслуживание,

информирование, создание библиографической продукции, формирование информационной культуры читателей).

Вся эта работа нацелена на качественное предоставление читателям информационно-библиографических услуг и удовлетворение запросов различных слоев населения, ориентируясь на их информационные потребности.

Библиотеки вели информационное обслуживание и осуществляли информационный поиск по всем отраслям знаний, используя при этом разнообразные формы и методы деятельности. Библиографическое информирование традиционно подразделялось на массовое и дифференцированное: групповое (коллективное) и индивидуальное.

Информированию пользователей о книгах и периодических изданиях по экологии способствовали, проводимые в библиотеках информационные часы, дни информации, которые содержали беседы, обзоры литературы, консультации. Темы ДИ самые разные – от глобальных экологических проблем, до здоровья человека.

Информационная работа по профилактике наркомании, алкоголизма, табакокурения среди молодежи и подростков стала частью планомерной работы библиотеки по пропаганде здорового образа жизни.

Благодаря разнообразным информационным мероприятиям проводимых совместно с учебными и медицинскими учреждениями, органами правопорядка, библиотеки стремятся формировать устойчивый интерес к здоровому образу жизни, возродить престиж нравственных идеалов и ценностей личности.

Одно из направлений информационной деятельности библиотек является оперативное библиографическое информирование специалистов, работающих в различных учреждениях и организациях, на промышленных и сельскохозяйственных предприятиях, учебных заведениях, о новых источниках информации, поступивших в библиотеки необходимых для их профессиональной деятельности.

На протяжении многих лет стабилен состав абонентов индивидуального и группового информирования: специалисты, работающие в области образования – педагогические коллективы школ, средних специальных учебных заведений, дошкольных учреждений, работники дополнительного образования, школьные библиотекари.

Одним из ведущих направлений работы библиотек – это информационное обеспечение деятельности органов местного самоуправления. В отношении данной группы пользователей библиотеки преимущественно исполняют информационную функцию.

Во всех библиотеках на индивидуальном информировании состоят главы и служащие местной администрации. Главы сельских поселений – 13, служащие администраций сельских поселений – 9, руководители администрации района – 5, служащих администрации района – 3. В ЦБ на коллективном информировании состоят 3 отдела администрации района: ЗАГС, отдел молодёжи, отдел экономического развития¹.

С целью выявления проблем функционирования библиотечной сети Ивнянского района мы провели интервьюирование библиотечных работников, по результатам которого было выявлены следующие проблемные зоны.

Наиболее актуальными проблемами библиотечного дела с точки зрения сотрудников стали материальные проблемы. Именно они затрудняют работу библиотек, причем, понятие «материальные проблемы» понимается широко, сюда относятся:

- низкая заработная плата сотрудников;
- недостаток средств на должное комплектование фонда библиотеки книгами, периодическими и медиаизданиями;

¹ Главные события, главные достижения библиотечной жизни района. Муниципальное казенное учреждение культуры «Центральная библиотека Ивнянского района». Документ опубликован не был.

- слабая материально-техническая база библиотеки, не позволяющая создать комфортную среду для пользователя и внедрять новые информационные технологии;

- отсутствие средств на реализацию масштабных программ и проектов.

В любом случае главную трудность в решении практических проблем библиотечного обслуживания населения специалисты связывают с ограниченностью материальных средств.

Вторая проблема, которую выделяют библиотекари, – недостаточная степень координации и кооперации между библиотеками. Были отмечены следующие составляющие данной проблемы:

- недостаточная степень взаимодействия между библиотеками в масштабах населенного пункта и страны (в первую очередь имелась в виду плохая работа МБА, но упоминались также корпоративная каталогизация, взаимодействие в электронной среде);

- отсутствие информации о деятельности библиотек. Множество российских библиотек реализует значимые проекты; их опыт интересен коллегам в разных регионах страны. Однако большинство такой информации «застревает» на уровне самой библиотеки, в лучшем случае – уровне региона. Лишь маленький ручеек этого информационного потока вливается в профессиональную периодическую печать. Наиболее доступный в настоящий момент канал общероссийской профессиональной коммуникации.

Третью проблему можно условно обозначить, как трудности в развитии социального партнерства. Библиотеки подразумевали главным образом отсутствие взаимодействия с местной администрацией – сложность, которая усугубилась с введением федерального закона №131. Называлась также проблема привлечения спонсорских средств на реализацию того или иного проекта.

Очень волнуют сотрудников библиотек кадровые проблемы, особенно низкая возможность привлечения в библиотеки молодых специалистов с

новыми знаниями и идеями из-за неудовлетворительной зарплаты и низкого статуса профессии.

Как отдельную проблему можно выделить отсутствие государственной поддержки, что, в свою очередь, влечет за собой ряд перечисленных выше трудностей.

Выводы по второму разделу.

1. В настоящее время в районе библиотечное обслуживание населения организует муниципальное казённое учреждение культуры «Центральная библиотека Ивнянского района», которая включает 20 библиотек. МКУК «ЦБИР» действует на основании Устава, и отнесена к типу казенных учреждений. Библиотечная система Ивнянского района включает в себя обособленные подразделения и сеть библиотек – филиалов, в основе деятельности которых лежит принцип взаимодействия в рамках единого административного – хозяйственного управления. Из них: Центральная библиотека с отделом обслуживания, Центральная детская библиотека, 18 сельских библиотек, 12 из которых имеют статус «модельная».

2. «МКУК «Центральная библиотека Ивнянского района» представляя собой крупный информационно-просветительский и досуговый центр, играет важную роль в жизни района, приспособившись к новым требованиям времени, культурным запросам населения, культурной политике властей всех уровней. За отчетный год значительно расширен спектр информационных услуг, предлагаемых населению. Особое внимание уделялось повышению профессионального уровня специалистов, освоению ими современных форм и методов работы. Были реализованы интересные проекты, в рамках которых прошли мероприятия, направленные на продвижение книги и чтения.

3. Проведенный анализ позволил выделить основные проблемы организации управления муниципальных библиотек: недостаточные темпы компьютеризации и информатизации библиотек сельских поселений; проблемная ситуация с кадровым обеспечением муниципальных библиотек (низкие заработные платы сотрудников, падение престижа профессии,

старение и недостаточная квалификация кадров, отсутствие системы); слабый уровень материально-технической базы библиотек; низкая обновляемость качество комплектования библиотечных фондов на бумажном носителе; проблема комплектования, хранения и предоставления доступа к электронным ресурсам библиотек; недооценка роли муниципальных библиотек органами местного самоуправления и обществом.

РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЕМ РАЗВИТИЕМ БИБЛИОТЕЧНОЙ СИСТЕМЫ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Проведенный в дипломном исследовании анализ практики управления развитием библиотечной системы отдельного муниципального образования позволил выявить характерные проблемы такого развития на современном этапе.

С целью развития библиотечной системы территории необходимо обеспечить реализацию комплекса мер в каждом отдельном муниципалитете:

«– по комплектованию фондов муниципальных библиотек наиболее ценной и актуальной взрослой и детской литературой;

– по созданию электронных ресурсов библиотек и обеспечению сохранения электронной информации;

– по привлечению в библиотеки молодых специалистов и закреплению их на местах путем предоставления услуг социального характера;

– по финансированию системы профессиональной переподготовки и повышения квалификации кадров муниципальных библиотек, в том числе и в дистанционной форме;

– по освоению методов и технологии библиотечного менеджмента и маркетинга;

– по разработке новых форм мероприятий и расширению спектра платных услуг, оказываемых населению, с целью укрепления материально-технической базы библиотек;

– по предоставлению руководителям муниципальных библиотек возможности для проявления деловой предприимчивости, самостоятельности и инициативы;

– по созданию условий для библиотечно-информационного обслуживания различных социально незащищённых групп населения;

– по формированию клиентоориентированной и комфортной среды обслуживания читателей»¹.

