

# Стоимость библиотечных услуг

*Опыт региональной библиотеки  
Ханты-Мансийского автономного округа –  
Югры по разработке механизмов  
бюджетирования, ориентированного  
на результат*

Сколько стоит выдать книгу? Библиотеки во многих регионах России пытаются ответить на этот вопрос. Причем временной разрыв между теоретическими исследованиями и получением практических результатов оказался довольно значительным – около 20 лет. В 1980-е гг. на страницах профессиональной прессы шли нешуточные баталии по поводу расчета стоимости библиотечных услуг. Тогда "угрозой" библиотеке выступали новые формы хозяйствования, сейчас – бюджетирование, ориентированное на результат (так называемый БОР).

Библиотекари-практики, не дожидаясь указаний "сверху", активно взялись за составление перечней услуг, расчет их стоимости, утверждение качественных показателей и стандартов деятельности библиотек, а также стандартов эффективности использования бюджетных средств. Сказывается давний библиотечный опыт работы на "опережение удара".

Буквально за последние два года появилось несколько моделей, но опыт пока не сработан и не унифицирован. Странно, что именно в этом вопросе так сильны региональные корни, нет и духа модной сегодня глобализации как тенденции к унификации мира, к жизни по единым принципам.

Государственная библиотека Югры – центральная библиотека субъекта РФ – Ханты-Мансийского автономного округа (далее – ЦБ) представляет коллегам собственный опыт разработки механизмов БОРа.

## Анализ ситуации для разработки технологии расчета

Основные функции и задачи ЦБ закреплены в окружном законе "О библиотечном деле и обязательном экземпляре документов в Ханты-Мансийском автономном округе". Библиотека является юридическим лицом, действует на основании

устава учреждения. В уставе определены следующие цели и направления деятельности:

- формирование и проведение региональной библиотечной политики;
- научно-исследовательская работа в области библиотечного дела;
- собирание, сохранение культурного наследия всех этнических и национальных групп;
- обеспечение доступа граждан к образовательным и культурным ценностям народов и этносов.

ЦБ функционирует одновременно и как региональная, и как городская публичная библиотека.

Часть работы по расчету стоимости библиотечных услуг была выполнена вместе с консультационно-аудиторской фирмой. Это было сделано намеренно, поскольку очень важен сторонний взгляд на специфический вопрос, над которым на протяжении десятилетий "бьются" библиотековеды. В рамках программы Ханты-Мансийского автономного округа – Югры "Культура Югры, 2006–2008 гг." с фирмой был заключен договор на осуществление консалтингового исследования стоимости и качества библиотечных услуг на базе Государственной библиотеки Югры.

Осмысление происходило и в процессе текущей работы – подготовки доклада о результатах и основных направлениях деятельности библиотеки, разработки методических рекомендаций по составлению годового отчета деятельности ЦБ.

Задача решалась последовательно и состояла из следующих этапов:

- определения перечня услуг;
- расчета стоимости каждой услуги;
- разработки критериев качества услуг;
- поиска критериев эффективности деятельности библиотеки.

## Определение перечня услуг

Итогом изучения наработок региональных библиотек, ведущих специалистов, а также нормативной базы стало решение об инвентаризации всех услуг, которые оказывает ЦБ. Подобные перечни уже существовали ранее, и, казалось бы, "изобретать велосипед" не было нужды. Но при ближайшем изучении все схемы легко подвергались критике, причем наибольшей – общероссийский классификатор услуг населению (ОКУН), утвержденный постановлением Госстандарта России от 28.06.93 № 163.

Напомним, что ОКУН предлагает следующий перечень услуг библиотек:

- составление библиографических списков и справок по разовым запросам читателей, изготовление копий;
- составление каталогов книг, периодических изданий;
- переводы литературы с иностранных языков на русский язык;
- переводы литературы с русского языка на иностранные языки;

---

*Часть работы по расчету стоимости библиотечных услуг была выполнена вместе с консультационно-аудиторской фирмой. Это было сделано намеренно, поскольку очень важен сторонний взгляд на специфический вопрос, над которым на протяжении десятилетий "бьются" библиотековеды.*

- доставка читателям книг на дом, к месту работы;
- письменное информирование читателей о поступлении в фонд библиотеки интересующих их изданий и материалов, формирование фонда материалов по вопросам бизнеса.

Перечень услуг, составленный ЦБ, оказался обширным, но он легко укладывался в схему группировки по принципу вычленения направлений работы и функций библиотеки.

