МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Казанский государственный институт культуры»
Социально-гуманитарный факультет
Кафедра библиотековедения, библиографоведения и документоведения

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

МУНИЦИПАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ КАК ОСНОВА ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БИБЛИОТЕК

51.03.06 «Библиотечно-информационная деятельность»
Профиль подготовки:
Менеджмент библиотечно-информационной деятельности
Квалификация: бакалавр

Выполнил студент
4 курса 41633 гр.
Исламова Венера
Дилусовна
_____
(подпись)

Допущено к защите

«___»_____20___г.

Зав. каф. библиотековедения,
библиографоведения и
документоведения
_____Г.М. Кормишина
(подпись)

Научный руководитель:
д.п.н, профессор
Кормишина Гузела
Мэльсовна
_____
(подпись)

Казань, 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ..... 3
Глава 1. Планирование деятельности библиотек: состояние, проблемы.....7
1.1 Планирование деятельности библиотек: сущность, принципы, методы. 7
1.2 Виды планов: характеристика.....13
1.3 Муниципальное задание библиотек: состояние, проблемы.....26
Глава 2. Исследование планирования деятельности библиотек на основе муниципального задания..... 36
2.1 Методология и методика исследования.....36
2.2 Муниципальное задание МБУК «ЦБС г. Казани».....45
ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... 62
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....65
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 (Таблица 1. Статистические показатели библиотечной работы за 2017-2019 гг.).....74
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 (Таблица 2. Расчет фонда рабочего времени на 2019 г.).....77
ПРИЛОЖЕНИЕ 3 (Таблица 3. Нормы выполнения на 2019 г.).....78
ПРИЛОЖЕНИЕ 4 (Таюлица 4. Типовые отраслевые нормы труда на работы, выполняемые в библиотеках).....80

ВВЕДЕНИЕ

Планирование – это орудие мудрых, но планирование – это одно из самых сложных видов работы, доступных человеку. Данные слова принадлежат американскому ученому в областях исследования операций и теории систем Расселу Линкольну Акоффу.

Планирование можно определить как ориентир и путеводитель в постоянной текучке дел. Оно призвано облегчить работу, а не ограничить ее. Когда задача прописывается, она определяется максимально четко и ясно. В сознании формируется точный образ желаемого результата. Это значительно облегчает дальнейшую реализацию составленных планов. Таким образом, суть планирование заключается в определении целей и задач, основных направлений деятельности, тематики, содержания, форм и методов работы; объема работы, показателей; трудовых, материально-технических и финансовых затрат. Из этого следует, что планирование является необходимой частью деятельности любой организации, в том числе и библиотек.

В работе библиотеки план является основой всей деятельности, направленной на определение перспективных и текущих целей и задач и их выполнение. Но библиотеки всегда относились поверхностно к теме планирования своей деятельности, считая это мероприятие не нужным в их работе.

Актуальность. Планирование своей работы в наше время является актуальным явлением. Оно позволяет минимизировать негативные факторы и максимально использовать благоприятные обстоятельства. Поэтому можно сказать, что планирование деятельности сегодня никак не потеряло своего значения. Планы ориентируют работу всех подразделений и отделов организации на совместную целенаправленную работу для достижения поставленной цели.

Планирование также позволяет, учитывая деятельность конкурентов, разрабатывать эффективные приемы противодействия, для того, чтобы добиться новых конкурентных преимуществ. При правильном использовании современных и актуальных методов планирования любая организация может упрочить свое положение на рынке.

Практика формирования муниципального задания существует уже не первый год. В настоящее время многие библиотеки имеют практический опыт работы с муниципальным заданием.

В нашем исследовании мы изучаем муниципальное задание как основу планирования деятельности библиотек. Сегодня муниципальные задания выступают как инструмент планирования деятельности организации. К сожалению, в настоящее время отсутствует стратегия развития библиотечного дела региона, государственный стандарт библиотечного обслуживания, на которые должны опираться муниципальные задания.

В ходе работы мы ознакомимся с такими понятиями как планирование, методы планирования, виды планов, муниципальное задание.

Целью данной работы является изучение состояния планирования деятельности библиотек и определение соответствия муниципального задания реальным трудозатратам.

Для достижения поставленной цели в работе будут решены следующие **задачи**:

1) Изучить сущность планирования как основы деятельности библиотек;
2) Рассмотреть виды планов и дать их характеристики;
3) Рассмотреть муниципальные задания библиотек как основу планирования их деятельности; описать проблемы, которые возникают при их выполнении;
4) Разработать методику исследования;
5) Описать базу исследования и проанализировать муниципальные работы и услуги МБУК «ЦБС г. Казани».

Проблема дипломной работы заключается в отсутствии научно-обоснованных подходов к формированию муниципального задания библиотек.

Планирование деятельности библиотек в дипломной работе определяется как **объект** исследования. **Предметом** выступает муниципальное задание как основа планирования деятельности библиотек.

Гипотеза. Муниципальное задание содержит показатели, характеризующие качество и объем оказываемых государственных услуг; порядок контроля за исполнением государственного задания; цену каждой услуги.

Если у библиотеки имеются все необходимые условия для работы (персонал, техническое оснащение, время и т.п.), то она сможет выполнить плановые показатели, указанные в муниципальном задании. В свою очередь, муниципальные задания должны учитывать эти условия при определении плановых показателей.

Для изучения темы нашей работы информационной базой послужили труды ведущих российских ученых в данной области. Вопросы планирования, виды планов и методы планирования рассматривали в своих работах такие авторы как В.А. Минкина, А.Н. Ванеев, А.С. Аверянова, И.М. Суслова, И.А. Ильяева, В.Н. Маркова, В.Г. Дригайло и другие. Также были использованы материалы научно-исследовательских журналов («Библиотечное дело», «Научно-технические библиотеки», «Библиосфера» и т.д.) и интернет-ресурсы. Проблемы, затрудняющие применение муниципальных заказов, рассматривали в своих трудах такие авторы как О.Ф. Бойкова, Т.В. Петрусенко, С.П. Менщикова, Д.М. Цукерблат, М.С. Братановская, Л.В. Пильнова и другие. Существует Федеральный закон от 6.10.2003 N 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», который содержит статью 54 «Муниципальный заказ».

Дипломная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и четырех приложений. Первая глава посвящена теоретической части, где рассматриваются понятия «планирование», «планирование деятельности библиотек» и характеристика методов планирования. В отдельных параграфах представлены характеристика видов плана и описание муниципального задания. Во второй главе в отдельных параграфах описаны методика и база нашего исследования. В первом параграфе мы описываем объект, предмет, проблему, цели и задачи нашей работы, а также методы, которые мы использовали в исследовании. Во втором параграфе мы ознакомились с базой исследования, провели анализ муниципальных работ и услуг.

Глава 1. Планирование деятельности библиотек: состояние, проблемы

1.1 Планирование деятельности библиотек: сущность, принципы, методы

Планирование библиотечной деятельности – это научное определение целей ее развития, задач и средств их реализации и показателей развития на определенный период. Оно занимает центральное место в системе управления, определяя основные направления работы библиотеки на текущий период и на перспективу, что обеспечивает единство деятельности. В задачи управления входит сбалансирование планов, корректировка и согласование между собой планов структурных подразделений, направленные на координацию их деятельности по выполнению стоящих перед библиотекой задач [41].

Планирование деятельности основывается на принципе конкретности, который позволяет ответить на такие вопросы как «что конкретно должно быть сделано», «кто будет делать», «в какие сроки» и «каков намечаемый результат» [44].

Деятельность современных библиотек направлена на оказание содействия гражданам в использовании преимуществ информационного общества, в реализации их прав на получение информации и знаний. Приоритетное значение имеет обеспечение доступа к электронным информационным ресурсам, формирование информационной культуры граждан, содействие ликвидации информационного неравенства в обществе.

Степень реализации сформулированных задач тесно связана с критериями эффективности деятельности [24].

Миссия библиотеки заключается не в монетизации своих услуг и обеспечении роста доходов, тем более – показателей прибыли. В некоммерческом бюджетном учреждении она состоит в предоставлении гражданам доступа к информационным ресурсам в интересах приобщения к

достижениям науки и культуры. Этот доступ должен быть в первую очередь активным, библиотека должна донести свои информационные ресурсы до населения, превратить его в своего пользователя [22]. Для удовлетворения потребностей граждан, библиотеки получают задания от государства. Тему муниципального заказа более подробно мы рассмотрим в параграфе 3.1 нашей работы.

Планирование – это один из экономических методов управления. Оно является важным инструментом и стратегической формой решения задач любого учреждения, а также помогает успешному функционированию библиотек.

Для того, чтобы достичь цель, необходимо представлять все шаги, которые необходимо сделать. Но в то же время очень сложно эффективно распределить выполнение множества различных задач во времени, не планируя своей деятельности. Планирование определяет последовательность выполнения задач и их согласованность между собой. Задачи распределяются во времени с учетом личных и ситуационных особенностей,

Планирование также является важным инструментом достижения целей. Для того, чтобы достичь конкретную цель, необходимо выполнить ряд задач. Данные задачи, по сути, являются пошаговой инструкцией к достижению цели. Эти шаги должны быть включены в план. Выполняя свои планы, имеется возможность успешно продвигаться к результату. При этом не попасть в сети рутины постоянной работы и преодолеть поток мелких текущих дел.

Также планирование контролирует деятельность, обеспечивая ее результативность.

План является основой всей деятельности библиотеки, направленной на определение перспективных и текущих целей и задач и их выполнение [44].

В библиотеках наблюдается такая ситуация, что в планах и отчетах «всплывают тонкие места», связанные с тем, что при планировании своей работы они редко принимают во внимание нормы труда и реальный годовой бюджет рабочего времени. Также стоит отметить, что в планах не всегда отражаются все направления работы библиотеки. Формулировки, представленные в планах, не дают возможности реально оценить время на подготовку мероприятий. Для того, чтобы реально оценить время на подготовку того или иного мероприятия, необходимо четко определить формы массовой работы, используя формулировки, приведенные в Приказе МК РФ (№ 2477 от 31.12.2014 г.) «Типовые отраслевые нормы труда на работы, выполняемые в библиотеках» [54].

Также возникают вопросы при определении трудозатрат в том случае, когда недостаточно четко формулируются те или иные процессы, сроки выполнения, результат проведенной работы в материальном виде [52].

Для планирования своей деятельности руководители библиотеки используют различные методы планирования. Например, такие методы, как аналитический, нормативный, балансовый, сетевой или целевой [41]. Рассмотрим каждый из перечисленных методов более подробно.

Аналитический метод заключается в перенесении на планируемый период тенденций и закономерностей, выявленных в результате анализа предшествующего периода работы. Применению этого метода предполагает наличие исчерпывающей информации о деятельности библиотеки и анализ этой информации. Источниками информации служат данные оперативного, статистического и бухгалтерского учетов. Аналитическое планирование может быть интуитивным и формализованным. Интуитивные методы применяются тогда, когда объект планирования либо настолько прост, что для экстраполяции достаточно здравого смысла, либо, наоборот, настолько сложен, что невозможно учесть роль различных факторов. К интуитивным методам можно отнести экспертные оценки, аналитические записки, опросы

и т.д. Формализованные методы опираются на упорядоченные процедуры, на использование инструктивных документов и моделирование. Аналитический метод не является универсальным, так как его возможности ограничены. Данный метод ориентирован на рост количественных показателей деятельности библиотеки, но не на улучшение качества работы.

Нормативный метод заключается в обосновании плана нормами и нормативами. Эффективность данного метода определяется наличием нормативной базы, которая включает четко определенную систему нормируемых показателей; их классификацию; методику определения и расчетов их количественных значений; систематический пересмотр действующий норм и нормативов. Нормативный метод имеет определенные границы применения, так как его целью является стремление к преодолению различий и неравномерностей в деятельности библиотек, и поэтому нормы носят усредненный характер, что не позволяет учитывать специфику конкретных библиотек. Любое нормирование направлено на указание границы, ниже или хуже которой работать нельзя, но норма сама по себе не стимулирует работу выше этого среднего уровня.

Программно-целевой метод планирования основан на следующих принципах: строгая целевая направленность планируемых проблем; комплексность в разработке сложных проблем; многовариантность выбора плановых решений, оперативность в процессе разработки показателей плана. Любое планирование направлено на достижение целей управления с помощью минимальных затрат, минимума средств. Данная методика заключается в последовательном расписывании главных целей на задачи, решение которых необходимо для достижения цели, задач – на действия и т.д. Последовательность такой целевой проработки может быть представлена в следующем виде:

Цели – представление о желаемом результате.

Задачи – что необходимо решить для достижения каждой цели.

Действия – что необходимо выполнить для решения задач.

Ресурсы – материальные, финансовые, трудовые, необходимые для выполнения тех или иных работ.

Это метод дает возможность комплексного планирования, учета и координации деятельности библиотеки и может быть представлена графически в виде «дерева целей».

Балансовый метод связан с целевым и нормативными методами, так как осуществление любой целевой программы предполагает обоснование возможности ее реализации посредством координации и взаимосогласования имеющихся материальных, финансовых и трудовых ресурсов с требуемыми соответствующими материальными, финансовыми и трудовыми затратами. Различают балансы финансовые (стоимостные), материальные и трудовые. Балансы составляются при разработке перспективных планов, при подготовке и проведении отдельных мероприятий. Составление балансов предполагает определенную нормативную базу. В практике управления библиотеками наиболее часто используется составление стоимостных балансов – сметы доходов и расходов.