Исходя из указанных направлений совершенствования, и с учетом выявленных проблем развития библиотечной системы Ивнянского района, можно сформировать следующие задачи, на решение которых должна быть направлена деятельность МКУК «ЦБИР» в среднесрочной перспективе:

– сохранение библиотечной сети района и обеспечение развития ее кадрового потенциала;

– сохранение единого информационного пространства на основе функционирования централизованных библиотечных систем, обеспечивающих рациональное формирование библиотечных фондов, их взаимодействие;

– обеспечить продолжение внедрения новых технологий в практику работы МКУК «ЦБИР»;

– обеспечить совершенствование организации системы повышения квалификации библиотечных работников.

Модернизация, совершенствование деятельности должны стать для МКУК «ЦБИР» процессом постоянным. С этой целью необходимо:

– ориентироваться на потребности пользователей, проводя систематически мониторинги и совершенствуя на их основе сеть библиотек, структуру, в том числе профилирование, перечень предоставляемых услуг и повышение их качества;

– координировать деятельность с учреждениями и общественными структурами;

– использовать программно-целевой метод планирования для развития ресурсов и направлений деятельности.

¹ Породина С.В. Направления совершенствования управления библиотеками в муниципальных образованиях : сб. научных трудов по материалам XXV международной научно-практической конференции «Перспективы развития науки и образования» / Под общей редакцией А.В. Туголукова. М., 2018. С. 165-166. – URL : http://kpfu.ru/staff_files/F756522662/Sbornik_31.01.2018.pdf (дата обращения: 12.04.2018).

В этих условиях особую актуальность приобретает реализация проекта «Профессиональное развитие библиотечного персонала МКУК «ЦБИР». Паспорт проекта представлен в приложение 2.

Цели и задачи внедрения проекта. Основной целью реализации проекта выступает создание условий для систематического обновления профессиональных знаний специалистов МКУК «ЦБИР», способствующих повышению качества библиотечного обслуживания населения района.

Среди задач внедрения проекта можно выделить:

- организовать мероприятия системы профессионального развития, обеспечивающие профессиональную адаптацию библиотечных работников, повышение их профессиональной компетентности и актуализацию знаний;
- способствовать внедрению современных стандартов профессиональной подготовки, стимулировать продуктивность деятельности в принципиально изменившейся технологической и социальной среде;
- содействовать устойчивости развития и обновления библиотечной технологии, аккумулируя и транслируя инновационные методики и технологии в деятельность муниципальной библиотеки;
- развивать коммуникативные и креативные способности библиотечных специалистов;
- способствовать личностному росту библиотекаря; развивать творческую инициативу, основанную на расширении кругозора и эрудиции;
- формировать умения эффективной коммуникации и работы в команде, навыки нахождения нестандартных способов решения проблем;
- распространять среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры, пропагандировать новые нормы поведения, направленные на формирование доброжелательного образа библиотеки.

Сроки реализации проекта. Проект носит краткосрочный характер и рассчитан на 2019 год.

Перечень мероприятий:

- развитие системы кадрового планирования и анализа;

- формирование механизма успешной адаптации принятых специалистов;
- развитие системы непрерывного образования сотрудников;
- формирование механизма объективной оценки эффективности труда библиотечных специалистов;
- формирование мотивационного механизма.

Развитие системы кадрового планирования и анализа предполагает качественное формирование кадрового состава МКУК «ЦБИР» и организацию рационального использования кадров.

Эффективное кадровое планирование библиотеки должно дать ответы на следующие вопросы:

- «– сколько работников, какого уровня квалификации, когда и где будут нужны – планирование потребности в персонале;
- каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал – планирование привлечения или сокращения штатов;
- каким образом можно использовать библиотечных работников в соответствии с их способностями – планирование использования кадров;
- каким образом можно целенаправленно содействовать повышению квалификации кадров и приспособлять их знания к меняющимся требованиям – планирование кадрового развития;
- каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия – планирование расходов на содержание персонала»¹.

По существу, все библиотеки используют кадровое планирование. Некоторые руководители проводят серьезные исследования, другие относятся к этому поверхностно. Вместе с тем, долговременный успех любой библиотеки, несомненно, зависит от наличия необходимых работников в необходимое время на правильно выбранных должностях.

¹ Кадровый менеджмент библиотеки : методическое пособие / ЯОУНБ имени Н. А. Некрасова; сост. Т. В. Лукьянова; отв. за вып. Н. В. Абросимова. Ярославль, 2016. С. 6.

Однако, в настоящее время кадровое планирование МКУК «ЦБИР» недостаточно связано с общим планированием. Распространенная ошибка при кадровом планировании – сосредоточение на краткосрочных потребностях. Такой подход почти всегда приводит к неожиданным затруднениям.

На наш взгляд в среднесрочном и долгосрочном планировании МКУК «ЦБИР» необходимо реализовать персонал-стратегию библиотеки, которая представляет собой совокупность и последовательность принимаемых решений, позволяющих оценить, проанализировать и выработать необходимую систему воздействия на персонал для реализации избранного принципа развития библиотеки.

Персонал-стратегия библиотеки включает в себя:

- прогнозирование перспективных потребностей библиотеки в персонале;
- изучение рынка труда и разработку программы мероприятий по его освоению;
- анализ системы рабочих мест;
- разработку программ мероприятий по развитию персонала.

С помощью грамотно разработанной персонал-стратегии МКУК «ЦБИР» может не только обеспечить заполнение вакантных позиций, но и оценить возможности карьерного роста специалистов в пределах библиотеки. В процесс планирования должны включаться все уровни управления библиотекой. Такой подход создает восходящие и нисходящие потоки информации, а это гарантирует, что цели планирования сообщаются между собой и координируются.

Реализация такого предполагает и реализацию механизма определения потребности МКУК «ЦБИР» в квалифицированных кадрах, которую следует осуществлять поэтапно (см. рисунок 1).

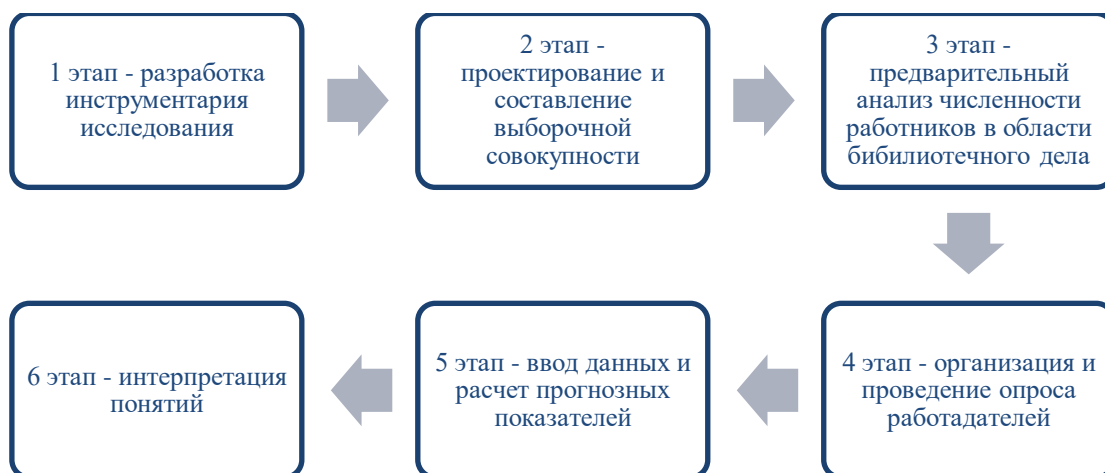


Рис. 1. Алгоритм определения потребностей в квалифицированных кадрах библиотечной системы

На первом этапе необходимо разработать экспертно-опросный лист для руководителей органов местного самоуправления и органов власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих управление в сфере культуры, в целом.