---

*Услуги были разбиты на основные, т. е. непосредственно направленные на потребителя: выдача документов, информационная, культурно-просветительская услуги, и опосредованные – методическая услуга, формирование и обеспечение сохранности информационных ресурсов, организация собственного и сводного справочно-библиографического аппарата (СБА).*

---

В качестве примера того, как были сгруппированы услуги, рассмотрим информационную услугу, которая включает:

- предоставление СБА, баз данных собственной генерации;
- предоставление информации по теме запроса (индивидуальное оповещение в режиме ИРИ, ДОР, групповое информирование);
- обеспечение доступа к информационным ресурсам других библиотек, учреждений;
- предоставление информации пользователям в удаленном режиме;
- выполнение справки;
- групповое и массовое информирование (обзоры, Дни информации, Дни специалиста, выставки новых поступлений);
- обучение библиотечно-библиографической грамотности (практические занятия, консультации);
- информирование об услугах и деятельности библиотеки (подготовка рекламных материалов, публичных отчетов, информационных листов, размещение информации в СМИ, на сайте, подготовка публикаций сотрудниками, экскурсии, консультации);
- подготовку библиографических, информационных изданий, исследование информационных потребностей.

---

*Отметим, что в перечень информационно-библиотечных услуг были включены опосредованные услуги, которые не сводятся к одной только условной выдаче или посещению.*

---

Это решение далось нелегко. Сначала были определены 4 укрупненные услуги: выдача, информационная, культурно-просветительская и методическая, в которых четко виден адресат – пользователь или сотрудник библиотеки. Но дальнейшие размышления о том, в какой доле в них присутствует работа библиотекаря по формированию информационных ресурсов, привели к осознанию необходимости увеличить их перечень.

---

*Перечень услуг, составленный ЦБ, оказался обширным, но он легко укладывался в схему группировки по принципу вычленения направлений работы и функций библиотеки.*

Библиотека оказывает услуги не только актуальные (сиюминутные), но и отсроченные по времени. Мемориальная функция библиотеки, на финансирование которой направлены статьи расходов на хранение, создание условий для хранения, формирование страховых фондов, не нужна пользователю сиюминутно; она может оказаться и вовсе не востребованной. Библиотечные услуги не являются такими же обязательными, как, например, образовательные или медицинские. Поэтому общество в целом было рассмотрено как потребитель услуг, соответственно, последние оказались опосредованными для конкретного потребителя. Сведение же широкого спектра услуг к одной услуге слишком упрощает полифункциональность библиотеки, которая рассматривается как информационное, культурное и образовательное учреждение.

Расчет затрат времени на оказание услуг выявил преобладающую информационную направленность деятельности ЦБ. Результаты были получены эмпирическим путем, поскольку на значительную часть процессов норм времени не существует. Каждый отдел библиотеки просчитал, какую часть годового фонда рабочего времени он тратит на оказание той или иной укрупненной услуги, приняв за 100% весь перечень услуг. На первом месте по объему оказалась информационная услуга (32%), на втором – выдача (23%), на третьем – услуга по формированию и обеспечению сохранности информационных ресурсов (16%), на четвертом – организация собственного и сводного СБА (12%), на пятом – методическая (11%), на последнем – культурно-просветительская услуга.

## Расчет стоимости услуг

Расчет стоимости услуг потребовал опыта и знаний партнеров ЦБ – консультационно-аудиторской фирмы. Приведем для иллюстрации выдержку из отчета о консалтинговом исследовании:

“В ходе проведения исследований библиотечных услуг были изучены различные публикации по определению стоимости библиотечных услуг (архангельский, белгородский опыт и др.). При этом необходимо отметить, что все варианты содержат лишь общий подход к определению стоимости библиотечных услуг (зачастую направленных лишь на выдачу литературы)”.

В экономической теории существует несколько вариантов определения стоимости предоставляемых услуг:

- на основании анализа и распределения фактических затрат прошлых периодов;
- нормативным методом;
- методом составления калькуляций.

Расчет стоимости библиотечных услуг был выполнен с помощью первого метода. При этом был проведен анализ фактических затрат 2005 г., финансируемых из бюджета, и сделан прогноз суммы необходимого финансирования на 2007 г. За основу взят фактический фонд оплаты труда работников библиотеки, поскольку затраты на оплату труда можно наиболее достоверно отнести к конкретным оказываемым услугам. Алгоритм расчета стоимости библиотечных услуг представлен следующими шагами:

---

*Сведение широкого спектра услуг к одной услуге слишком упрощает полифункциональность библиотеки, которая рассматривается как информационное, культурное и образовательное учреждение.*

---

*Расчет бюджета на оказание библиотечной услуг неожиданно показал, что разброс их стоимости достигает тысячи рублей.*

- распределение по отделам общего фактического фонда заработной платы за 2005 г.;
- распределение фонда заработной платы за 2005 г. каждого отдела по основным видам оказываемых услуг пропорционально доле каждой услуги;
- определение общего фонда заработной платы за 2005 г. по каждой группе оказываемых услуг;
- распределение фонда оплаты труда административного персонала по группам оказываемых услуг пропорционально доле фонда заработной платы по каждой группе оказываемых услуг на общий фонд заработной платы по всем услугам;
- определение процента распределения суммы фактически полученного финансирования за 2005 г. (вместе с суммой инвестиционных затрат и без нее) путем деления суммы фонда заработной платы за год по каждой группе оказываемых услуг на общий фонд заработной платы по всем услугам за год;
- определение суммы финансирования по каждой группе оказываемых услуг путем распределения общей суммы финансирования пропорционально полученным процентам;
- определение стоимости единицы услуги путем деления общей суммы финансирования по каждой группе оказываемых услуг на общее количество оказанных услуг по каждой группе;
- определение прогнозируемой суммы финансирования путем умножения стоимости единицы услуги на прогнозируемое количество оказываемых услуг.