Метод сетевого планирования предполагает: а) расчленение всей планируемой работы на операции, из которых она складывается, и составление полного перечня этих операций с указанием их длительности, а также ответственных за их выполнение; б) выстраивание отдельных операций в определенной последовательности их выполнения и графическое представление полученных цепочек («сетей») операций в виде графика, построенного по определенным правилам; в) наложение этого графика на календарь в соответствии с длительностью выделенных операций [41].

Методы планирования также описаны в статье Н.Е. Андреевой «Использование маркетингового метода планирования для максимальной эффективности деятельности библиотек» [5], где автором рассмотрен маркетинговый метод.

Маркетинговый метод требует от библиотек при планировании деятельности, прежде всего, ясного и четкого формулирования цели, причем требования к ней возрастают. Такой метод планирования деятельности библиотек предполагает решение вопросов: что выступает в качестве конечной цели в работе библиотеки и может рассматриваться в качестве ее конечного результата; какие имеются пути, методы достижения этой цели или системы целей.

Применение маркетингового метода в планировании деятельности библиотек позволит, ориентируясь на выявленные «ниши» и информационные потребности сегментов, производить продукцию и услуги, пользующиеся спросом, сделать их самоокупаемыми, что будет способствовать более эффективной деятельности библиотек в условиях рыночной экономики [5].

В практике планирования находят применение и другие методы: метод математического моделирования, метод индексов и корреляций, метод линейного программирования и др. Данные методы связаны с применением математических методик и использованием ЭВМ, АСУ.

Каждый из методов планирования обладает определенными преимуществами, но не является единственно верным. На разных этапах планирования могут использоваться различные методы: аналитический – на этапе прогнозирования; целевой – на этапе разработки целей на планируемый период; нормативный – при определении системы показателей; балансовый и сетевой – при обосновании план и организации контроля за его выполнением. Наиболее эффективно сочетание различных методов, их единство и систематическое применение [41].

Любой метод планирования направлен на достижение каких-либо конкретных целей [3].

1.2 Виды планов: характеристика

План работы библиотеки – это система взаимосвязанных, объединенных общей целью плановых заданий, определяющих порядок, сроки и последовательность, выполнение работ, и, кроме того, проведение мероприятий в библиотеке.

Он строится, исходя из поставленных перед библиотекой задач и отражает основные направления, тематику, содержание, формы и методы деятельности. План включает систему показателей, определяющих в совокупности объем работы и затраты рабочего времени. По всем показателям плана определяются его исполнители и сроки выполнения.

Рассмотрим виды планов по различным признакам.

В зависимости от степени директивности (обязательности выполнения) различаются планы прогнозные и директивные. Прогнозные планы выражают некоторые ориентировочные представления о планируемом периоде, выявляют наиболее вероятные тенденции развития библиотеки. Они являются теоретической предпосылкой для принятия конкретных плановых решений. В директивных планах содержится четкое определение заданий в плановых показателях с указанием точных сроков выполнения [41].

Также различают перспективные и текущие (годовой, квартальный, месячный) планы, которые определяются в зависимости от срока действия. По объему планируемой работы – план библиотеки, план структурного подразделения, индивидуальный план сотрудника библиотеки. План может быть универсальным, то есть охватывающим работу библиотеки в целом, или тематическим, отражающим только одно из направлений ее деятельности. Все планы призваны обеспечить в совокупности планомерность и согласованность развития библиотеки и должны быть приведены в систему, обеспечивающую непрерывную работу по планам и исключающую их дублирование.

По мнению ведущих специалистов Российской национальной библиотеки и Санкт-Петербургского государственного университета культуры и искусств В.А. Минкиной и А.Н. Ванеева [41] принципиальная модель системы планов работы библиотеки может включать: перспективный план библиотеки, годовой план библиотеки, квартальные планы структурных подразделений и индивидуальные месячные планы сотрудников библиотеки.

В практике планирования широко используется индивидуальные планы работы. По усмотрению администрации библиотеки они могут составляться всеми работниками или отдельными категориями специалистов [41].

Методика планирования библиотечной работы сегодня существенно меняется. В библиотечной практике последних лет одним из важнейших инструментов управления становится стратегическое планирование, все чаще возникает необходимость заниматься планированием, основанным на программно-целевом и системном подходе. Элементы целевого планирования являются обязательными для любого вида планов, наиболее полное свое развитие они нашли в программах, недаром этот вид планирования называют программно-целевым. В настоящее время в библиотеках России самой популярной и востребованной является проектная фаза программно-целевого планирования [67].

В годовых и перспективных планах работы библиотеки предусматривается проверка фонда. Осуществляется она с целью установления соответствия наличного фонда учетным документам и степени его сохранности, выявления недостатков в организации учета изданий и их выдачи читателям, выявления документов, нуждающихся в реставрации и ремонте, исключения документов из фондов. В результате определяются и исправляются ошибки в организации фондов [39].

Годовой план библиотеки – это основной и обязательный документ для всех библиотек. На первом этапе подготовки годового плана осуществляется анализ состояния объекта планирования с целью выявления достигнутого

уровня развития, степени эффективности и использования ресурсов, а также имеющихся недостатков и путей устранения. Следующим этапом – разработка концепции плана – выбор на основе данных предпланового анализа оптимального варианта основных направлений развития планируемого объекта с учетом объективных потребностей и реальных возможностей. Также предварительно определяются конкретные задания по развитию библиотеки. Разработка плана начинается за 2-3 месяца до начала следующего года. Порядок составления годового плана включает: формулировку направлений работы и основных заданий, которую осуществляет руководство библиотеки; составление и обсуждение проектов плана в структурных подразделениях с учетом предложений всех сотрудников; составление плана и его обсуждение в трудовом коллективе; утверждение директором библиотеки годового плана работы.

В годовой план работы библиотеки целесообразно включать лишь основные, то есть главные направления ее деятельности, которые являются общими для всех подразделений библиотеки или требуют координации и кооперирования их деятельности [41].

Примерная структура годового плана может выглядеть следующим образом:

а) Основные задачи (события) года;

б) Свод главных цифровых показателей по основным направлениям деятельности;

в) Формирование фонда и её отражение в справочном аппарате;

г) Мероприятия по привлечению читателей, потребителей, совершенствованию их обслуживания, по рекламе библиотеки;

д) Организационная и методическая деятельность в помощь самой библиотеке и другим библиотекам;

е) Развитие материально-технической и технологической базы;

ё) Доходы и расходы, мероприятия по укреплению финансовой базы,

экономику и эффективному использованию ресурсов;

ж) Социальное развитие коллектива, повышение квалификации кадров;

з) Меры по совершенствованию по укреплению библиотекой.

Разделы плана могут быть раскрыты в текстовой, таблично-цифровой и смешанной формах [41].

В первом разделе нет необходимости повторять то, что записано в уставе библиотеки, следует выделить лишь главные ориентиры на данный год и последовательность обеспечения достижения.

Показатели по основным направлениям деятельности библиотеки дополняют основные задачи. *Плановый показатель* – это качественно определенная величина, являющаяся результатом измерения или расчета, которая служит формой выражения конкретного задания, содержащегося в управленческом решении (плане библиотеки). Важнейшие требования к системе показателей – единство и обязательность для всех уровней, сопоставимость и сводимость, комплексность и адресность.

Существуют следующие виды показателей:

- Конечные – ориентируют на достижение перспективных целей;
- Количественные – характеризуют развитие библиотеки с количественной стороны (число читателей, объем фонда, число посещений и книговыдач и т.д.);
- Качественные – определяют условия развития, эффективность использования библиотечно-библиографических ресурсов (относительные величины – читаемость, посещаемость, обращаемость, книгообеспеченность);
- Директивные – утверждаются министерствами и ведомствами, характеризуют главным образом конечные результаты деятельности. К ним относятся и показатели, характеризующие затраты на производственную и научную деятельность, социальное развитие и коллектива и др.;

- Информационные (справочные) – аналитические показатели типа «в расчете на душу населения», например, процент охвата населения, книгообеспеченность жителя и др. [41].

Раздел «Мероприятия по привлечению читателей, потребителей, совершенствованию их обслуживания, по рекламе библиотеки» отражает мероприятия по расширению видов услуг, по введению новых форм обслуживания, по улучшению его качества, инновации и меры по формированию привлекательного образа библиотеки.

В разделе «Формирование фонда и его отражение в справочном аппарате» раскрываются вопросы изучения тематического и видового состава фонда, уточнения профиля комплектования, развития и использования фонда, мероприятия по его сохранности; совершенствование единого справочно-поискового аппарата.

Обеспечение единой организационной и научно-методической деятельности, инновационная деятельность, оказание методической помощи библиотекам других ведомств отражаются в разделе «Организационная и научно-методическая деятельность».

В разделе «Развитие материально-технической и технологической базы» намечаются мероприятия по приобретению библиотечного оборудования, библиотечной техники, технических средств, транспортных средств и т.д., по ремонту и переоборудованию знаний и помещений.

Вопросы улучшения условий труда, решение проблем материального, бытового устройства, различных видов социальной поддержки членов коллектива, проведения оздоровительных мероприятий и т.д., повышения квалификации кадров освещаются в разделе «Социальное развитие коллектива».

Раздел «Меры по совершенствованию управления библиотекой» включает мероприятия по совершенствованию процессов труда в коллективе, упорядочению структуры аппарата управления, изменению функций

отдельных органов и т.д. [41].

В годовых планах должен обязательно предусматриваться резерв времени, трудовых и иных ресурсов на случай необходимости выполнения внеплановых работ. Составной частью годового плана библиотеки является смета доходов и расходов.

Нормы времени – это затраты рабочего времени на выполнение единицы работы. Нормы труда определяют для отдельного вида или группы работ. На основании таких норм можно установить нормированное задание – объем работ, который работник или группа работников должны выполнить за единицу рабочего времени. Таким образом, система нормирования помогает установить, сколько необходимо работников определенных должностей и квалификации для выполнения задания.

Систему нормирования труда в учреждении вводят, чтобы улучшить организацию труда и трудовых процессов, сбалансировать уровень напряженности или интенсивности труда при выполнении работ (оказании услуг), повысить эффективность обслуживания потребителей услуг [65].

Помимо годовых комплексных планов могут быть составлены также планы на отдельные направления работы – планы коммерческой деятельности, проведения социологических, маркетинговых исследований, подготовки и проведений юбилейных мероприятий и т.д. Также при необходимости могут составляться планы, рассчитанные на более короткие периоды времени (квартал, месяц) [41].

И.М. Хвостенко, Н.А. Бредихина, С.А. Амельченко в пособии «Планирование и отчетность в библиотеках» приводят следующий перечень этапов составления годового плана:

- Анализ реализации плана текущего года, его достоинств и недостатков, изменений в деятельности библиотеки в истекшем году;
- Определение основных целей, задач, направлений работы,

контрольных показателей на следующий год;

- Обсуждение проекта плана в структурных подразделениях (отделах, филиалах);
- Составление плана с учетом предложений всех подразделений и сотрудников;
- Обсуждение в трудовом коллективе и утверждение директором [67, с. 12].

На основе утвержденного годового плана библиотеки дорабатывается предплановые наметки годового плана в каждом структурном подразделении библиотеки. Форма плана унифицирована. Он включает краткую вводную часть, количественные показатели по основным направлениям работы структурного подразделения, обобщенный перечень мероприятий. Процесс разработки годового плана структурного подразделения включает расчет годового фонда рабочего времени и составление сметы его расхода, чтобы было обеспечено выполнение заданного объема работ. Трудозатраты на все работы не должны превышать годовой фонд рабочего времени [41].

Новый этап в социальном развитии России, кардинальная трансформация библиотечно-информационных ресурсов и всей системы библиотечного обслуживания, организационной структуры библиотек требуют выбрать приоритеты в развитии публичных библиотек, миссия которых (собирание, сохранение, предоставление в общественное пользование универсального фонда документов на всех видах носителей и обеспечение гарантированного доступа к ним) остается неизменной. Исходя из этой миссии определяются стратегические планы и программы развития всей деятельности библиотеки.

В современных условиях, когда кардинально меняются представления о месте библиотек в культурной, научной, образовательной и информационной инфраструктурах социума, главным объектом внимания при стратегическом планировании становится конкурентоспособность

библиотек, определяемая качеством и доступностью предлагаемых информационных продуктов и услуг, а также эффективностью каналов продвижения информации и коммуникативной политикой [51].

Стратегия – центральное понятие стратегического менеджмента; главный продукт стратегического планирования и управления; составная часть стратегического плана; стратегия внедряется в работу между целями и конкретными действиями по их исполнению, задавая этим конкретным действиям определенную рамку, общую осмысленность и направления.

Практика показывает, что возможность точной реализации стратегии по написанным планам не является реальной, поэтому есть необходимость различать заранее спланированную и фактически реализуемую стратегию. Фактически реализуемая стратегия может соответствовать или не соответствовать разработанной и объявленной стратегии [49].

А. Чандлер, автор одной из пионерных работ в области стратегического планирования, считает, что стратегия – «это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей»

«Перспективный (стратегический) план – это совокупность конкретных установок по развитию ресурсной базы и основной деятельности» [41, с. 260].