Также следует разработать анкету по опросу потребителей библиотечных и социокультурных услуг – жителей Ивнянского района.

На втором этапе определяется совокупность для проведения опроса.

На третьем и последующих этапах проводится обработка результатов экспертного опроса руководителей управления культуры, руководителей учебных заведений, осуществляющих подготовку и переподготовку кадров в области библиотечного дела.

В результате исследования по определению потребности отрасли культуры в квалифицированных кадрах в области библиотечного дела и социально-культурной деятельности проводится оценка проблемной ситуации, связанной с определением потребности кадров.

При этом, по итогам оценки должен проводиться расчет прогноза потребности библиотечной системы района в квалифицированных кадрах в двух вариантах:

1-й вариант – расчет показателя «Прогнозная количественная востребованность работников», сформированного на основе оценок

работодателей о перспективах расширения существующих рабочих мест и создания новых рабочих мест. При его расчете должно учитываться выбытие работников в связи с выходом на пенсию. Показатель рассчитывается как разница предполагаемой численности к прогнозируемому году и настоящей численности занятых и включает численность работников, для которых наступает срок выбытия в связи с возможным выходом на пенсию. В целом данный показатель будет характеризовать перспективу развития занятости по должностям на рынке труда сферы культуры. По сути этот показатель будет описывать собственные тенденции развития профессионально-квалификационной структуры МКУК «ЦБИР». Но при оценке работодателей итог расчета не будет учитывать некоторые факторы замещения рабочих мест:

- работники, которые имеют возможность прекратить трудовую деятельность в связи с наступлением пенсионного срока, могут сохранять трудовую активность;

- предположения работодателей о расширении/сокращении занятости по профессиям, специальностям, должностям могут оказаться необоснованными либо экономическая (политическая, социальная) ситуация в стране, регионе не будет благоприятствовать их реализации.

2-й вариант – расчет показателя «Прогнозное качественное обновление персонала», который может продемонстрировать оценку исследователями динамики замещения работников по профессиям, специальностям, должностям. При этом учитываются намерения работодателей по развитию/сокращению занятости по профессиям, качественное изменение уровня образования работников. Но данный показатель не берет в расчет возможное выбытие работников в связи с выходом на пенсию. Дело в том, что четырехпроцентный показатель учитывает естественный отток и восполнение рабочей силы, включая выбытие на пенсию, по инвалидности, смерти.

Таким образом, полученные в результате расчетов прогнозные оценки должны учитывать перспективы развития занятости в учреждениях библиотечной сети (по мнению работодателей), а также макроэкономические тенденции развития экономики культуры.

Следующее мероприятие – *формирование механизма успешной адаптации принятых специалистов*. Молодые специалисты, попадая в трудовой коллектив, в новые и сложные для них жизненные условия, нуждаются в помощи и поддержке, в мероприятиях по социально-психологической адаптации. Система адаптации молодых сотрудников в библиотечной системе может состоять из следующих этапов:

- первичный – при трудоустройстве в МКУК «ЦБИР» (с момента трудоустройства и до 3 месяцев;
- профессиональный – с 3 месяцев до 1 года;
- итоговый.

Работа по адаптации молодых библиотечных кадров должна носить системный характер, представлять собой такую целостность, в которой все формы и методы находились бы в таких соотношениях, которые фиксируют заранее определяемые свойства и результаты.

На первом этапе адаптации молодого сотрудника следует использовать такие технологии как экскурсии по структурным подразделениям библиотеки, обучение на рабочем месте под руководством наставника, стажировки в различных отделах Центральной библиотеки. Для более полного раскрытия творческих способностей молодых необходима специальная система морального и материального стимулирования, их непосредственное участие в конкурсных программах и научных конференциях, в совместно организуемых профессиональных праздниках.

На следующем этапе адаптации необходимо использовать такие формы работы с молодым специалистом как:

– форумы, семинары, семинары-практикумы, семинары-тренинги, проблемные семинары, семинары-коллоквиумы (защита написанных работ), свободные дискуссии;

- творческие лаборатории, мастерские, лаборатории передового опыта, мастер-классы, «круглые столы»; Дни специалиста, Дни творческой инициативы, творческие командировки, профессиональные консультирования;

- методики игрового моделирования или методы активной учебы: деловая игра, аналитическая игра, ролевая игра, ситуационная игра;

- Школы профессионального мастерства, стажировки молодых специалистов, профессиональные диалоги;

- самообразование: знакомство с профессиональными изданиями, дни пересмотра новых поступлений, часы самообразования.

На третьем этапе должен быть реализован методический мониторинг, направленный на оценку адаптации молодого специалиста в библиотеке. Такой мониторинг может быть проведен в формах: конкурсы профессионального мастерства, конкурсы творческих работ, рефератов библиотекарей.

Развитие системы непрерывного образования сотрудников. Достаточная профессиональная подготовка библиотекарей не только повышает качество оказания библиотечно-библиографических и информационных услуг читателям, обеспечение их профессиональных, культурных, самообразовательных потребностей и запросов, но и формирует социальный имидж библиотеки, позволяет глубже осознать её роль в обществе.

Поэтому повышение квалификации должно проходить постоянно, охватывать все категории специалистов, строиться по принципу непрерывности.

Основу системы повышения квалификации составляет совокупность взаимосвязанных, дополняющих друг друга форм обучения, организуемых

для всех категорий библиотечных работников и проводимых в определенной последовательности и с определенной периодичностью, базирующихся на принципах системности, преемственности, вариативности, дифференциации наглядности и практического показа наиболее интересных форм библиотечного воздействия, в зависимости от контингента слушателей и уровня их профессиональной подготовки.

В МКУК «ЦБИР» следует разработать целевую программу постоянной учебы, переобучения и повышения квалификации, пополнения профессиональных знаний работников современными информационными технологиями и автоматизированными библиотечно-информационными системами, в целом по вопросам обеспечения приоритетных направлений культурно- просветительской и информационной деятельности.

Такая программа повышения квалификации должна быть реализована в несколько этапов:

- на начальном этапе проводится постановка цели обучения;
- второй этап – подготовительная работа, на котором осуществляется планирование, обучение;
- третий этап – проверка полученных знаний и оценка практической эффективности конкретных мероприятий и обучения в целом.