Расчет бюджета на оказание библиотекой услуг неожиданно показал, что разброс их стоимости достигает тысячи рублей. Выдача стоит 32 руб., организация СБА – 69 руб., информационная услуга и услуга по формированию и обеспечению сохранности информационных ресурсов – 206 руб.

---

*Самыми дорогими оказались методическая и культурно-просветительская услуги, что вполне объяснимо, ведь они, действительно, самые "ресурсозатратные" и "интеллектоемкие". Проблема в том, будет ли учредитель их оплачивать?*

---

Почему был выбран именно такой путь расчета стоимости услуги, ведь не имея адаптированных и утвержденных норм времени на основные библиотечные процессы, использовать метод калькуляции невозможно. Межотраслевые нормы времени на работы, выполняемые в библиотеках (1997 г.) сегодня мало соответствуют действительности, велика доля ненормированных процессов, в библиотеках разные возможности использования автоматизированных технологий. В 2007 г. ЦБ совместно с ГПНТБ СО РАН начала работу по нормированию процессов, которая должна создать реальную возможность использовать другой способ расчета стоимости услуг.

Если точно определить долю рабочего времени, которое потребовалось на оказание услуг, то вполне вероятно, что подтвердится стоимость услуг при расчете другим способом, например калькуляцией.

Утверждение стандарта, определяющего качество услуги, на этом этапе работы не рассматривалось. Какими критериями должна обладать услуга, чтобы считаться качественной; каковы нормативные условия, при которых может быть оказана качественная услуга, – вопросы, ответы на которые ЦБ еще предстоит найти.

### Разработка показателей результативности

Под каждую из целей, сформулированных в уставе ЦБ, были сгруппированы показатели трех видов:

- объема (измеряются в абсолютных числах);
- качества (соотносятся с нормой или средними по Российской Федерации);
- эффективности (измеряются в %).

Для оценки деятельности библиотеки в целях реализации прав граждан на свободный доступ к тиражированному документному фонду и информации путем предоставления различных библиотечных, информационных и иных услуг, расширения сферы досуговой деятельности (уставная цель) были сформулированы:

- 11 количественных показателей;
- 4 качественных показателя;
- 2 показателя эффективности.

С объемными показателями деятельности все достаточно просто – библиотеки ведут их подсчет ежедневно, ежемесячно, ежеквартально и за год.

Показателями качества стали читаемость, посещаемость, обращаемость и книгообеспеченность. Именно эти показатели были приняты консультационно-аудиторской фирмой в качестве расчетных коэффициентов результативности деятельности библиотеки. Они легко поддаются стандартизации, сопоставимы с показателями подобных библиотек.

---

*В рекомендациях было предложено осуществлять оценку качественных показателей деятельности библиотеки через критерии достижения определенной величины, или шкалы оценок качества. Эти критерии должны отражать оценку работы каждого специалиста, отдела и библиотеки в целом.*

---

К таким критериям фирма рекомендовала отнести:

- имидж библиотеки в округе, городе;
- отсутствие жалоб на обслуживание со стороны посетителей, читателей;
- внедрение новых форм и методов работы, изменение состава услуг;
- рост основных показателей работы библиотеки, в т. ч. доходов от предоставления платных услуг.

### Социальный эффект

Так сколько же стоит выдать книгу? Несмотря на то что ЦБ проделан большой путь с целью получить ответ на этот вопрос, на взгляд автора, он кажется риторическим.

---

*Именно показатели качества – читаемость, обращаемость, посещаемость и книгообеспеченность были приняты в качестве расчетных коэффициентов эффективности деятельности библиотеки. Они легко поддаются стандартизации, сопоставимы с показателями аналогичных библиоте*

Бюджетное финансирование библиотечного обслуживания в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре в расчете на одного жителя в 2006 г. составило 304 руб. По поступлению финансовых средств в среднем на одну библиотеку округ находится на 3 месте среди субъектов РФ (данные ГИВЦ Минкультуры России за 2002 г.). Трудно сказать, много это или мало, поскольку эффективность вложенных в культуру средств может стать очевидной лишь через большой отрезок времени. А возможно, что применительно к библиотекам стоит говорить лишь о результативности.

Почему мы своему любимому ребенку покупаем не дешевую игрушку, а хорошую, качественную, красивую? Потому что результативность выражается не только в экономических показателях. Хочется напомнить о тех временах, когда идеология была приоритетом развития общества, а финансы, выступая инструментом решения социальной проблемы, были вторичны.

Сегодня перед обществом стоит ряд социальных задач, в решении которых велика роль библиотек. Это ликвидация функциональной безграмотности населения, повышение престижа чтения, внедрение правовой культуры и т. д. Важно научиться подсчитывать эффективность вложенных в эту деятельность библиотек средств.