Основное назначение перспективного плана – раскрыть на будущее (как правило, на 5 лет) основные направления деятельности коллектива, обозначить динамику основных показателей. Такой план может быть комплексным, отражающим все направления деятельности библиотек, или представлять собой долгосрочную программу развития по одному или нескольким приоритетным направлениям (тематический план комплектования библиотечных фондов, план научно-исследовательской работы и др.) [41].

На сегодняшний день библиотеки обязаны заниматься стратегическим планированием своей деятельности. «Стратегический план – это основа ориентации для разработки других более конкретных текущих планов» [67, с. 11].

Возникнув в 1960-е годы в мире бизнеса, стратегическое планирование быстро распространилось на некоммерческую сферу, включая библиотеки. В настоящее время оно в той или иной форме практикуется в большинстве крупных западных библиотек и информационных центров и многих, небольших библиотечно-информационных учреждениях [9].

Структура такого плана может включать:

- Характеристика наиболее важных целей, которые предстоит реализовать в плановый период, исходя из объективных условий;
- Меры по достижению целей;
- Ресурсное обеспечение;
- Совершенствование организационной структуры, мероприятия по комплектованию, социальному развитию коллектива.

Современным инструментом развития библиотеки в условиях изменений во внешней среде является методология стратегического управления. Его суть заключается в том, что существует четко организованное комплексное стратегическое планирование, и структура управления библиотекой построена так, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения целей библиотеки.

В стратегическом планировании особое место занимает формулировка в организационно-правовых документах (в уставе библиотеки, в положениях о структурных подразделениях и др.) миссии библиотеки [41].

В основе стратегического планирования лежит «дерево целей» – сначала определяется общая цель библиотеки на определенный период, затем уточняются соответствующие задачи каждого из подразделений, и главным является обозначение не мероприятие, а его результата [33].

Ключевые моменты, в рамках которых каждая библиотека определяет цели:

- *Положение во внешней среде.* Стратегическими целями могут быть формирование культурно-информационной или социально-культурной среды региона, расширение библиотечной деятельности, предоставление услуг в информационном секторе;
- *Инновации.* Целевые установки в этой области связаны с определением новых методов библиотечной деятельности: информатизации процессов, сохранности библиотечно-информационных ресурсов, дифференциации обслуживания, освоения новых технологий или способов организации работы библиотек;
- *Эффективность.* Для любой библиотеки важной целью становится определение показателей, характеризующих уровень ресурсосбережения, экономичности процессов, трудозатрат;
- *Ресурсы.* Определяется потребность во всех видах ресурсов. Выдвигаются цели относительно расширения или сокращения ресурсной базы, обеспечения ее стабильности;
- *Управленческие аспекты.* Обеспечить долгосрочные перспективы деятельности можно только за счет организации эффективного менеджмента и маркетинга, отсутствие которых сдерживает развитие многих библиотек;
- *Персонал.* Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением стабильности коллектива, улучшением условий и мотивации труда, повышением уровня квалификации и др.;
- *Социальная ответственность.* В силу особого положения деятельность должна быть ориентирована на развитие общественно значимых ценностей, повышение духовного и культурного уровня различных слоев населения [67].

Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Задача его заключается в обеспечении в достаточном объеме нововведений и организационных изменений для адекватной реакции на изменения во внешней среде. Сущность процесса планирования стратегии можно свести к поиску ответов на вопросы: каково настоящее положение библиотеки, какова стратегическая ситуация, в которой она находится? В каком положении руководство библиотеки хочет её видеть в будущем? Какие препятствия могут возникнуть на пути к поставленной цели? Что и как нужно сделать, чтобы достичь поставленных целей?

Стратегический план можно представить в виде глав, каждая из которых посвящена определенному направлению деятельности библиотеки. Глава содержит изложение ситуации, сложившейся на момент разработки плана, с обоснованием ее положительных и отрицательных сторон, список планируемых мероприятий с указанием приоритетов, оценку стоимости и сроков выполнения намеченного плана, обоснование предлагаемых новых направлений деятельности и видов услуг (с оценкой расходов и с распределением по срокам выполнения). План должен иметь главы, относящиеся ко всей библиотеке в целом (например, автоматизация и оборудование).

Стратегический план может подкрепляться комплексом программ и планов-проектов, бизнес-планом, его положения конкретизируются в текущих плановых документах [41].

Необходимость стратегического планирования в отрасли культуры в наши дни осознана как очевидная необходимость. Это осознание проявляет себя на федеральном уровне управления отраслью [26].

В системе стратегического планирования существуют документы, которые ставят перед библиотеками вполне конкретные задачи (их библиотеки уже вполне успешно выполняют в своей повседневной работе).

Обоснованные представления о роли библиотек в развитии многих направлений экономического и социального развития содержат: «Стратегия действий в интересах граждан старшего поколения до 2025 года», «Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации», «Доктрина информационной безопасности Российской Федерации», «Концепция государственной семейной политики в Российской Федерации на период до 2025 года», «Стратегия противодействия экстремизму в Российской Федерации на период до 2025 года» Указ Президента Российской Федерации «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки», «Стратегия государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2025 года», «Концепция государственной миграционной политики Российской Федерации на период до 2025 года».

Все это позволяет утверждать, что роль современных библиотек достаточно четко и подробно прописана в основных федеральных стратегических документах последнего времени, обладающих юридической силой. Исходя из сформулированных в них целей и задач затем формируются региональные и отраслевые программы развития.

Вышеописанные стратегические документы позволяют утверждать, что «государственный заказ» библиотекам сформулирован. С некоторой долей обобщения можно назвать его четыре основные позиции. Функции библиотек:

а) Обеспечивают развитие: информационного общества и информационных технологий сельских территорий, а также научно-технологическое, инновационное, долгосрочное социально-экономическое;

б) Принимают участие в дополнительном образовании и воспитании (детей, мигрантов);

в) Влияют на безопасность – информационную, национальную, подрастающего поколения, противодействуют экстремизму;

г) Действуют в интересах: старшего поколения, семьи, молодёжи, представителей различных национальностей; поддерживают чтение, гуманитарное взаимодействие [21].

Быстрое развитие инновационных, телекоммуникационных технологий, сетевого взаимодействия библиотек и т.д. способствовали началу разработки библиотеками разного уровня перспективных планов, концептуально-стратегических документов планово-прогностического характера. Данная проблема получила особую остроту по причине того, что библиотеки оказались перед выбором: выживания, отступления или трансформации.

В этих условиях долгосрочное планирование становится особенно актуальным [61].

Основная позиция как отечественных, так и зарубежных специалистов при построении долгосрочных планов выражается в двойном подходе или синтезе управления традиционных и цифровых ресурсов [61].

В стратегическом планировании скрыты большие возможности для целенаправленного инновационного развития библиотек, для оптимизации использования библиотечных ресурсов, для достижения максимального соответствия предоставляемых услуг потребностям и интересам пользователей. Также стоит отметить, что в отличие от перспективного плана, в котором плановые задания распределяются по годам, стратегический план составляется не по годам, а по срокам реализации намеченных целей [67].

И.М. Хвостенко, Н.А. Бредихина, С.А. Амельченко [67, с. 9] приводят этапы разработки стратегического плана:

- Анализ состояния дел в библиотеке, её внешней и внутренней среды;
- Определение миссии и целей;
- Выбора стратегии их реализации;

- Разработки политики осуществления стратегии;
- Распределения ресурсов.

«Главным методом стратегического планирования является прогнозирование, т.е. определение будущих тенденций и вероятного хода событий» [9, с. 1]. Прогнозирование является наиболее трудным аспектом стратегического планирования: чем дальше мы стремимся заглянуть, тем больше неопределенность и вероятность ошибок.

Большинство экспертов считают, что стратегический план должен охватывать не менее 5 лет. На деле в практике национальных библиотек сроки колеблется от 4 до 10 лет [9].

В заключении вышесказанному стоит отметить, что план должен быть обоснованным и реалистичным. И для того, чтобы план был хорошим нужно изучить все существующие проблемы, возникающие в ходе планирования.

1.3 Муниципальное задание библиотек: состояние, проблемы

Сегодня инструментом планирования деятельности организации выступает муниципальные задания. Как отмечает ведущий экономист отдела экономики образования Центра стратегических разработок ГБОУ ВО Московской области «Академии социального управления» О. Жукова государственное (муниципальное) задание является управленческим инструментом органа государственной власти субъекта РФ, органа местного самоуправления, осуществляющая полномочия учредителя по отношению к бюджетным и автономным учреждениям и полномочия главного распорядителя средств по отношению к казенным учреждениям. В вопросе финансового обеспечения деятельности учреждений государственный заказ играет важную роль. Бюджетные и автономные учреждения осуществляют в соответствии с муниципальным заданием оказание услуг и выполнение работ, которые являются основными видами деятельности учреждения [27, с. 66].

Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления …» содержит статью 54 («Муниципальный заказ»), которая декларирует следующее.

«1. Органы местного самоуправления и уполномоченные ими муниципальные учреждения могут выступать заказчиками на … выполнение работ и оказание услуг, связанных с решением вопросов местного значения и осуществлением отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления федеральными законами и законами субъектов Российской Федерации.

2. Муниципальный заказ на … выполнение работ и оказание услуг оплачивается за счет средств местного бюджета. Размещение указанного муниципального заказа осуществляется на конкурсной основе, за исключением … случаев закупки … работ и услуг у единственного исполнителя.

3. Порядок формирования, размещения, исполнения и контроля за исполнением муниципального заказа устанавливается уставом муниципального образования и нормативными правовыми актами органов местного самоуправления в соответствии с федеральными и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации» [53, ст. 54].

Органы исполнительной власти субъектов РФ и местная администрация устанавливают срок до начала планируемого года и не позднее одного месяца с момента утверждения закона (решения) о бюджете на соответствующий период. Муниципальное задание (МЗ) может быть установлено на срок до одного года в случае утверждения бюджета на очередной финансовый год и на срок до трех лет в случае утверждения бюджета на очередной финансовый год и плановый период. Таким образом, планирование бюджета и определение объема финансирования тех или иных услуг осуществляется с использованием сводных показателей МЗ.

Начиная с 1 января 2016 года на федеральном уровне МЗ формируется в процессе формирования федерального бюджета на очередной финансовый год и плановый период и утверждается не позднее 15 рабочих дней со дня утверждения главным распорядителем средств федерального бюджета лимитов бюджетных обязательств на предоставление выполнения МЗ.

Досрочное прекращение выполнения задания, условия и порядок которого должны быть определены непосредственно в муниципальном задании, допускается в связи с реорганизацией учреждения или изменением типа учреждения. Другими причинами могут послужить результаты проверки в случаях несоблюдения требований к качеству и порядку оказания услуг, окончание периода действия разрешительных документов на осуществление соответствующих видов деятельности, исключение государственной услуги из реестра государственных услуг и т.д. [18; 27].

Контроль за выполнением заданий может быть осуществлен кабинетно, путем сбора дополнительной информации о выполнении задания, путем выездной проверки, а также путем анкетирования потребителей услуг [27].

Применение государственного задания предполагает:

- Повышение эффективности управления производством и потреблением государственных услуг;
- Повышение обоснованности бюджетных ассигнований на финансовое обеспечение государственных учреждений;
- Обеспечение соответствия между объемом бюджетных средств, предоставляемых государственным учреждениям, и объемом и качеством оказанных ими государственных услуг;
- Усиление ответственности государственных учреждений за результативность использования бюджетных средств и соблюдение требований к государственным услугам и условиям их оказания [18].

Преимуществом государственного задания как инструмента программного финансирования является одновременное решение нескольких задач:

- Планирование целей и результатов оказания услуги (работы);
- Расчет потребности ресурсов для каждой услуги (работы);
- Планирование деятельности учреждений в ключе программных задач [38].

Как правило, МЗ состоит из двух частей – на оказание услуг и на выполнение работ. В свою очередь, каждая из частей может состоять из нескольких разделов – на каждую услугу (работу) составляется свой раздел. Разделы формируются тогда, когда учреждение оказывает несколько услуг (выполняет несколько видов работ).

При характеристике объема государственной услуги (в показателях) необходимо привести:

- Показатель для измерения объема услуги и единицы его измерения в соответствии с ведомственным перечнем;
- Значение показателя, в том числе за отчетный год – фактическое, за текущий год – плановое либо фактическое (при наличии информации), за очередной финансовый год и плановый период – плановые.

В государственном заказе необходимо указать наименование показателей качества, единицы их измерения и формулы расчета в соответствии с утвержденным перечнем показателей качества соответствующей государственной услуги, значение этих показателей и указать источник информации о значении показателей [27, с. 67].

В отчете о выполнении МЗ недопустимы несоответствия: когда в отчет включаются показатели, не предусмотренные в задании; когда показатели, включенные в МЗ, не отражаются в отчете [27].

Практика формирования государственного задания существует уже не

первый год. В настоящее время многие библиотеки имеют практический опыт работы с муниципальным заданием.

В настоящее время ситуации с муниципальными заданиями складывается таким образом, что библиотеки получают муниципальный заказ на год, который выражается в конкретных цифровых показателях. Такой заказ формирует управление культуры.

Муниципальное задание для библиотек предполагает учет следующих факторов и видов деятельности:

- Порядок оказания услуг (повторяет основные положения Стандарта качества, имеющегося в каждой библиотеке);
- Сеть учреждений, которые оказывают библиотечные услуги (перечень библиотек);
- Перечень услуг (услуги по составлению и выдаче справок, организации досуга и т. д.);
- Плановый объем этих услуг (в цифровых показателях);
- Показатели, характеризующие качество оказываемых услуг;
- Цену каждой услуги;
- Итоговый перечень расходов учреждения на определенный год;
- Оценку потребности в предоставлении библиотечных услуг.