Приоритетными направлениями непрерывного обучения в МКУК «ЦБИР» на среднесрочную перспективу должны стать:

- привлечение в систему повышения квалификации молодежи, независимо от стажа, уровня образования и занимаемой должности;
- организация учебы лидерским качествам, развитию интеллектуальных и профессиональных способностей;
- обучение библиотечного персонала навыкам инновационного творчества в библиотечной деятельности и предоставления консультационной помощи в освоении методов управления процессом изменений в библиотеках;

– оперативная трансляция наиболее интересного и значительного опыта в широкую среду профессиональной деятельности с помощью реализации принципиально новых интерактивных форм учебы;

– пробуждение способности самостоятельно наблюдать, анализировать, находить оптимальные решения в разных ситуациях.

При организации комплексной системы повышения квалификации необходимо осуществлять переход от дисциплинарного обучения к проблемно-ориентированному, уделив наибольшее внимание новейшим библиотечным технологиям. На территории Белгородской и Курской областей функционирует ряд образовательных и библиотечно-информационных структур разного уровня, поэтому важно наладить координацию деятельности между МКУК «ЦБИР», образовательным сектором и системой профессионального библиотечного и дополнительного образования.

Формирование механизма объективной оценки эффективности труда библиотечных специалистов обусловлена потребностями реальной практики управления, необходимостью оценки целесообразности расходования бюджетных средств.

Библиотеки сегодня рассматриваются как сервисные организации, задачей которых является предоставление качественных услуг пользователям. С целью оценки эффективности работы библиотеки необходимо проводить сбор статистических и других данных, описывающих работу библиотеки. При этом, такая оценка предполагает сопоставления того, что библиотека делает (оценка эффективности ее работы), с тем, что должна делать и чего хочет достичь (миссия библиотеки).

В рамках дипломного исследования мы предлагаем использовать следующие индикаторы эффективности работы МКУК «ЦБИР», представленных в таблице 4.

С учетом перечня отчетных показателей библиотек и Общероссийского классификатора услуг населению, в качестве измеряемых показателей

эффективности деятельности библиотек предлагается использовать следующие показатели, представленные в приложении 3.

Таблица 4

Индикаторы эффективности работы МКУК «ЦБир»

Направления оценки	Индикаторы
Общее использование библиотеки и ее средств	1. Охват пользователей
	2. Соответствие расписания работы библиотеки потребностям пользователей
Качество коллекции (фонда):	3. Использование коллекции
	4. Использование коллекций по предметным областям
	5. Неиспользуемые документы
Качество каталога	6. Поиск по названию
	7. Поиск по предметной рубрике
	Доступность документов в коллекции (фонде)
	8. Оперативность комплектования
	9. Оперативность обработки книг
	10. Доступность
	11. Время доставки документа
	12. Оперативность МБА
Справочная служба	13. Показатель получения корректного ответа
Удаленное использование	14. Обслуживание удаленных пользователей
Удовлетворенность пользователя	15. Удовлетворенность пользователя
	16. Удовлетворенность пользователя сервисами, предоставляемыми удаленно

Формирование мотивационного механизма на уровне библиотеки будет способствовать:

- занятости всех сотрудников трудом;
- предоставлению равных возможностей для профессионального и служебного роста;
- согласованности уровня оплаты с результатами труда;
- созданию условий безопасности труда;
- поддержанию в коллективе благоприятного психологического климата и др.

Большое значение при формировании системы мотивации сотрудников имеет изучение мотивов труда. С этой целью необходимо разработать соответствующие анкеты. Также важным источником информации о мотивации сотрудника являются тесты и беседы при приёме на работу.

В МКУК «ЦБИР» следует усилить мотивационную систему инструментами нематериального характера. Среди которых можно выделить:

- льготы, связанные с графиком работы;
- материальные нефинансовые вознаграждения (подарки, билеты в театр, выделение средств на оплату мобильной связи);
- общефирменные мероприятия, не касающиеся непосредственно работы (внутрифирменные праздники, посвящённые значимым событиям; загородные и экскурсионные поездки, устраиваемые компанией);
- «вознаграждения-признательности» (комплименты сотрудникам за их работу, упоминания в СМИ или на сайте);
- вознаграждения, связанные с изменением статуса (повышение в должности; обучение сотрудника за счёт фирмы; предложение участвовать в более интересном или материально выгодном проекте).

Важную роль в системе управления кадрами библиотеки играет индивидуальная работа с персоналом. Она направлена на мобилизацию психологических ресурсов сотрудника с целью повышения качества и эффективности его труда, реализацию его карьерных ориентаций, приобщения к организационной культуре библиотеки.

Наиболее оптимальной формой индивидуальной работы является деловая беседа, которая позволяет осуществить непосредственное воздействие на работника, получить информацию о результатах его работы, характере его поведения, о профессиональных и личных проблемах. Деловая беседа обеспечивает возможность прямой и обратной связи с сотрудником библиотеки.

В зависимости от профессии, должности, возраста, стажа работы в библиотеке содержанием индивидуальной работы может быть:

- содействие адаптации в новом коллективе или в новой должности;
- профессиональный или должностной рост, карьерные ориентации;
- инновационное поведение, поиск новых идей;
- разрешение конфликтных ситуаций в межличностных отношениях, отношениях между сотрудником и коллективом;
- формирование адекватных реакций при сокращении и т.д.

Индивидуальная работа с персоналом – одно из условий планирования карьеры сотрудника библиотеки, формирования устойчивого интереса каждого работника к карьерному росту.

Таким образом, успех работы библиотечного коллектива МКУК «ЦБИР» во многом зависит от того, может ли руководитель опираться на интересы людей, мотивировать персонал. Руководитель библиотеки не может не учитывать индивидуальных черт, способностей, мотивов и стимулов каждого сотрудника.

Смета проекта представлена в таблице 5.

Таблица 5

Общий объем финансирования мероприятий проекта

Мероприятия	Кол-во	стоимость	сумма
Развитие системы кадрового планирования и анализа	не требует финансирования		
Формирование механизма успешной адаптации принятых специалистов	3	2000*12 месяцев	72 000
Развитие системы непрерывного образования сотрудников, в том числе:			656 000
<i>Обучение молодых специалистов</i>	4	8 000	32 000
<i>Повышение квалификации по различным направлениям</i>	16	24 000	384 000
<i>Проведение семинаров-тренингов</i>	24	10 000	240 000
Формирование механизма объективной оценки эффективности труда библиотечных специалистов	не требует финансирования		
Формирование мотивационного механизма			500 000
Итого			1 228 000

Планируемые конкретные результаты проекта:

- уровень удовлетворенности работников трудом;

- доля работников, прошедших профессиональную переподготовку или повышение квалификации;
- доля персонала, занятого в разработке и предоставлении услуг, на основе использования электронных ресурсов;
- удовлетворенность читателей уровнем обслуживания, перечнем и качеством услуг.

Таким образом, обеспечение комплексного обновления профессиональных знаний библиотечных кадров посредством регулярного повышения их квалификации и переподготовки по актуальным направлениям модернизации библиотечного дела будет способствовать стратегическому развитию библиотечной системы района.

Выводы по третьему разделу.

1. Основными направлениями совершенствования управления развития библиотечной системы Ивнянского района выступают: сохранение библиотечной сети района и обеспечение развития ее кадрового потенциала; сохранение единого информационного пространства на основе функционирования централизованных библиотечных систем, обеспечивающих рациональное формирование библиотечных фондов, их взаимодействие; обеспечить продолжение внедрения новых технологий в практику работы МКУК «ЦБИР»; обеспечить совершенствование организации системы повышения квалификации библиотечных работников.

2. На реализацию указанных направлений совершенствования направлен проект «Профессиональное развитие библиотечного персонала МКУК «ЦБИР». Основной целью реализации проекта выступает создание условий для систематического обновления профессиональных знаний специалистов МКУК «ЦБИР», способствующих повышению качества библиотечного обслуживания населения района.

3. Среди мероприятий проекта выделяются: развитие системы кадрового планирования и анализа; формирование механизма успешной адаптации принятых специалистов; развитие системы непрерывного

образования сотрудников; формирование механизма объективной оценки эффективности труда библиотечных специалистов; формирование мотивационного механизма. Планируемые конкретные результаты проекта: уровень удовлетворенности работников трудом; доля работников, прошедших профессиональную переподготовку или повышение квалификации; доля персонала, занятого в разработке и предоставлении услуг, на основе использования электронных ресурсов; удовлетворенность читателей уровнем обслуживания, перечнем и качеством услуг.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На современном этапе развития библиотеки занимают лидирующие позиции в построении информационного общества, при этом их деятельность подчинена реализации базовых требований, определенных движением России к информационному обществу. Формирование единого информационно – коммуникационного пространства как части мировой информационной инфраструктуры; интенсивное развитие новых и высоких технологий; создание обеспечения прав и граждан на свободное получение, распространение и использования информации; удовлетворение потребностей общества в информации; повышение уровня образования научно-технического и культурного обмена за счет расширения регионального, национального и международного информационного взаимодействия требуют от библиотечной системы внедрения новых форм организации работы.

Сложность поставленных задач перед данной системой обусловлена необходимостью расширения функций библиотек в информационно-библиотечном пространстве, их динамичностью и многоаспектностью. Библиотеки на местах становятся центрами культуры и досуга, информации по вопросам права, экологии и многим другим направлениям. Указанные тенденции свидетельствуют о повышении значимости библиотечной системы в развитии социокультурного пространства муниципальных образований.

Исследование теоретических основ управления развитием библиотечной системы муниципального образования показало, что она рассматривается как централизованное или кооперированное библиотечное объединение, представляющее собой определенную целостность. Централизованные библиотечные системы включают библиотеки одного типа; библиотечно-территориальные комплексы, расположенные на определенной территории, единые автоматизированные библиотечно-информационные системы и др. Основными направлениями работы

муниципальных библиотек включают в себя: комплектование и организация книжного фонда; обслуживание читателей.

Развитие библиотечной системы на муниципальном уровне включает в себя: необходимость обеспечить внутреннее функциональное единство, взаимодействие и целостность библиотек и ведомственно-отраслевых сетей как библиотечной системы; использование новых, интегративных, системных качеств библиотечного менеджмента, создание механизма управления библиотечной таким направлениям как: позиционирование библиотек как культурно-просветительских центров; использование передовых технологий реализации информационной функции общедоступных библиотек; участием в сохранении и преумножении культурного наследия.

Основу управления развитием муниципальной библиотечной системы составляет взаимодействие субъекта и объекта управления. Непосредственно управление представляет собой сложную организацию с набором взаимосвязанных целей и функций, имеющих общие характеристики, и оказывающее значительное влияние на состояние библиотечных ресурсов: человеческих, информационных, технологических. Активным элементом управления выступает человек. Управление развитием библиотечной системы происходит при активном взаимодействии с внешней средой, включающей в себя экономические условия потребителей, законодательные и нормативные акты, родственные (или конкурирующие) организации, систему ценностей, общественные взгляды, технику и технологию.

Анализ практики управления развитием библиотечной системы Ивнянского района позволил выявить следующие тенденции. В настоящее время в районе библиотечное обслуживание населения организует муниципальное казённое учреждение культуры «Центральная библиотека Ивнянского района», которая включает 20 библиотек. МКУК «ЦБИР» действует на основании Устава, и отнесена к типу казенных учреждений. Библиотечная система Ивнянского района включает в себя обособленные

подразделения и сеть библиотек – филиалов, в основе деятельности которых лежит принцип взаимодействия в рамках единого административного – хозяйственного управления. Из них: Центральная библиотека с отделом обслуживания, Центральная детская библиотека, 18 сельских библиотек, 12 из которых имеют статус «модельная».

МКУК «ЦБИР» представляя собой крупный информационно-просветительский и досуговый центр, играет важную роль в жизни района, приспосабливаясь к новым требованиям времени, культурным запросам населения, культурной политике властей всех уровней. За отчетный год значительно расширен спектр информационных услуг, предлагаемых населению. Особое внимание уделялось повышению профессионального уровня специалистов, освоению ими современных форм и методов работы. Были реализованы интересные проекты, в рамках которых прошли мероприятия, направленные на продвижение книги и чтения.

Среди основных проблем организации управления муниципальных библиотек выделяются: недостаточные темпы компьютеризации и информатизации библиотек сельских поселений; проблемная ситуация с кадровым обеспечением муниципальных библиотек (низкие заработные платы сотрудников, падение престижа профессии, старение и недостаточная квалификация кадров, отсутствие системы); слабый уровень материально-технической базы библиотек; низкая обновляемость качество комплектования библиотечных фондов на бумажном носителе; проблема комплектования, хранения и предоставления доступа к электронным ресурсам библиотек; недооценка роли муниципальных библиотек органами местного самоуправления и обществом.

Основными направлениями совершенствования управления развития библиотечной системы Ивнянского района выступают: сохранение библиотечной сети района и обеспечение развития ее кадрового потенциала; сохранение единого информационного пространства на основе функционирования централизованных библиотечных систем,

обеспечивающих рациональное формирование библиотечных фондов, их взаимное использование; обеспечить продолжение внедрения новых технологий в практику работы МКУК «ЦБИР»; обеспечить совершенствование организации системы повышения квалификации библиотечных работников.

На реализацию указанных направлений совершенствования направлен проект «Профессиональное развитие библиотечного персонала МКУК «ЦБИР». Основной целью реализации проекта выступает создание условий для систематического обновления профессиональных знаний специалистов МКУК «ЦБИР», способствующих повышению качества библиотечного обслуживания населения района.

Среди мероприятий проекта выделяются: развитие системы кадрового планирования и анализа; формирование механизма успешной адаптации принятых специалистов; развитие системы непрерывного образования сотрудников; формирование механизма объективной оценки эффективности труда библиотечных специалистов; формирование мотивационного механизма. Планируемые конкретные результаты проекта: уровень удовлетворенности работников трудом; доля работников, прошедших профессиональную переподготовку или повышение квалификации; доля персонала, занятого в разработке и предоставлении услуг, на основе использования электронных ресурсов; удовлетворенность читателей уровнем обслуживания, перечнем и качеством услуг.