За основу при определении цифровых показателей работы библиотек принимаются фактические показатели работы за прошедшие годы:

Факт отчетного года = план следующего года [50].

В свою очередь, качество содержания библиотеки зависит от многих факторов: наличия выделенных средств, сложившихся традиций, авторитета библиотеки, потребностей и активности местных жителей и т.д. [16].

Заместитель директора по библиотечному обслуживанию МУК «ЦБС г. Иркутска» Л.В. Пильнова подчеркивает, что муниципальный социальный заказ предполагает не поддержку текущей деятельности библиотеки, а поручение ей выполнения определенных работ и услуг для муниципальных

нужд, выполнение которых направлено на создание информационной и культурной среды для развития города. Основой муниципального заказа являются востребованные горожанами информационные услуги и услуги досугового характера, предоставляемые библиотеками. Таким образом, бюджетные средства направляются на достижение общественно значимых и, как правило, количественно измеримых результатов деятельности [50].

Муниципальным заказом может быть поддержано любое первоочередное или приоритетное направление, характерное для конкретной территории: профилирование библиотеки, ее компьютеризация, организация обслуживания инвалидов, внестационарное обслуживание сельских жителей наиболее удаленных населенных пунктов. Муниципальный заказ – это то, что должно быть обусловлено необходимостью, потребностью. «Содержание» библиотеки можно рассматривать как отражение общественных потребностей, а муниципальный заказ – как инструмент «закупки» для местных жителей библиотечного обслуживания [16; 45; 46].

С декабря 2015 года возможность использования бюджетными учреждениями остатков субсидий в последующем году для достижения цели, ради которых учреждения созданы, могут остаться в распоряжении бюджетных учреждений только при одном условии – учреждение выполнило задание в полном объеме. В случае невыполнения задания или выполнения в неполном объеме, федеральные учреждения обязаны вернуть остаток субсидии, соответствующий объему невыполнения.

Если порядком формирования заданий не предусмотрены возможные отклонения, то в случае необходимости возврата остатка субсидии в связи с невыполнением задания должен быть определен порядок расчета этого остатка [26].

Муниципальное задание подразумевает возможность изменения (например, сокращения) суммы выделенных бюджетных средств. В этом случае, согласно приказу, учредитель (в лице Управления культуры) должен

изменить (сократить) муниципальное задание, т. е. плановые показатели.

Л.В. Пильнова отмечает, что поскольку целью формирования муниципального задания является установление взаимосвязи планирования бюджета с оказанием библиотечных услуг и существующей потребностью в этих услугах, то Управление культуры будет проводить оценку потребности в библиотечных услугах среди населения [50].

По итогам года учреждение в целом и каждая библиотека в отдельности должны представлять отчет, обязательно содержащий следующую информацию:

– результаты выполнения муниципального задания, фактические и запланированные на соответствующий период показатели;

– пояснительную записку о результатах выполнения муниципального задания;

– характеристику факторов, повлиявших на отклонение фактических результатов выполнения задания от запланированных;

– характеристику перспектив выполнения задания в соответствии с утвержденными объёмами и стандартом оказания муниципальных услуг;

– сведения о решениях, принятые главным распорядителем бюджетных средств по итогам проведения контроля.

Выполнение муниципального задания является обязательным для муниципальных учреждений культуры [50].

Организационно-процессуальная сторона муниципального заказа находит свое выражение в том, что заказчик заключает с библиотекой – исполнителем договор на выполнение муниципального заказа (формы и виды договоров, порядок и условия их заключения и реализации утверждаются главой муниципального образования). К договору в обязательном порядке прилагаются смета на реализацию заказа и календарный план выполнения работ. Договор включает в себя

существенные условия, устанавливающие взаимные обязанности заказчика и исполнителя заказа.

Библиотека, выступая в роли исполнителя заказа, обязана проявить управленческую и контрактную ответственность и в полной мере выполнить все условия, предусмотренные договором [16].

На практике ситуация складывается иначе, существуют проблемы, затрудняющие применение муниципального заказа. Опыт применения государственного задания указал на несовершенство отдельных подходов и элементов в механизме его формирования и финансового обеспечения [18]. При планировании своей работы редко принимаются во внимание нормы труда и реальный годовой бюджет рабочего времени из-за чего возникают несоответствия показателей в планах и отчетах. Стоит отметить, что в планах не всегда отражаются все направления работы библиотеки. Также возникают вопросы при определении трудозатрат в том случае, когда недостаточно четко формулируются те или иные процессы, сроки выполнения, результат проведенной работы в материальном виде [52].

Начиная с 2010 г. финансовое обеспечение бюджетных учреждений начинает осуществляться на основании государственного (муниципального) задания на оказание услуг юридическим и физическим лицам с указанием объемов деятельности, перечней услуг и требований к их качеству [45; 46]. В связи с этим проблема развития методического инструментария программного финансирования приобретает особую актуальность. Подтверждением является существующая в настоящее время слабая согласованность показателей государственных (муниципальных) программ и государственных (муниципальных) заданий на оказание публичных услуг [38].

Как отмечает Л.В. Пильнова, нет четких представлений, сколько стоит то или иное направление деятельности, тем более конкретная услуга. Поэтому стоимость библиотечного обслуживания в целом и конкретных

библиотечных услуг, в частности, оказывается заниженной и не соответствующей ни реальным затратам, ни их социокультурной значимости [50].

В каждом регионе при формировании государственного (муниципального) задания, как правило, соответствующие органы власти самостоятельно устанавливают перечень услуг, определяющих комплексное понятие «библиотечное обслуживание» [45]. Однако отсутствие государственного стандарта библиотечного обслуживания, на основании которого можно было бы определить набор и качество библиотечных услуг, уровень финансирования, т. е. обоснованное формирование муниципального задания на местах, в регионах, муниципалитетах, является на сегодняшний день острой проблемой [18; 45; 50].

В то же время существует разница между предлагаемым и необходимым уровнем финансирования.

Переход к финансированию государственных услуг на основе муниципального задания требует подготовительного этапа, предусматривающего комплекс мероприятий методического и организационно-правового содержания по созданию системы планирования, учета, оценки и контроля за результативностью оказания государственных услуг.

Введение государственного задания в процесс государственного финансирования является результатом поиска путей повышения эффективности управления государственными финансами. Его роль в механизме финансового обеспечения государственных услуг требует всестороннего научного осмысления, а использование в качестве инструмента регулирования производством и потреблением общественных благ – создание необходимых методологических и организационно-правовых условий [18].

Сегодня результат деятельности библиотек рассматривается в

количественном выражении (сколько читателей, посещений, книговыдач). А комплектование, сохранение культурного наследия, исследовательская деятельность остались за рамками финансирования. Все эти проблемы мог бы решить государственный стандарт библиотечного обслуживания и нормативы расходов на его реализацию, которые должны быть утверждены на федеральном уровне, поскольку речь идет о конституционных гарантиях прав граждан [50].

Таким образом, можно сделать вывод, что формирование муниципального заказа может стать тем инструментом, который будет способствовать более эффективной реализации местной политики в области библиотечного дела, так как предоставляет возможность более конкретного выбора приоритетов библиотечного обслуживания, совершенствования отношений между библиотекой и органом власти на договорной основе, постепенного выстраивания номенклатуры услуг, упорядочения их качественных и количественных характеристик, а также оценки результатов деятельности [16; 45].

Муниципальные задания для библиотек должны опираться на стратегию развития библиотечного дела региона, на государственный стандарт библиотечного обслуживания, которые сегодня, к сожалению, отсутствуют.

Глава 2. Исследование планирования деятельности библиотек на основе муниципального задания

2.1 Методология и методика исследования

Прежде чем дать определения объекта, предмета и проблемы исследования необходимо ознакомится с понятием методологии.

Методологией называют систему принципов научного исследования. Именно методология определяет, в какой мере собранные факты могут служить реальным и надежным основанием объективного знания. Термином «методология» принято обозначать совокупность исследовательских процедур, техники и методов, включая приемы сбора и обработки данных [70].

Методика научного исследования – это упорядоченная во времени, координированная и кооперированная система действий, конкретная реализация совокупности различных способов (методов, приемов, процедур, операций) достижения определенной цели и решения задачи, сбора и обобщения данных об объектах библиотечной действительности [34].

Исходным пунктом всякого исследования является проблемная ситуация [70].

Потребность в проведении того или иного исследования отражает проблемную ситуацию – объективно возникающее противоречие между знанием необходимости определенных действий и незнанием путей их реализации. Решение проблемы заключается в выяснении средств, методов, приемов, при помощи которых можно преодолеть фактически сложившиеся затруднения, препятствующие успешной практической деятельности, и означает получение нового знания об изучаемом явлении, позволяющего достигнуть качественно нового, более высокого уровня библиотечной работы [34].

Проблемой данного исследования является отсутствие научно-обоснованных подходов к формированию муниципального задания библиотек.

Формулировка проблемы влечет за собой выбор конкретного объекта исследования. Им может быть социальный процесс, или область социальной действительности, или какие-то общественные отношения, содержащие в себе социальное противоречие. Иными словами, объектом может быть все то, что явно или неявно содержит социальное противоречие и порождает проблемную ситуацию. Объект социологического исследования – это то, на что направлен процесс познания [70].

Объектом нашего исследования выступает планирование деятельности библиотек.

Помимо объекта, выделяется также предмет изучения или те наиболее значимые с практической или теоретической точки зрения свойства, стороны, особенности объекта, которые подлежат непосредственному изучению. Остальные стороны или особенности объекта остаются как бы вне поля зрения исследователя. Поскольку объект – то, что содержит социальное противоречие, постольку предмет – это те его свойства и стороны, которые наиболее выпукло выражают данное противоречие. Можно сказать, что это – совокупность обстоятельств, которые представляют полюса социального противоречия [70].

Предметом дипломной работы является муниципальное задание как основа планирования деятельности библиотек. Обычно предмет исследования содержит в себе центральный вопрос проблемы, связанный с предположением о возможности обнаружить закономерность или центральную тенденцию изучаемого противоречия. Постановка такого вопроса – источник выдвижения рабочих гипотез.

Таким образом, первый шаг в разработке программы – это формулировка проблемы и выделение объекта и предмета исследования [70].

В основе методологической части программы лежит определение *цели* и *задач исследования*.

Цели и задачи исследования образуют взаимосвязанные цепочки, в которых каждое звено служит средством удержания других звеньев [70].

Цель исследования выражает познавательные и практические потребности, ради которых оно проводится, показывает, как будут использованы его результаты. Четкая постановка цели предполагает глубокое понимание и осознание закономерностей развития событий, происходящих в библиотечной практике [34].

В след за целью определяется *тема исследования.* Тема – это краткая и четкая формулировка сути проблемы (или ее части), которую предполагается разрешить. Поясняет и конкретизирует тему постановка взаимосвязанных задач [34].

Задачи могут рассматриваться и как критерии темы. Можно считать, что тема сформулирована точно, если она соответствует задачам. Но соответствие между темой и задачам и устанавливается не сразу, а путем их последовательного уточнения.

Библиотечное исследование обычно включает от трех до пяти задач. При меньшем количестве задачи сливаются с целью и не выполняют своего предназначения – быть ее конкретизацией и критерием. Большое количество задач неизбежно вносит элементы перегрузки и неопределенности, утрачивается целенаправленность исследования. Задачи детерминируются условиями проблемы, в то же время, четко сформулированные, они помогают более глубокому и правильному ее решению [34].

Таким образом, цель исследования логически диктует структуру его основных задач, теоретических и практических, последние требуют уточнений в виде ряда частных программных задач. Кроме того, может быть

поставлено некоторое ограниченное число побочных, дополнительных задач. Исследователь должен быть готов к тому, что по мере развития исследовательского процесса будут уточняться частные задачи, возникать новые, и так до окончания работы. Частные задачи, по существу, нередко представляют собой вопросы, возникающие по ходу анализа поставленных проблем [70].

Целью нашей работы является изучение состояния планирования деятельности библиотек и определение соответствия муниципального задания реальным трудозатратам.

Для достижения поставленной цели в работе будут решены следующие *задачи*:

1) Изучить сущность планирования как основу деятельности библиотек;
2) Рассмотреть виды планов и дать их характеристики;
3) Рассмотреть муниципальные задания библиотек как основу планирования их деятельности; описать проблемы, которые возникают при их выполнении;
4) Разработать методику исследования;
5) Описать базу исследования и проанализировать муниципальные работы и услуги МБУК «ЦБС г. Казани».

Следующим этапом нашей работы стало изучение существующих методов исследования и выбор подходящих из них для решения поставленной цели.

Существуют три принципиальных класса методов сбора первичных эмпирических данных: прямое наблюдение, анализ документов и опросы. Техника их применения многообразна, что некоторые модификации приобрели статус самостоятельных методов, например интервью или анкетного опроса. Но любые разновидности использования того или иного класса методов опираются на единые, общие правила.

В нашем исследовании применяются метод анализа документов (традиционный анализ документов), научный и статистический методы. В системном анализе мы будем сопоставлять показатели, указанные в муниципальном задании «ЦБС г. Казани» за 2017-2020 годы, с цифрами из отчетов выполнения МЗ и с нормами времени. Данный метод поможет выяснить справляется ли библиотека с поставленными целями; какие трудности возникают при их выполнении; учитывается ли бюджет рабочего времени при составлении государственного заказа.

Методы изучения документации сегодня широко используются в библиотечном деле. Под документом понимается материальный носитель с зафиксированной информацией, предназначенный для ее сохранения и передачи во времени и пространстве, пригодный для использования в документационных процессах и в исследовательской практике. Методы изучения документов позволяют получить сведения о прошедших событиях, наблюдение за которыми уже невозможно [34].

Документальной в социологии называют любую информацию, фиксированную в печатном или рукописном тексте, на магнитной ленте, на фото- или кинопленке. В этом смысле значение термина отличается от общеупотребительного: обычно документом мы называем лишь официальные материалы. Нередко документальные источники служат главным способом получения нужной для исследования информации [70].

В библиотечных исследованиях используются как библиотечные по происхождению, так и другие различные документы, т.е. не имеющие прямого отношения к библиотечному делу.

Исследователь для того, чтобы лучше ориентироваться в материале, должен знать суть и возможности различных классификаций документов, существующих в настоящее время и характеризующих их с точки зрения:

- Знаковых средств закрепления информации;

- Необходимости использования для восприятия информации специальных технических средств;
- Особенностей материала носителя;
- Способа распространения в обществе;
- Регулярности выхода;
- Состава основного текста;
- Места в системе получения или переработки информации (отношения к фиксируемой информации);
- Целевого назначения.

Специфика документальной информации состоит в том, что в ней отражается как объективная действительность, так и отношение к ней субъекта, создателя документа. Задача исследователя – суметь так перестроить ее, чтобы получить максимально достоверные данные: о комплектовании и организации фондов, составе читателей, индивидуальной работе и массовых мероприятиях библиотеки, о динамике книговыдачи, о читаемости тех или иных книг, о проявлениях общественного читательского мнения и т.д. [34].

В процессе исследования при использовании метода анализа документов существует проблема достоверности документарной информации. Проверка подлинности документа, анализ мотивов, побуждений, условий его составления, целевой установки автора, ситуации, в которой он действовал, характера его окружения – те факторы, от которых зависит достоверность информации из личных документов [70].

Традиционный (классический) анализ документов в отличие от простого ознакомления с ними или прочтения для приобретения нового знания – это именно метод исследования, которое, как всякое научное исследование, предполагает выдвижение определенных гипотез, тщательное

изучение существа анализируемого материала, логики текста, обоснованности и достоверности приводимых сведений [70].

С помощью метода традиционного анализа документов мы изучили состояние планирования деятельности библиотек и выдвинули гипотезу исследования.

Существует также оценка метода документального анализа.

Анализ документов – важный метод сбора информации при формулятивном плане исследования (для выдвижения гипотез и общей разведки темы) и на стадии работы по описательному плану. В экспериментальных исследованиях возникают значительные трудности перевода языка документов на язык гипотез, но, как показывает опыт, и эти затруднения можно преодолеть при умелом обращении с материалом [70].

Существует следующая последовательность действий при анализе данных.

Первая стадия – описание всей совокупности данных в их простейшей форме. Дальше следует собственно описание: мы используем аппарат дескриптивной статистики для упорядочения всех данных по отдельным признакам.

Вторая стадия – «уплотнение» исходной информации, т.е. укрупнение шкал, формирование агрегатных признаков-индексов, выявление типических групп, жестких подвыборок общего массива и т.п. Генеральная цель всех этих операций – сокращение числа признаков, нужных для итогового анализа. Одновременно достигается первичное обобщение данных, нужное для более глубокого понимания существа изучаемых процессов. На данной стадии, в развитии которой осуществляется переход к анализу взаимосвязей (3-я стадия), будут использоваться довольно сильные операции – факторный анализ, типологизация и подобные им.

Третья стадия анализа как бы вклинивается в предыдущую. Это углубление интерпретации и переход к объяснению фактов путем выявления возможных прямых и косвенных влияний на агрегированные свойства, социальные типы, устойчивые образования. Здесь главная опасность – подмена косвенных, опосредованных связей прямыми. Такая ошибка – самая распространенная и менее всего заметная со стороны.

На данной, вероятно самой ответственной, стадии анализа должны быть получены основные выводы, проверены главные гипотезы, необходимые для разработки практических рекомендаций и для теоретического осмысления проблемы.

Четвертая стадия, заключительная, – попытка прогноза развития изучаемого процесса, событий, явлений при определенных условиях. Лучшим образом решению этой задачи отвечает повторное обследование. При невозможности его осуществить и для оперативности прогноза здесь активно используют модели мысленного экспериментирования, регрессионные, детерминационные, стохастические и др. Полезно прибегнуть к оценкам экспертов в данном предмете, чтобы проверить надежность прогноза, являющегося результатом мысленных экспериментов [70].

Также в нашем исследовании мы используем статистический метод. *Статистический метод* – это совокупность взаимосвязанных приемов исследования массовых объектов и выявления общих закономерностей путем устранения случайных особенностей отдельных единичных наблюдений [60]. Данный метод поможет нам выяснить справляется ли ЦБС с показателями, указанными в муниципальном задании. В ходе исследования мы будем анализировать плановые показатели государственного заказа с цифрами из отчета о выполнении муниципального задания и сопоставлять их с нормами времени. На данном этапе исследования мы сможем выяснить учитываются ли реальные трудозатраты при составлении муниципальных заданий.

Статистическое исследование мы проводим посредством абсолютных и относительных статистических величин. Абсолютные величина считаются самой первой формой представления статистических данных. С ее помощью удается придать явлениям размерные характеристики, например, по времени, по протяженности, по объему, по площади, по массе и т.д. Если требуется узнать об индивидуальных абсолютных статистических величинах, можно прибегнуть к замерам, оценке, подсчету или взвешиванию. А если нужно получить итоговые объемные показатели, следует использовать сводку и группировку. Нужно иметь в виду, что абсолютные статистические величины отличаются наличием единиц измерения. К таким единицам относят стоимостные, трудовые и натуральные.

Относительные величины выражают количественные соотношения, касающиеся явлений социальной жизни. Чтобы их получить, одни величины всегда делятся на другие. Показатель, с которым сравнивают (это знаменатель), называют основанием сравнения, а показатель, которой сравнивают (это числитель), называют отчетной величиной. Относительные величины могут быть разными, что зависит от их содержательной части. Например, существуют величины сравнения, величины уровня развития, величины интенсивности конкретного процесса, величины координации, структуры, динамики и т.д. и т.п.

Чтобы изучить какую-то совокупность по дифференцирующимся признакам, в статистическом анализе применяются средние величины – обобщающие качественные характеристики совокупности однородных явлений по какому-либо дифференцирующемуся признаку. Крайне важным свойством средних величин является то, что они говорят о значениях конкретных признаков во всем их комплексе единым числом. Несмотря на то, что у отдельных единиц может наблюдаться количественная разница, средние величины выражают общие значения, свойственные всем единицам исследуемого комплекса. Получается, что при помощи характеристики чего-

то одного можно получить характеристику целого. Следует иметь в виду, что одним из самых важных условий применения средних величин, если проводится статистический анализ социальных явлений, считается однородность их комплекса, для которого и нужно узнать среднюю величину. А от такого, как именно будут представлены начальные данные для исчисления средней величины, будет зависеть и формула ее определения.

Научный метод исследования – это способ изучения (упорядоченная совокупность простых приемов, шагов или действий), опирающиеся на определенный понятийный аппарат и правила, соответствующие особенностям предмета исследования, цели и характеру решаемых задач [34].

2.2 Муниципальное задание МБУК «ЦБС г. Казани»

Исследование проведено на базе Муниципального бюджетного учреждения культуры «Централизованная библиотечная система г. Казани».

Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Централизованная библиотечная система г. Казани» – это сеть муниципальных библиотек, включающая Центральную библиотеку, Центральную детскую библиотеку и 47 филиалов, в т.ч., 16 специализированных детских библиотек; 8 библиотек, имеющих детские отделения. 14 библиотек расположены в городских поселках. Муниципальные библиотеки рассредоточены по всем районам города, располагают универсальным фондом, оснащены компьютерами, имеют выход в Интернет.

Официальный сайт МБУК ЦБС г. Казани: www.cbskazan.ru.

МБУК «Централизованная библиотечная система г. Казани» представляет собой разветвленную сеть библиотек. Она состоит из Центральной библиотеки, Центральной детской библиотеки, 47 библиотек-

филиалов. В целях наиболее качественного обслуживания пользователей в ЦБС функционируют специализированные филиалы и отделы.

Детские библиотеки-филиалы № 6, 11, 15, 32, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, ЦДБ.

Библиотеки, имеющие детские и взрослые отделения: № 4, 14, 17, 18, 22, 26, 27, 29.

Пункты выдачи работают на улице Кайбицкой и в поселке Нагорный. Библиобус обслуживает поселки Самосырово, Вознесенское, а также Дом ветеранов на улице Дубравная.

В целях наиболее качественного обслуживания пользователей в ЦБ функционируют специализированные отделы и сектора:

- Краеведческий отдел;
- Отдел искусств;
- Отдел обслуживания;
- Отдел организационно-массовой работы;
- Сектор маркетинга;
- Информационно-библиографический отдел.

Сектора отделов Центральной библиотеки и филиалов:

- Сектор обслуживания детского населения;
- Сектор правовой информации;
- Краеведческий сектор по работе с детьми;
- Сектор музейно-выставочной деятельности;
- Сектор иностранной литературы;
- Сектор детской литературы в отделе комплектования

Основные направления деятельности и задачи:

- Обеспечение активизации деятельности муниципальных библиотек по продвижению книги и чтения среди всех социальных слоев населения, используя различные носители

информации, современные библиотечные практики, коммуникативные технологии;

- Формирование в библиотеках эффективного культурно-просветительского пространства на основе партнерских проектов с организациями книжной и образовательной инфраструктуры;
- Моделирование библиотерапевтического пространства для работы с людьми с ограниченными возможностями. Обеспечение доступности информационно – библиотечных услуг и равных возможностей в удовлетворении культурных и духовных потребностей маломобильных групп;
- Укрепление взаимодействия родителей, педагогов и библиотеки в формировании личности ребенка, профилактика безнадзорности и правонарушений среди несовершеннолетних средствами культурно-досуговой деятельности;
- Формирование патриотизма, гражданственности, правовой культуры пользователей, расширение читательского интереса к истории России;
- Содействие развитию национальных культур, традиций и обычаев этнических общностей и народов, проживающих в Казани, многообразию культурных процессов;
- Реализация социокультурных программ, направленных на максимальную доступность информационно-библиотечных услуг (литературные дворики, книжные фестивали), внутренний и внешний маркетинг, организация рекламных компаний;
- Развитие методического консультационного сопровождения деятельности библиотек-филиалов на основе новых современных технологий;

- Проведение социологических исследований с целью выявления потребностей пользователей, их отношения к библиотеке, а также получения оценки качества предоставляемых ею услуг;
- Формирование библиотечного фонда, соответствующего специфике информационных потребностей и запросов пользователей. Обеспечение актуальности и сохранности библиотечных фондов;
- Поддержка творческой, инновационной деятельности, в том числе совместных проектов и программ с некоммерческими организациями, благотворительными фондами, осуществляющими деятельность в сфере культуры и искусства;
- Развитие многофункционального комплекса библиотечно-информационных услуг, в том числе развитие нестационарных форм библиотечно-информационного обслуживания населения;
- Обеспечение работы по автоматизации деятельности библиотек. Расширение перечня услуг, предоставляемых в электронном виде и удаленном режиме;
- Развитие системы повышения квалификации библиотечных кадров по инновационным направлениям библиотечно-информационной деятельности

Библиотеки ЦБС осуществляют следующие виды услуг:

- Предоставляют информацию о наличии в фондах конкретных документов;
- Предоставляют информацию о составе фондов через систему каталогов и другие формы библиотечной информации;

- Предоставляют справочную и консультационную помощи в поиске и выборе источников информации, включая Интернет;
- Предоставляют во временное пользование документов из фонда, как на дом, так и в библиотеке в соответствии с Правилами пользования библиотеки;
- Предоставляют справки, консультации по вопросам пользования библиотекой;
- Предоставляют доступ к электронному каталогу в библиотеке, а также в сети Интернет;
- Предоставляют доступ к веб-сайту библиотеки в сети Интернет;
- Участвуют в массовых мероприятиях, проводимых в муниципальных библиотеках;
- Резервируют (бронируют) книги по запросу пользователей сроком до трех дней.

Библиотеки предоставляют преимущественное право пользования услугами инвалидам и участникам Великой Отечественной войны, ветеранам труда, имеющим право на получение книг, периодических изданий из фондов читального зала на дом сроком до 30 дней, а также детям-инвалидам, детям из многодетных семей и детям, оставшихся без попечения родителей, на получение книг, периодических изданий из фондов читального зала на дом сроком до 30 дней.