По результатам проведенного исследования можно сформулировать следующие рекомендации в адрес МКУК «ЦБИР»:

- обеспечить формирование и реализацию в МКУК «ЦБИР» персонал-стратегию библиотеки;
- разработать целевую программу постоянной учебы, переобучения и повышения квалификации, пополнения профессиональных знаний работников современными информационными технологиями и автоматизированными библиотечно-информационными системами библиотечных сотрудников Ивнянского района;

- разработать систему методического мониторинга адаптации молодых сотрудников в библиотечной системе Ивнянского района;
- создать рабочую группу по формированию и внедрению в практику МКУК «ЦБИР» систему оценки эффективности развития библиотечной системы района;
- усилить мотивационную систему в МКУК «ЦБИР» инструментами нематериального характера.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 06 октября 2003 года № 131-ФЗ (ред. от 29 декабря 2017 года) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2003. – № 40. – Ст. 3822.
2. О библиотечном деле [Электронный ресурс] : федер. закон от 29 декабря 1994 года № 78-ФЗ (ред. от 03 июля 2016 года) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
3. Об обязательном экземпляре документов [Текст] : федер. закон от 29 декабря 1994 года № 77-ФЗ (ред. от 03 июля 2016 года) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 1995. – № 1. – Ст. 1.
4. Об утверждении плана мероприятий («дорожная карта») «Изменения, направленные на повышение эффективности сферы культуры Белгородской области (2013–2018 годы)» [Электронный ресурс] : Постановление правительства Белгородской области от 25 февраля 2013 года № 65-пп // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».
5. Об отраслевых нормах труда на работы, выполняемые в библиотеках [Электронный ресурс] : Приказ управления культуры Белгородской области от 22 июля 2015 года № 308 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».
6. О нормативе штатной численности работников общедоступной библиотеки муниципального образования Белгородской области [Электронный ресурс] : Приказ управления культуры Белгородской области от 2 августа 2013 года № 303 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

7. Аврамова, М. Б. Трансформации сети государственных и муниципальных библиотек РФ [Текст] / М. Б. Аврамова // Национальная библиотека. – 2015. – № 1 (4). – С. 40-47.

8. Анохина, Л. А. Корпоративное стратегическое партнерство как фактор устойчивого развития муниципальных библиотек [Текст] : материалы Ежегодного совещания руководителей федеральных и центральных региональных библиотек России, Санкт-Петербург «Государственная культурная политика: роль библиотек» / Л. А. Анохина. – Санкт-Петербург : Российская нац. б-ка, 2016. – С. 103-107.

9. Антимонова, В. С. Кадровые проблемы муниципальных библиотек [Текст] : материалы III Международной научно-практической конференции «Модернизация культуры: порядки и метаморфозы коммуникации» / В. С. Антимонова. – Самара : СГИК, 2015. – С. 52-56.

10. Басенко, В. П. Управление электронным пространством и интернет услугами в современной библиотеке [Текст] : сб. научных статей «Социально-экономический ежегодник-2017» / В. П. Басенко, И. А. Новикова. – Краснодар : Изд-во Южного института менеджмента, 2017. – С. 8-12.

11. Братановский, С. Н. Правовая организация управления библиотечным делом в России [Текст] / С. Н. Братановский, В. В. Линник. – М. : Директ-Медиа, 2014. – 232 с.

12. Булычева, А. А. Современные практики работы с пользователями в муниципальной библиотеке [Текст] / А. А. Булычева // Научное обозрение. Международный научно-практический журнал. – 2017. – № 2. – С. 3-4.

13. Булычева, А. А. Становление и развитие библиотеки как системы [Текст] : сб. статей международной научно-практической конференции: в 4-х частях «Современная наука: теоретический и практический взгляд» / А. А. Булычева. – Уфа : Общество с ограниченной ответственностью «Аэтерна», 2016. – С. 202-204.

14. Воронин, С. А. Государственная политика в области управления муниципальными библиотеками [Текст] : сб. статей международной научно-практической конференции «Закономерности и тенденции развития науки» / Ответственный редактор А.А. Сукиасян / С. А. Воронин. – Уфа : ООО «Аэтерна», 2015. – С. 61-63.

15. Гильфанова, И. А. Муниципальная библиотека и местное самоуправление (на материалах Уральского региона) [Текст] : монография / И. А. Гильфанова. – Екатеринбург, 2006. – 175 с.

16. Голева, М. В. Функциональное моделирование (нотация IDEF0) муниципальной библиотеки [Текст] / М. В. Голева, И. Н. Доронина // Международный журнал экспериментального образования. – 2014. – № 7-1. – С. 11-13.

17. Гусева, Е. Н. Культура и управление библиотечным делом: современный российский опыт [Текст] / Е. Н. Гусева // Вестник Библиотечной Ассамблеи Евразии. – 2017. – № 2. – С. 24-28.

18. Гусева, Е. П. Роль сельской библиотеки в развитии воспитательного потенциала семьи [Текст] : материалы международной научно-практической конференции «Культурно-образовательная деятельность библиотек и музеев в региональных измерениях» / Е. П. Гусева. – Смоленск : Областное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего профессионального образования Смоленский государственный институт искусств, 2015. – С. 158-160.

19. Гусева, Е. П. Роль сельской библиотеки в развитии воспитательного потенциала семьи [Текст] : материалы международной научно-практической конференции «Культурно-образовательная деятельность библиотек и музеев в региональных измерениях» / Е. П. Гусева. – Смоленск : Областное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего профессионального образования Смоленский государственный институт искусств, 2015. – С. 158-160.

20. Денчев, С. Г. Роль библиотек в формировании и развитии культуры информационной прозрачности : социальные функции библиотечной деятельности [Текст] / С. Г. Денчев, И. Петева. – М. : Логос, 2014. – 254 с.

21. Джиго, А. А. Стандартизация в системе нормативного управления библиотечным делом [Текст] : материалы международной научной конференции «Румянцевские чтения – 2014». Российская государственная библиотека / А. А. Джиго. – М. : Изд-во «Пашков Дом», 2014. – С. 206-212.

22. Диская, Н. И. Региональная библиотека в актуальных социально-экономических условиях: стратегии эффективного развития [Текст] / Н. И. Диская // Челябинский гуманитарий. – 2016. – № 3 (36). – С. 7-15.

23. Довгань, А. В. Теория принятия решений в контексте библиотечного дела [Текст] / А. В. Довгань, А. В. Давыдчук // Библиотечное дело. – 2017. – № 11 (293). – С. 19-22.

24. Доронина, И. Н. Проектирование функциональной модели муниципальной библиотеки [Текст] / И. Н. Доронина, С. В. Лондарь // Научные и технические библиотеки. – 2016. – № 4. – С. 5-15.

25. Елагина, А. С. Институциональные аспекты развития деятельности сельских библиотек России [Текст] / А. С. Елагина // Крымский научный вестник. – 2016. – № 6 (12). – С. 144-154.

26. Ильясова, Э. И. Перспективные направления работы с молодежью в системе муниципальных библиотечных учреждений [Текст] : материалы IX Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России» / Э. И. Ильясова. – Уфа : Институт социально-экономических исследований УНЦ РАН, 2017. – С. 261-264.

27. Кадровый менеджмент библиотеки [Текст] : методическое пособие / сост. Т. В. Лукьянова; отв. за вып. Н. В. Абросимова. – Ярославль : ЯОУНБ имени Н. А. Некрасова, 2016. – 31 с.

28. Камышников, А. И. Теоретические аспекты и содержание категории «Централизованная библиотечная система» [Текст] : сб. научных статей по материалам 14-ой всероссийской заочной научно-практической конференции «Актуальные проблемы профессионального образования: цели, задачи и перспективы развития» / А. И. Камышников, И. А. Сидорев. – Воронеж : Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2016. – С. 218-225.

29. Ключев, В. К. Организационно-экономические проблемы библиотечно-информационной деятельности: системный подход [Текст] : сборник избранных трудов / В. К. Ключев. – М. : Литера, 2013.