Учреждение осуществляет следующие виды деятельности:

- Обеспечивает информационное и справочно-библиографическое обслуживание пользователей;
- Предоставляет в пользование фонды в читальных залах и на абонементе;
- Комплектует, учитывает, обеспечивает сохранность и рациональное использование фондов, раскрывает их с помощью каталогов и картотек;
- Изымает документы из своих фондов в соответствии с порядком исключения документов согласно действующим нормативно правовым актам;
- Взаимодействует с другими учреждениями культуры, творческими союзами, учреждениями образования, общественными структурами, органами власти в культурно-просветительских целях;
- Сотрудничает с организациями иностранных государств по вопросам библиотечного дела, в установленном порядке вступает в международные организации, участвует в реализации международных библиотечных и иных программ;
- Ведет производственную, хозяйственную и иную деятельность в целях расширения перечня предоставляемых пользователям библиотек услуг и социально-творческого развития библиотек;
- Определяет в соответствии с правилами пользования библиотеками виды и размеры компенсации ущерба, нанесенного пользователями библиотек;
- Обеспечивает социальное развитие трудового коллектива Учреждения, реализацию его творческого потенциала;
- Участвует на конкурсной или иной основе в реализации федеральных и региональных программ развития библиотечного дела.

Библиотеки предоставляют такие дополнительные платные услуги, как:

- Выдача литературы, приобретенной за счет внебюджетных средств; ночной абонемент (выдача литературы на ночь из фондов читального зала);
- Ксерокопирование;
- Фотографирование текстов и иллюстраций из книг и периодических изданий;
- Ксерокопирование электронных документов на съемный носитель (дискету, USB, CD-диск и др.);
- Сканирование текстов, графических изображений, иллюстраций, фотоматериалов;
- Компьютерный набор и дизайн (на бумажных и электронных носителях);
- Распечатка текста на черно-белом принтере;
- Распечатка текста на цветном принтере;
- Звукозапись, видеозапись;
- Перевод литературы с иностранных языков на русский;
- Перевод литературы с языков народов РФ на иностранные языки;
- Перевод текстов с русского языка на татарский, с татарского на русский;
- Консультации по вопросам библиотековедения, библиографии сторонним учреждениям и организациям по запросу;

- Оформление читательских билетов;
- Составление сценариев, организация и проведение культурно-просветительной и информационной деятельности на договорной основе с учреждениями других систем и ведомств;
- Обучение пользователей основам работы на компьютере и осуществлению поиска информации;
- Психологические тренинги;
- Платные кружки, студии.

В МБУК «ЦБС г. Казани» имеются 269 рабочих мест.

Центральная городская библиотека г. Казани была основана в 1961 году как методический центр для массовых библиотек города. В 1988 году библиотеке было выделено здание на улице Вишневского, куда переехали специализированные отделы из библиотеки, расположенной на Кирпичникова, 14. С тех пор Центральная библиотека стала располагаться в двух зданиях: на улице Вишневского, д.10 и улице Академика Кирпичникова, д.14. С 2012 года в связи с реорганизацией сети муниципальных библиотек Центральная библиотека на Кирпичникова получила статус библиотеки-филиал №20.

Центральная библиотека является информационным и методическим центром для муниципальных библиотек МБУК «ЦБС г. Казани».

Читателями библиотеки являются дети младшего, среднего и старшего школьного возраста, старшеклассники, учащиеся средних специальных и высших учебных заведений, рабочие, служащие, инвалиды, престарелые граждане и другие.

Центральная библиотека сотрудничает с различными культурными и общеобразовательными учреждениями города: творческими союзами

Республики Татарстан – писателей, композиторов, художников, кинематографов, ГБУК «Татаркино», Казанским институтом культуры, средними, высшими учебными заведениями, Ассамблеей народов Республики Татарстан, государственными учреждениями и общественно-ориентированными организациями.

В библиотеке активно внедряются новые информационные технологии. Формируются собственные электронные базы данных: «Казань и казанцы» и электронный каталог. Установлена правовая система «Консультант Плюс». Она доступна для всех категорий читателей. Используя свои информационные ресурсы, библиотека удовлетворяет запросы по правовой информации.

В Центральной библиотеке проходят встречи с выдающимися деятелями литературы и искусства, лауреатами литературных премий, презентации новых книг, литературно-музыкальные, творческие вечера, декады литературы народов Татарстана, фестивали и конкурсы, книжные фестивали, «Литературные дворики» и т.д.

Каждый из отделов обслуживания располагает уникальным книжным фондом. Библиотека ежегодно обслуживает более 10000 читателей, библиотечный фонд библиотеки составляет около 70000 единиц хранения.

В настоящее время в целях формирования современного информационно-культурного пространства библиотека стремится к реализации новых, интересных и перспективных проектов, направленных на совершенствование работы с читателями, сохраняя при этом традиционные формы библиотечной деятельности. Главная миссия библиотеки заключается в приобщении молодого поколения к чтению, через создание в библиотеке интеллектуальных, творческих и просветительских площадок.

В 2019 году Центральная библиотека МБУК «ЦБС г. Казани» получила Грант Правительства Республики Татарстан для поддержки проектов творческих коллективов муниципальных учреждений культуры и искусства

за проект «Квадратура Большого Города»: центр творческого прочтения авангарда».

В рамках проекта «Книголюбофф» на базе Центральной библиотеки г. Казани работает Литературное кафе «КАЛИТКА», которое явилось дополнительной площадкой для организации образовательных и просветительских мероприятий в целях популяризации книжной культуры среди населения города, а также создания определенной информационной среды. Здесь проводятся творческие вечера с деятелями искусства и культуры, молодежью, начинающими свой творческий путь.

В Казанской ЦБС работает «Библиобус». Это современный передвижной библиотечный центр – библиотека на колесах с фондом свыше тысячи экземпляров книг и журналов, который является эффективным транспортным средством для организации обслуживания населения книгой. Библиобус обслуживает жителей пригородных поселков, в которых нет стационарных библиотек.

Комплектование библиотечных фондов ориентируется на издания различных типов и жанров: высокохудожественную литературу, издания научно-популярного характера.

Совокупный фонд Казанской ЦБС на 2019 год составляет 2494777 экземпляров. Видовой состав фонда муниципальных библиотек представлен книгами 2241442 экземпляра или 89,8%, периодическими изданиями 246542 экземпляров или 9,9% и наименьшая часть фонда – это издания на других носителях – 6793 экземпляра или 0,3% от общего фонда.

Библиотеки МБУК «ЦБС г. Казани» комплектуются на основании тематико-типологической структуры. Новые поступления напрямую зависят от объемов финансирования. Основные источники комплектования для ЦБС являются российские издательства и Татарское книжное издательство, сотрудничество с Союзом писателей Республики Татарстан и Российской Федерации.

Финансовое обеспечение деятельности «ЦБС г. Казани» осуществляется в соответствии с законодательством, на основе нормативов, утверждаемых ежегодно соответствующими нормативно-правовыми актами муниципального образования города Казани, а также доходами от внебюджетной деятельности (платные услуги). Основанием к получению бюджетных средств «ЦБС г. Казани» является получение муниципального задания.

Ежегодно МБУК «ЦБС г. Казани» получает муниципальное задание, утвержденное начальником Управления культуры города Казани.

Муниципальное задание делится на четыре части:

а) Библиотечное, библиографическое и информационное обслуживание пользователей библиотеки;

б) Формирование, учет, изучение, обеспечение физического сохранения и безопасности фондов библиотек, включая оцифровку фондов;

в) Библиографическая обработка документов и создание каталогов;

г) Осуществление стабилизации, реставрации и консервации библиотечного фонда, включая книжные памятники.

Первая часть включает в себя такие показатели работы, как доля электронных каталогов в общем объеме генерального каталога, обращаемость библиотечных фондов, посещаемость, посещаемость веб-сайта библиотеки, доля обоснованных жалоб получателей государственной услуги от общего числа жалоб, доля получателей государственной услуги, удовлетворенных качеством и доступностью государственной услуги, количество проведенных консультаций, количество посещений и количество книговыдачи. Вторая часть отражает количество поступивших документов, третья – количество обработанных документов и экземпляров, четвертая – количество документов, которые необходимо отреставрировать.

Финансовое обеспечение выполнения муниципального задания осуществляется с учетом расходов на содержание недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества, закрепленных за ЦБС учредителем или приобретенных учреждением за счет средств, выделенных ему учредителем на приобретение такого имущества, расходов на уплату налогов, в качестве объекта налогооблажения по которым признается соответствующее имущество, в том числе земельные участки.

Финансовые и материальные средства ЦБС, закрепленные за ним учредителем, используются учреждением в соответствии с его уставом и изъятию не подлежат, если иное не предусмотрено законодательством РФ.

Учреждение вправе для осуществления уставной деятельности привлечь в порядке, установленном законодательством РФ, дополнительные финансовые и материальные средства:

- Средства, полученные за предоставление платных дополнительных услуг;
- Добровольные пожертвования физических и юридических лиц;
- Целевые взносы физических и юридических лиц;
- Доход, полученный от реализации продукции и услуг, а также иной приносящей доходы разрешенной деятельности;
- Средства из других источников в соответствии с законодательством РФ.

Учреждение вправе сверх установленного муниципального задания, а также в случаях, определенные федеральным законом, в пределах установленного муниципального задания выполнять работы, оказывать услуги, относящиеся к основным видам его деятельности, предусмотренные уставом учреждения, для граждан и юридических ли за плату и на одинаковые при оказании одних и тех же услуг условиях.

Анализ основных показателей работы МБУК «ЦБС г. Казани» за 2017-2019 годы показал, что МЗ ежегодно выполнялось, по ряду показателей – перевыполнялось *(См. Приложение 1)*.Так, в частности:

а) Библиотечное, библиографическое и информационное обслуживание пользователей библиотеки:

1) Доля электронных каталогов в общем объеме генерального каталога: в МЗ указывались значения за все три года 36%, библиотеки выполняли за 2017 и 2018 год указанный объем в полной мере, лишь в 2019 году план был перевыполнен (49%);
2) Обращаемость библиотечных фондов: в МЗ указаны цифры за все три года – 1,8; выполнено (2017-2019 гг.) – 1,8;
3) Посещаемость: также все цифры были выполнены за все три года – 7,8;
4) Посещаемость веб-сайта библиотеки: в МЗ указывались значения за 2017 год – 164300 (было выполнено – 238499), при составлении плана за 2018 год за основу брали цифры выполнения с предыдущего года – 238499, который также был перевыполнен – 329212; аналогично и с 2019 годом – 329212 указывалось в плане, было выполнено – 422690;
5) Доля обоснованных жалоб получателей государственной услуги от общего числа жалоб: по данному показателю за все три года указывалось 0%; факты на отчетные годы не отклонялись от плана;
6) Доля получателей государственной услуги, удовлетворенных качеством и доступностью государственной услуги: в МЗ за 2017-2019 гг. был указан одинаковый процент – 95, факт выполнения – без отклонений;
7) Количество посещений: в МЗ за 2017 г. – 1501975, факт – 1505127; в 2018 г. – 1505127, факт – 1505313; в 2019 г. –

1505313, факт – 1505314; здесь мы также видим, что планы были перевыполнены, поэтому за основу установлены цифры с выполнением предыдущего года;

8) Количество проведенных консультаций: за все годы (2017-2019) в МЗ указывалось значение 2000, которое было выполнено за 2017 и 2018 годы, и лишь в 2019 году наблюдается перевыполнение плана – 2005;
9) Количество книговыдачи: план 2017 г. – 4347448, факт – 4353586; план 2018 г. – 4347448, факт – 4353799; план 2019 г. – 4353799**,** факт – 4353802;

б) Формирование, учет, изучение, обеспечение физического сохранения и безопасности фондов библиотек, включая оцифровку фондов: количество документов: в МЗ за 2017 указано значение 5000, выполнено – 7148; за 2018 г. указано 5000, выполнено – 5000; в 2019 г. также 5000;

в) Библиографическая обработка документов и создание каталогов: количество обработанных документов за 2017 год в МЗ указано 50000, выполнено – 88347; 2018 г. указано также 50000, план также перевыполнено с показателем 53147; в 2019 году в МЗ произошли изменения в данном разделе – показатели разделились на «количество документов», где было указано 2500 (план был выполнен в полном объеме), и «количество экземпляров» - 175000 (план выполнен);

г) Осуществление стабилизации, реставрации и консервации библиотечного фонда, включая книжные памятники: данный раздел также в МЗ появился в 2019 году; количество предметов в данной услуге указывалось 1, выполнено также 1.

Таким образом, проанализировав отчеты о выполнении муниципального задания МБУК «ЦБС г. Казани» за 2017-2019 годы мы

можем сделать выводы, что учреждение справляется с поставленными задачами с некоторыми перевыполнениями. Также стоит отметить, что часть указанных цифр в муниципальном заказе имеют отличия (замечается рост). Также проанализировав МЗ ЦБС на 2020-2022 гг. мы заметили, что цифры показателей работы имеют больший объем по сравнению с предыдущими годами (цифры растут). Стоит отметить, что муниципальное задание не учитывает многие библиотечные процессы, в связи с чем могут возникнуть трудности при организации работы.

Следующий этап нашего исследования – изучение бюджета рабочего времени и сопоставление показателей государственного заказа с нормами.

Расчет фонда рабочего времени на 2019 г. сотрудников ЦБС представлен в таблице 2 (*См. Приложение 2)*. Всего сотрудников по ЦБС насчитывается 269 человек. По нашим расчетам фонд рабочего времени МБУК «ЦБС г. Казани» на 2019 год составил 462680 часов.

Для определения годового бюджета рабочего времени мы из общего количества дней в году вычли следующие показатели: количество выходных дней; количество праздничных дней; основной отпуск; 2-5% от фонда рабочего времени, относящиеся к временной нетрудоспособности сотрудника, так как в процессе работы неизбежны некоторые потери рабочего времени. К ним относятся, например, отпуска, предоставляемые сотрудникам по временной нетрудоспособности.

365-104-14-28-4=215 рабочих дней; то есть, из общего количества дней в году (365) вычитываем выходные дни (104), праздничные (14: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8 января – новогодние каникулы; 7 января – Рождество Христово; 23 февраля – день защитника Отечества; 8 марта – Международный женский день; 1 мая – праздник Весны и Труда; 9 мая – День Победы; 12 июня – день России; 4 ноября – день народного единства), отпуск (28) и также потери рабочих дней (4). Таким образом, в 2019 году по нашим расчетам вышло 215 рабочих дней и 118 выходных и нерабочих праздничных дней.

Далее мы рассчитали годовой фонд рабочего времени на одного сотрудника:

8*215=1720 часа – то есть, восьмичасовой рабочий день умножили на количество рабочих дней в году. Таким образом, норма рабочего времени на одного сотрудника в 2019 году при 40-часовой рабочей неделе составит 1720 часа.

Далее годовой фонд рабочего времени на одного сотрудника умножаем на количество сотрудников ЦБС:

1720*269=462680 часа составляет общий годовой фонд рабочего времени сотрудников ЦБС г. Казани.

Чтобы определить трудозатраты библиотеки, мы использовали нормативный подход, т.е количество выполненных работ (по муниципальному заданию) умножили на норму времени [54]. Так, например, в разделе «библиотечное, библиографическое и информационное обслуживание пользователей библиотеки» число посещений по ЦБС составляет 1505313, норма времени (обслуживание читателей на абонементе) – 8 минут:

1505313*8=12042504 мин.

Полученные минуты переведем в часы:

12042504/60=200708,4 часа – расход рабочих часов для показателя «количество посещений».

Далее, таким же образом произведем расчеты для других показателей.

Умножим количество проведенных консультаций на норму времени и переведем полученные минуты на часы:

2000*4,2/60=140 ч.

Вычислим расход часов на книговыдачу:

4353799*2,7/60=195920,9 ч.

Далее перейдем к разделу «формирование, учет, изучение, обеспечение физического сохранения и безопасности фондов библиотек, включая

оцифровку фондов» и вычислим расход часов, которые необходимо затратить на комплектование фонда:

5000*56,8/60=4733,3 ч.

В следующем разделе «библиографическая обработка документов и создание каталогов» мы вычислим затраты времени на обработку документов и создание каталогов по количеству документов:

2500*39/60=1625 ч.

А также по количеству экземпляров:

17500*17,4/60=5075 ч.

На осуществлении реставрации (стабилизации, консервации) одного документа необходимо 1 час работы. То есть:

1*60/60=1 ч.

Все использованные нормы по типовым отраслевым нормам труда на работы, выполняемых в библиотеках, мы привели в таблице 4 (*См. Приложение 4)*.

Таким образом, общий расход часов на выполнение заданий у нас вышло 408203,6 ч.

В таблице 3 *(См. Приложении 3)* представлена таблица с нормами выполнения за 2019 год, на основе которой можно сделать выводы, что расход рабочих часов имеет небольшое отличие по сравнению с фондом рабочего времени (расход рабочих часов = 462680 ч.; фонд рабочего времени = 408203,6 ч.). Разница составила 54476,4 ч.

Такую разницу в цифрах можно объяснить тем, что МЗ учитывает далеко не все виды деятельности библиотеки, так как сегодня результат деятельности рассматривается в количественном выражении (сколько читателей, посещений, книговыдач). Так, в частности, в муниципальном задании не отражена методическая, исследовательская деятельность библиотеки. То есть в государственном заказе показатели приведены в обобщенном виде, и поэтому возникают трудности при исчислении затрат

времени на выполнение конкретных работ, потому что нет методологической базы, на которую опиралось бы МЗ. Все эти проблемы мог бы решить государственный стандарт библиотечного обслуживания и нормативы расходов на его реализацию.

Сделав анализ с нормами выполнения, мы выяснили, что в муниципальном задании имеются некоторые отклонения, но при этом ЦБС справляется с поставленными задачами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, на основе изученного нами материала мы можем сделать выводы из проделанной работы.

В ходе работы мы узнали, что планирование устанавливает миссию,

цели и задачи дальнейшей работы библиотеки. Система планов библиотеки состоит из перспективного (стратегического) плана библиотеки, годового плана, квартального плана структурных подразделений, индивидуального месячного плана сотрудника библиотеки. Планирование в деятельности библиотек играет важную роль в ее успешном существовании.

Для достижения поставленных целей в плане библиотеки необходимо подобрать наиболее подходящие методы планирования. Нами были рассмотрены аналитический метод, нормативный метод, программно-целевой метод планирования, балансовый метод, метод сетевого планирования и маркетинговый метод. Изучив сущность каждого из них, мы определили, что на разных этапах планирования применяются разные методы.

В ходе исследования мы также выяснили, что на сегодняшний день планирование не потеряло своего значения, и планирование своей деятельности является актуальным явлением, которое позволяет минимизировать негативные факторы и максимально использовать благоприятные обстоятельства, а также разрабатывать эффективные приемы противодействия, для того, чтобы добиться новых конкурентных преимуществ. Планы создаются для того, чтобы направить деятельность всех структурных подразделений учреждения на совместную работу для достижения поставленной цели.

Так же мы выяснили, что необходимым элементом в составлении плана библиотеки являются ее задания, которые определяются государством.

В нашем исследовании мы изучили муниципальное задание как основу планирования деятельности библиотек, которое выступает как инструмент планирования библиотечных работ и услуг. Сегодня многие библиотеки осуществляют свою деятельность по государственному заказу. И по итогам изученных нами материалов мы пришли к выводу, что в настоящее время существует проблема – отсутствие стратегии развития библиотечного дела

региона, государственного стандарта библиотечного обслуживания, на основании которого можно было бы определить набор и качество библиотечных услуг, уровень финансирования, т. е. по которым должны формироваться муниципальные задания.

В нашем исследовании были использованы метод анализа документов, статистический и научный методы.

В ходе работы мы изучили статистические показатели муниципального задания МБУК «ЦБС г. Казани» и отчеты об их выполнения. Проанализировав отчеты о выполнении муниципального задания за 2017-2019 гг., мы сделали следующие выводы: учреждение справляется с поставленными задачами, но при этом стоит отметить и о перевыполнениях в некоторых показателях.. Далее мы рассчитали общий годовой фонд рабочего времени, затем определили трудозатраты библиотеки, из чего пришли к выводу, что расход рабочих часов не соответствует фонду рабочего времени. То есть у работников ЦБС остаются свободные часы, из чего также можно сделать заключение, почему по некоторым показателям у учреждения имеются более высокие цифры выполнения по сравнению с планом. Таким образом, проанализировав работы и услуги, мы пришли к выводу, что в муниципальном задании не всегда учитываются нормы труда, откуда возникает вопрос о необоснованности показателей при составлении государственного задания.

На сегодняшний день реальная картина нормирования библиотечного труда складывается не самым лучшим образом. Это связано с тем, что уделяется недостаточно внимания этим вопросам, особенно в муниципальных библиотеках.

Нормирование труда предполагает сопоставление меры, характеризующей объем работы, и меры, характеризующей затраты труда. Исходя из этого предметом нормирования труда является установление необходимых затрат конкретного труда определенного качества на

выполнение данной работы в запроектированных организационно-технических условиях и постоянное выявление резервов снижения трудоемкости с последующим учетом их в нормах трудовых затрат.

В современных условиях нормирование труда играет важную роль в экономике, так как является инструментом планирования, учета и анализа трудозатрат и соответственно издержек организации. Применение норм туда ведет к сокращению расходов на продукцию и экономному использованию рабочего времени, что влияет на антизатратный характер производства и, конечно, рост прибыли. Без нормативного регулирования продолжительности рабочего времени, уровня напряженности норм труда, организации рационального использования трудовых ресурсов и снижения трудозатрат нельзя добиться эффективности работы.

Постоянно занимаясь нормированием труда можно с помощью научно обоснованного планирования рационализировать организацию труда, усовершенствовать деятельность всей библиотеки, что будет сказываться на качестве выполнения работ, т.е. работа будет выполняться более качественно.

Для наиболее полного изучения нашей теме в дальнейшей работе можно будет разработать рекомендации по решению проблем, возникающих в ходе планирования в связи с введением муниципального задания.

Таким образом, мы решили поставленные задачи и достигли цели нашего исследования.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аверьянов, А.С. Управление библиотекой : учебно-практическое пособие / А.С. Аверьянов [и др.] – Санкт-Петербург : Профессия, 2005. – 302 с.

2. Адамович, О.Б. В помощь правовому регулированию деятельности библиотек / О.Б. Адамович // Библиография. Научный журнал по библиографоведению, книговедению и библиотековедению – 2012. – № 1 (378). – С. 133-135.
3. Акимова, Ю.Ю. Инновационные идеи и технологии в деятельности библиотек : методические рекомендации к планированию / Ю.Ю. Акимова, А.Ф. Дудина, Ю.Н. Емельянова. – Омск, 2012. – 104 с.
4. Американская Библиотечная Ассоциация (ALA) : Стратегический план 2011-2015 // Библиотечное дело. – 2011. – № 7. – С. 21-23.
5. Андреева, Н.Е. Использование маркетингового метода планирования для максимальной эффективности деятельности библиотек / Н.Е. Андреева // ГПНТБ России : gpntb.ru. – URL: http://www.gpntb.ru/win/Inter-Events/crimea97/doc/s5/s5doc9.html (дата обращения: 30.03.2017).
6. Аникина, О.Я. Программно-целевое планирование деятельности центральных библиотек региона (на примере Самарской областной детской библиотеки) // Культурно-исторические исследования в Поволжье : проблемы и перспективы. Материалы II Всероссийской научно-методологического семинара / О.Я. Аникина. – 2013. – С. 196-201.
7. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф // E-LIBRA. Электронная библиотека: e-libra.ru. – URL: https://e-libra.ru/read/158993-strategicheskoe-upravlenie.html (дата обращения: 28.02.2020).
8. Арасланова, Л.З. Становление библиотечной сети в Вятской губернии / Л.З. Арасланова // Библиотечное дело. – 2016. – № 1. – С. 30-31.
9. Багрова, И.Ю. Стратегическое планирование деятельности библиотеки / И.Ю. Багрова. – URL: http://www.ifapcom.ru/files/Monitoring/2009/bagrova_str_planning.pdf (дата обращения: 28.03.2017).

10. Библиотека и закон [Текст] : юридический журнал-справочник. Вып. 39 / отв. ред. О. Бородин. – Москва : Либер-Дом, 2015. – 384 с.
11. Бойкова, О.Ф. Порядок размещения заказов для государственных и муниципальных нужд – новое условие комплектования библиотек / О.Ф. Бойкова // Менеджмент формирования и учета библиотечных фондов : современный подход [Текст] : практическое пособие / Т.В. Аветисова и др. ; ред. совет : О.О. Борисова и др. – Москва : Литера, 2012. – С. 152-175.
12. Бойкова, О. Ф. Правовая среда библиотеки: учебно-практическое пособие / О. Ф. Бойкова, В. К. Клюев. – Москва : Либерея-Бибинформ, 2011. – 223 с. – (Серия «Библиотекарь и время. XXI век» ; вып. 133).
13. Бойкова, О. Ф. Формирование ресурсного комплекса библиотеки на основе государственного и муниципального заказа [Текст] : к самостоятельной работе / О.Ф. Бойкова // Университетская книга. – 2007. – № 10. – С.28-31.
14. Бойкова, О. Ф. Экономико-правовые аспекты формирования государственного и муниципального заказа для библиотек [Текст] / О.Ф. Бойкова // Внешкольник. – 2009. – № 4. – С. 35-38.
15. Большакова, Л.Г. Планирование важнейшая функция управления / Л.Г. Большакова // Вестник КазГУКИ. – 2006. – № 1-2. – С. 78-84.
16. Братановская, М.С. Муниципальный заказ в сфере библиотечного дела / М.С. Братановская // Вестник ВУиТ. – 2009. – № 71. – URL: http://cyberleninka.ru/article/n/munitsipalnyy-zakaz-v-sfere-bibliotechnogo-dela (дата обращения: 28.03.2017).
17. Бюджетное послание президента РФ о бюджетной политике в 2014-2016 годах // Советник бухгалтера бюджетной сферы : sovbuh.ru. – 2013. – № 8 (128). – С. 10-21. – URL: http://sovbuh.ru/zhurnaly/sovetnik_buhgaltera_byudzhetnoj_sfery/vypusk_8_128_avgust_2013/

byudzhetnoe_poslanie_prezidenta_rf_o_byudzhetnoj_politike_v_2014_2016_godah/ (дата обращения: 14.02.2020).