30. Козлова, Е. И. Состояние и тенденции развития стандартизации в библиотечном деле [Текст] / Е. И. Козлова // Библиотековедение. – 2017. – Т. 66. – № 1. – С. 13-18.

31. Кормишина, Л. Г. Управление библиотеками и организация системы менеджмента качества [Текст] / Л. Г. Кормишина, Р. З. Валеева // Вестник Казанского государственного университета культуры и искусств. – 2016. – № 3. – С. 178-179.

32. Косинцева, Ю. Ф. Региональная библиотечная система как фактор социализации студенческой молодежи [Текст] / Ю. Ф. Косинцева // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2015. – № 5 (50). – С. 171-173.

33. Кушникова, Е. Е. Вопросы создания системы менеджмента качества в библиотечно-информационной деятельности [Текст] / Е. Е. Кушникова // Научная палитра. – 2017. – № 2 (16). – С. 28-34.

34. Мейлибаева, А. А. Проектная деятельность как инновационный способ развития муниципальной библиотеки (на примере библиотек Московской области) [Текст] : сб. статей международной научно-

практической конференции «Государственное управление и развитие России: модели и проекты». Институт государственной службы и управления (ИГСУ) Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации / А. А. Мейлибаева. – М. : Изд-во «Проспект», 2017. – С. 301-304.

35. Методические рекомендации по разработке систем нормирования труда и определения штатной численности в муниципальных библиотеках Белгородской области [Электронный ресурс]. – Белгород : Управление культуры Белгородской области Белгородская государственная универсальная научная библиотека, 2016. – 214 с. – Режим доступа : http://sitenev.bgunb.ru/VMethodist/index.files/resource/local_doc/normirovanie_truda.pdf.

36. Минченко, Е. Ю. Проект развития библиотеки как современного молодежного центра [Текст] / Е. Ю. Минченко, И. Ю. Рассохина // Педагогика и психология: актуальные вопросы теории и практики. – 2016. – № 3 (8). – С. 188-195.

37. Мударисова, А. А. Государственная поддержка библиотечного дела в современной России [Текст] : материалы IV Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Открытый город: через вовлеченность - к изменениям» / А. А. Мударисова. – Екатеринбург : Муниципальное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Екатеринбургская академия современного искусства», 2017. – С. 296-300.

38. Мурашко, О. Ю. Развитие социального партнерства библиотек в пространстве кластера: опыт Белгородской области [Текст] / О. Ю. Мурашко // Библиосфера. – 2016. – № 3. – С. 95-100.

39. Мурашко, О. Ю. Развитие социального партнерства библиотек в пространстве кластера: опыт Белгородской области [Текст] / О. Ю. Мурашко // Библиосфера. – 2016. – № 3. – С. 95-100.

40. Нечепуренко, А. В. Традиционные и инновационные формы и методы работы муниципальной библиотеки [Текст] : материалы I международной научно-практической конференции «Научный поиск» / Научный редактор Ю. В. Мамченко / А. В. Нечепуренко, В. С. Бойченко. – М. : Изд-во «Перо», 2014. – С. 11-14.

41. Опарина, О. Д., Анализ развития библиотечного дела в Российской Федерации [Текст] / О. Д. Опарина, А. О. Соболев, Ю. В. Миронова, Е. В. Сироткина, Е. Л. Сытых, Н. А. Стефановская, Н. Н. Калмыков // Научная периодика: проблемы и решения. – 2017. – №1. – С.46-58.

42. Павличенко, И. А. Проектная деятельность муниципальных библиотек как инструмент формирования научной грамотности подростков [Текст] / И. А. Павличенко // Молодежный вестник Санкт-Петербургского государственного института культуры. – 2017. – № 2 (8). – С. 164-166.

43. Породина, С. В. Направления совершенствования управления библиотеками в муниципальных образованиях [Текст] : сб. научных трудов по материалам XXV международной научно-практической конференции «Перспективы развития науки и образования» / Под общей редакцией А.В. Туголукова / С. В. Породина. – М. : Изд-во ИП Туголуков А.В., 2018. – С. 163-166.

44. Румянцева, А. С. Система библиотечной документации как ресурс управления библиотекой [Текст] : автореф. дис. ... канд. педагог. наук / А. С. Румянцева. – Орел, 2015. – 22 с.

45. Слесарева, Е. Н. Муниципальные общедоступные библиотеки в условиях реформирования местного самоуправления [Текст] / Е. Н. Слесарева // Научная палитра. – 2017. – № 3 (17). – С. 1-4.

46. Смирнова, И. П. Стратегические направления развития библиотек России: региональный аспект [Текст] / И. П. Смирнова // Библиотека в эпоху перемен (философско-культурологические и информационные аспекты). –

2016. – № 2. – Режим доступа :
http://infoculture.rsl.ru/donArch/home/bep/2016/02/2016-02_bep-1.pdf.

47. Современная библиотека в информационно-коммуникационной среде [Текст] : монография [Брежнева В.В. и др.] / Научн. ред. А. В. Соколов. – СПб : Изд-во Санкт-Петербургского государственного института культуры, 2016. – 383 с.

48. Соколова, Н. В. Система управления бизнес-процессами как платформа для совместной работы библиотечных специалистов [Текст] : сб. материалов международной научно-практической конференции «Корпоративные библиотечные системы: технологии и инновации» / Н. В. Соколова, Р. Т. Усманов, А. М. Абрамов. – СПб : Изд-во Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», 2016. – С. 96-103.

49. Сукиасян, Э. Р. Деятельность, структура и система управления современной библиотеки. Часть 3. Система управления библиотекой [Текст] / Э. Р. Сукиасян // Научные и технические библиотеки. – 2015. – № 12. – С. 5-11.

50. Туранина, Н. А. Стратегическое планирование и развитие современной библиотеки [Текст] / Н. А. Туранина, О. Ю. Мурашко, И. Г. Колесникова // Перспективы науки. – 2015. – № 9 (72). – С. 25-28.

51. Фомина, А. А. Муниципальные библиотеки в условиях формирования национального информационного пространства [Текст] : монография / А. А. Фомина. – Барнаул : Изд-во ФГБОУ ВО «Алтайский государственный институт культуры», 2015. – 155 с.

52. Фомина, А. А. Муниципальные библиотеки в условиях формирования национального информационного пространства [Текст] : монография / А. А. Фомина. – Барнаул : Изд-во Алтайского гос. ин-та культуры, 2015. – 155 с.

53. Цукерблат, Д. М. Различные аспекты управления качеством работ в библиотеках [Текст] : материалы межрегиональной научно-практической конференции ГПНТБ СО РАН / Д. М. Цукерблат. – Новосибирск : Государственная публичная научно-техническая библиотека СО РАН, 2017. – С. 283-292.

54. Чекавинский, А. Н. Институты развития на местном уровне [Текст] : монография / А. Н. Чекавинский, С. А. Кожевников, Н. В. Ворошилов. – Вологда : ИСЭРТ РАН, 2017. – 199 с.

55. Шосаидов, Г. С. Адаптация молодых библиотекарей в профессиональную среду [Текст] : методические рекомендации / Г. С. Шосаидова. – Симферополь : ГБУК РК «Крымская республиканская библиотека для молодежи», 2016. – 48 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Структурные подразделения муниципального казенного учреждения
культуры «Центральная библиотека Ивнянского района»

№	Наименование структурного подразделения	Адрес	Место нахождения
1	Центральная библиотека	309110, Белгородская обл. п. Ивня, ул. Ленина, д.22	п. Ивня, ул.Ленина, д. 22
2	Детская библиотека	309110, Белгородская обл. п. Ивня, ул. Ленина, д. 22	п. Ивня, ул.Ленина, д. 22
3	Березовская сельская библиотека	309137, Белгородская область, Ивнянский район, с. Березовка, Ул. Десницкого, д.11	Дом культуры
4	Богатенская сельская библиотека	309114, Белгородская область, Ивнянский район, с. Богатое, Ул. Луговая, д.22	Дом культуры
5	Верхопенская модельная библиотека	309115, Белгородская область, Ивнянский район, с. Верхопенье, Ул. Центральная, д.2	Дом культуры
6	Владимировская модельная библиотека	309130, Белгородская область, Ивнянский район, с. Владимировка, Ул. Победы, д. 43	Дом культуры
7	Драгунская сельская библиотека	309123, Белгородская область, Ивнянский район, с. Драгунка, Ул. Центральная, д.25	Дом культуры
8	Кочетовская модельная библиотека	309133, Белгородская область, Ивнянский район, с.Кочетовка, Ул. Мичурина, д. 21	Дом культуры
9	Курасовская модельная библиотека	309116, Белгородская область, Ивнянский район, с.Курасовка, Ул. Холодянка, д.2	Дом культуры
10	Новенская модельная библиотека	309115, Белгородская область, Ивнянский район, с.Новенькое, Ул. Куйбышева, д. 116	Дом культуры
11	Песчанская сельская библиотека	309121, Белгородская область, Ивнянский район, с.Песчаное, Ул. Климовка, д. 46-а	Дом культуры
12	Покровская модельная библиотека	309118, Белгородская область, Ивнянский район, с.Покровка, Ул. Молодёжная, д. 4	Дом культуры
13	Рождественская сельская библиотека	309118, Белгородская область, Ивнянский район, с.Рождественка, Ул. Гагарина, д.30	Дом культуры
14	Сафоновская модельная библиотека	309132, Белгородская область, Ивнянский район, с. Сафоновка, Ул. Центральная, д. 11	Дом культуры

15	Сухосолотинская модельная библиотека	309134, Белгородская область, Ивнянский район, с. Сухосолотино, Ул. Центральная, д. 25	Дом культуры
16	Сырцевская сельская библиотека	309136, Белгородская область, Ивнянский район, с.Сырцево, Ул. Мироновка, д. 2	Дом культуры
17	Федчевская сельская библиотека	309117, Белгородская область, Ивнянский район, с. Федчевка, Ул. Центральная, д. 1-а	Дом культуры
18	Хомутчанская модельная библиотека	309122, Белгородская область, Ивнянский район, с.Хомутцы, Ул. Выгон, д. 39	Дом культуры
19	Вознесеновская модельная библиотека	309130, Белгородская область, Ивнянский район, с. Вознесеновка, Ул. Центральная, д. 81	Дом культуры
20	«Читальный зал Дома культуры»	309111, Белгородская область, п. Ивня, ул. Заречная, д. 17-а	Дворец культуры

Паспорт проекта
«Профессиональное развитие библиотечного персонала МКУК «ЦБир»»

Цель проекта	создание условий для систематического обновления профессиональных знаний специалистов МКУК «ЦБир», способствующих повышению качества библиотечного обслуживания населения района
Задачи проекта	<ul style="list-style-type: none"> - организовать мероприятия системы профессионального развития, обеспечивающие профессиональную адаптацию библиотечных работников, повышение их профессиональной компетентности и актуализацию знаний; - способствовать внедрению современных стандартов профессиональной подготовки, стимулировать продуктивность деятельности в принципиально изменившейся технологической и социальной среде; - содействовать устойчивости развития и обновления библиотечной технологии, аккумулируя и транслируя инновационные методики и технологии в деятельность муниципальной библиотеки; - развивать коммуникативные и креативные способности библиотечных специалистов; - способствовать личностному росту библиотекаря; развивать творческую инициативу, основанную на расширении кругозора и эрудиции; - формировать умения эффективной коммуникации и работы в команде, навыки нахождения нестандартных способов решения проблем; - распространять среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры, пропагандировать новые нормы поведения, направленные на формирование доброжелательного образа библиотеки.
Способ достижения цели (мероприятия проекта)	<ul style="list-style-type: none"> - развитие системы кадрового планирования и анализа; - формирование механизма успешной

	<p>адаптации принятых специалистов;</p> <ul style="list-style-type: none"> - развитие системы непрерывного образования сотрудников; - формирование механизма объективной оценки эффективности труда библиотечных специалистов; - формирование мотивационного механизма.
Результаты проекта	<ul style="list-style-type: none"> - уровень удовлетворенности работников трудом; - доля работников, прошедших профессиональную переподготовку или повышение квалификации; - доля персонала, занятого в разработке и предоставлении услуг, на основе использования электронных ресурсов; - удовлетворенность читателей уровнем обслуживания, перечнем и качеством услуг.
Общий объем финансирования проекта	1 228 000 руб.

Примерный список показателей эффективности работы библиотеки

Показатели социальной эффективности деятельности библиотеки:

1. количество пользователей библиотек (чел.) и изменение их численности по сравнению с прошлым годом (%);
2. количество книговыдач (экз.) и изменение их численности по сравнению с прошлым годом (%);
3. количество посещений (чел.) и изменение их численности по сравнению с прошлым годом (%);
4. охват населения услугами библиотек (% посетителей библиотек от общей численности жителей обслуживаемой территории);
5. число мероприятий, проведенных библиотекой за год (ед.) и их средняя посещаемость;
6. доля мероприятий, рассчитанных на обслуживание социально менее защищенных возрастных групп: детей и подростков, пенсионеров, людей с ограничениями жизнедеятельности и т.п. (% от общего числа проводимых мероприятий);
7. доля новых форм библиотечно-информационного обслуживания пользователей в общем количестве предоставляемых библиотекой профильных услуг.

В качестве основных показателей экономической эффективности деятельности библиотек предлагается использовать следующие:

1. доходы от уставной и предпринимательской деятельности из расчета на одного библиотечного специалиста (тыс. руб.);
2. доходы от уставной и предпринимательской деятельности из расчета на кв.м площади (тыс. руб.);
3. себестоимость одного посещения библиотеки (в руб.) и его изменение (рост, снижение) по сравнению с прошлым годом (%);
4. себестоимость одной книговыдачи библиотеки (в руб.) и ее изменение (рост, снижение) по сравнению с прошлым годом (%);

5. удельный вес расходов на комплектование библиотечных фондов от общих расходов (%);

6. удельный вес бюджетного финансирования в себестоимости посещений библиотеки за год (%);

7. удельный вес бюджетного финансирования в себестоимости книговыдачи библиотеки за год (%);

8. средняя зарплата работника библиотеки (руб./мес.) и ее уровень по сравнению со среднемесячной заработной платой в регионе (%).

В качестве основных показателей производственной эффективности деятельности библиотек предлагается использовать следующие:

1. количество посещений из расчета на кв. м площади;

2. количество книговыдач из расчета на одного библиотечного специалиста (экз.);

3. количество читателей из расчета на одного библиотечного специалиста (чел.).