18. Васюнина, Н.Л. Государственное (муниципальное) задание как новый инструмент в механизме финансового обеспечения государственных (муниципальных) услуг / Н.Л. Васюнина // Финансы и кредит. – 2010. – № 18 (402). – С. 38-43.
19. Гордукалова, Г. От стратегического планирования к стратегическому управлению / Г. Гордукалова // Библиотечное дело. – 2007. – № 7. – С. 34-36.
20. Гусева, Е.Н. Нужен серьезный ребрендинг отрасли [Текст] / Е. Н. Гусева // Современная библиотека. – 2012. – № 10. – С.12-17.
21. Гусева, Е.Н. Стратегические документы, определяющие роль библиотек [Текст] / Е.Н. Гусева // НТБ. – 2019. – № 3. – С. 21-30.
22. Даниловских, Т.Е. Государственное (муниципальное) задание как основа финансового обеспечения деятельности бюджетных и автономных учреждений / Т.Е. Даниловских, Я.С. Даринов // Фундаментальные и прикладные исследования : проблемы и результаты. – 2014. – № 16. – С. 200-206.
23. Дригайло, В.Г. Основы управления библиотекой высшего учебного заведения / В.Г. Дригайло, Е.В. Башун, В.Н. Волынец. – Москва : Либерея, 2004. – 328 с.
24. Елизарова, Р.У. Критерии эффективности деятельности: опыт внедрения международного стандарта в национальной библиотеке республики Татарстан / Р.У. Елизарова // Библиотечное дело. 21 век. – 2010. – № 1. – С. 51-55.
25. Есаков, В.А. Мегаполис и его культура (на примере Москвы) / В.А. Есаков. – Изд. 2-е, перераб. – Москва : Альфа-М., 2009. – 206 с.
26. Жукова, О. Возвращать ли остаток субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания в случае его

невыполнения? [Текст] / О. Жукова // Дом культуры. – 2016. – № 9. – С.65-68.

27. Жукова, О. Новшества по формированию государственного (муниципального) задания для учреждений культуры в 2016 году [Текст] / О. Жукова // Дом культуры. – 2016. – № 5. – С. 66-71.
28. Загоскин, Д.В. Система сбалансированных показателей для муниципальных библиотек Югры : опыт разработки методики расчета / Д.В. Загоскин, К.Н. Ширко // Библиотечное дело. – 2014. – № 11. – С. 32-39.
29. Зятникова, Л.Ю. Методическое обеспечение деятельности муниципальных библиотек Алтайского края по формированию библиотечных фондов / Л.Ю. Зятникова // Ученые записки (Алтайская государственная академия культуры и искусств). – 2018. – № 2 (16). – С. 126-130.
30. Ильяева, И.А. Стратегическое управление библиотекой : учебно-методическое пособие / И.А. Ильяева, В.Н. Маркова ; рец. : С.И. Курганский, В.П. Римский. – Москва : КноРус, 2008. – 184 с.
31. Казаченкова, Л.А. Форсайтить – дело непростое [Текст] / Л.А. Казаченкова // Современная библиотека. – 2018. – № 10. – С. 54-63.
32. Клюев, В.К. Ресурсное обеспечение библиотек на основе государственного и муниципального заказа : научно-методическое пособие / В.К.Клюев, О.Ф. Бойкова. – Москва : Литера, 2010. – 246 с.
33. Копейкина, Т.А. Использование Федерального закона «О размещении заказов на поставки товаров и выполнение работы, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» в библиотечной деятельности : особенности составления технических заданий / Т.А. Копейкина, И.А. Саввина // НТБ. – 2011. – № 2. – С. 57-62.
34. Крайденко, В.С. Библиотечные исследования: учебно-методическое пособие / В.С. Крайденко. – Москва : Русская школьная библиотечная

ассоциация, 2007. – 352 с. – (Профессиональная библиотека школьного библиотекаря. Серия 1. Вып. 1.).

35. Куликова, Л.В. Государственное (муниципальное) задание и библиотечные услуги. (Информационно-аналитические материалы в помощь руководителям библиотеки) / Л.В. Куликова // Информационный бюллетень РБА. – № 55. – С. 32-93.
36. Курузов, Н.В. Муниципальное задание: формирование и контроль за исполнением / Н.В. Курузов // Вестник АКСОР. – 2011. – № 4 (19). – С. 235-238.
37. Литвина, Л.Г. Мониторинг деятельности библиотеки в структуре перспективного планирования (на примере научной библиотеки Омского государственного технического университета) / Л.Г. Литвина // Динамика систем, механизмов и машин. – 2012. – № 4. – С. 232-234.
38. Макарова, С.Н. Принципы формирования и методика оценки выполнения государственного (муниципального) задания / С.Н. Макарова // Бухгалтер и закон. – 2015. – № 9 (369). – С. 25-34. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/printsipy-formirovaniya-i-metodika-otsenki-vypolneniya-gosudarstvennogo-munitsipalnogo-zadaniya-1 (дата обращения: 13.03.2020).
39. Макарова, Л.П. Сохранить для будущего / Л.П. Макарова // Библиотечное дело. – 2015. – № 15. – С. 25-27.
40. Меньщикова, С.П. Деятельность библиотек в условиях совершенствования российского законодательства: обзор выступлений на Всероссийских научно-практических конференциях 2011-2012 гг. / С.П. Меньщикова // Библиосфера. – 2013. – № 4. – С. 58-64.
41. Минкина, В.А. Справочник библиотекаря / под ред. В.А. Минкина, А.Н. Ванеев. – 3-е изд., перераб. и доп. – Санкт-Петербург : Профессия, 2005. – 496 с.

42. Моисеев, А.М. Стратегии жизнедеятельности школы – явление многослойное / А.М. Моисеев // Народное образование. – 2012. – № 1. – С. 77-82.
43. На территории ТОК «СУДАК» живут павлины, а в библиотечной аудитории воспитывали страусов [Текст] // Современная библиотека. – 2013. – № 6. – С.20-35.
44. Николаева, М.В. Методическая работа муниципальной центральной библиотеки: метод. пособие / М.В. Николаева, Е.В. Еланцева, Е.А. Кузнецова ; ЯОУНБ им. Н.А. Некрасова. – Ярославль, 2014. – 80 с.
45. Новые правовые формы государственных и муниципальных библиотек (аналитические материалы для руководителей библиотечного дела) / Российская библиотечная ассоциация ; Авторы-составители : С.А. Басов, Л.В. Куликова. – Санкт-Петербург : РБА, 2010. – 50 с. – URL: http://www.rba.ru/content/resources/books/doc/newform.pdf (дата обращения: 14.03.2020).
46. Обеспечение качества информационно-библиотечного обслуживания : пособие для руководителей библиотек / РБА ; составители : Т.В. Кузнецова, Е.Г. Ахти, М.Н. Сухарева [и др.]. – Санкт-Петербург : Издательство Российской национальной библиотеки, 2013. – 200 с. – URL: https://pl.spb.ru/upload/docs/specialist/iso/kachestvo.pdf (дата обращения: 14.03.2020).
47. Петрова, Г.Н. Планирование с учетом норм труда. Размышления методиста на кануне отчетной поры [Текст] / Г.Н. Петрова // Современная библиотека. – 2017. – № 8. – С. 30-33.
48. Петровский, В.Б. От всеобщего планирования к координации / В.Б. Петровский // НТБ. – 2007. – № 8. – С. 69-72.
49. Петрусенко, Т.В. Госзакупки : что нас ждет с 1 января 2014 г.? / Т.В. Петрусенко, И.В. Эйдемиллер // Университетская книга. – 2013. – № 9. – С. 52-59.

50. Пильнова, Л.В. Муниципальное задание для библиотек / Л.В. Пильнова. – URL: http://www.cbsirkutsk.ru/text/mun-zadanie.doc (дата обращения: 28.03.2017).
51. Протопопова, Е.Э. Маркетинговые технологии в помощь стратегическому планированию / Е.Э. Протопопова // НТБ. – 2017. – № 5. – С. 36-48.
52. Равинский, Д.К. Национальные стратегии развития библиотечного дела. Необходимость международной координации [Текст] / Д. К. Равинский // Библиотечное дело. – 2017. – № 18. – С.10-14.
53. Российская Федерация. Законы. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 6.10.2003 № 131-ФЗ : [принят Государственной думой 16 сентября 2003 года: одобрен Советом Федерации 24 сентября 2003 года] // Законодательная база Российской Федерации : zakonbase.ru. – URL: https://zakonbase.ru/content/part/366417?print=1 (дата обращения: 09.04.2018).
54. Российская Федерация. Законы. Об утверждении типовых отраслевых норм труда на работы, выполняемые в библиотеках [Электронный ресурс] : приказ Министерства культуры РФ от 30 декабря 2014 г. № 2477 [Зарегистрировано в Минюсте России 12.05.2015 N 37244] // «ГАРАНТ» – информационно-правовой портал : garant.ru. – URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70921222/#review (дата обращения: 29.04.2020).
55. Свергунова, Н.М. Педагогическая составляющая в деятельности библиотеки вуза / Н.М. Свергунова // НТБ. – 2015. – № 9. – С. 24-33.
56. Сергеева, Ю.С. Библиотечное дело и библиотековедение / Ю.С. Сергеева. – Москва : Приор-издат, 2009. – 170 с.

57. Синельникова, Р.В. Государственный социальный заказ : практич. пособие / Р.В. Синельникова. – Минск : 2011. – 112 с.
58. Смит, Д. Стратегии самообразования библиотекарей в области технологий / Д. Смит // Библиотечное дело. – 2016. – № 5. – С. 6-8.
59. Соколова, Ю.В. Подходы к нормированию времени на научно-организационную работу по проведению вебинаров в библиотеке / Ю.В. Соколова, П.А. Колчин // НТБ. – 2018. – № 10. – С. 22-30.
60. Статистический метод // Большой медицинский словарь. – 2000. – URL: https://gufo.me/dict/medical_encyclopedia (дата обращения: 10.04.2018). – Текст : электронный.
61. Старущенко, Г.П. Залог успеха библиотеки – перспективное планирование / Г.П. Старущенко // РБА. – 2002. – № 3. – URL: http://www.rba.ru/content/activities/section/12/mag/mag03/starcon.php?papka=12&id_sec=11 (Дата обращения: 28.03.2017).
62. Суслова, И.М. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности : учеб. для вузов культуры и искусств / И.Н. Суслова, В.К. Клюев, под общ. ред. И.М. Сусловой. МГУКИ. – Санкт-Петербург : Профессия, 2010. – 600 с.
63. Суслова, И.М. Основы библиотечного менеджмента : [учебно-практическое пособие] / И. М. Суслова. – Москва : Либерея, 2000. – 231 с.
64. Типенко, Н.Г. Переход к государственному (муниципальному) заданию и стоимость услуг / Н.Г. Типенко // Народное образование. – 2011. - № 5. – С. 48-54.
65. Уэйд, М. Заново «изобретая» библиотеку : роль стратегического планирования, маркетинга, внешних связей в деятельности национальной библиотеки Шотландии / М. Уэйд // НТБ. – 2013. – № 4. – С. 38-46.

66. Федотова, М. В. Муниципальное задание : подходы к разработке документа [Текст] / М. В. Федотова // Народное образование. – 2012. – № 1. – С. 83-87.
67. Хвостенко, И.М Планирование и отчетность в библиотеках : метод. рекомендации в помощь руководителям муниципальных публичных библиотек / И.М. Хвостенко, Н.А. Бредихина, С.А. Амельченко. – Новосибирск : Изд-во НГОНБ, 2010. – 101 с.
68. Цукерблат, Д.М. Комплектование библиотечного фонда в условиях несовершенства законодательства / Д.М. Цукерблат // НТБ. – 2013. – № 6. – С. 43-48.
69. Цукерблат, Д.М. Проблемы закупки литературы в библиотечной практике / Д.М. Цукрблат, А.Ф. Челпановская // Межотраслевая информационная служба. – 2010. – № 3. – С. 29-35.
70. Ядов, В.А. Социологическое исследование : методология программа методы / В.А. Ядов.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Таблица 1

Статистические показатели библиотечной работы за 2017-2019 гг.

№	Наименование услуги	Наименование показателя	Единица измерения	Выполнение					
				2017 год		2018 год		2019 год	
				План	Факт	План	Факт	План	Факт
1	Библиотечное, библиографическое и информационное обслуживание пользователей библиотеки	Доля электронных каталогов в общем объеме генерального каталога	Процент	36	36	36	36	36	49
		Обращаемость библиотечных фондов	Раз	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
		Посещаемость	Раз	7,8	7,8	7,8	7,8	7,8	7,8
		Посещаемость веб-сайта библиотеки	Раз	164300	238499	238499	329212	329212	422690
		Доля обоснованных жалоб получателей государственной услуги от общего	Процент	0	0	0	0	0	0

		числа жалоб							
		Доля получателей государственной услуги, удовлетворенных качеством и доступностью государственной услуги	Процент	95	95	95	95	95	95
		Количество посещений	Единица	1501975	1505127	1505127	1505313	1505313	1505314
		Количество проведенных консультаций	Единица	2000	2000	2000	2000	2000	2005
		Количество книговыдачи	Единица	4347448	4353586	4347448	4353799	4353799	4353802
2	Формирование, учет, изучение, обеспечение физического сохранения и	Количество документов	Единица	5000	7148	5000	5000	5000	5000

	безопасности фондов библиотек, включая оцифровку фондов								
3	Библиографическая обработка документов и создание каталогов	Количество документов	Единиц	50000	88347	50000	53147	2500	2500
		Количество экземпляров	Единиц	-	-	-	-	17500	17500
4	Осуществление стабилизации, реставрации и консервации библиотечного фонда, включая книжные памятники	Количество предметов	Единиц	-	-	-	-	1	1

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Таблица 2

Расчет фонда рабочего времени на 2019 г.

Количество сотрудников	**Нерабочие дни**			**Потери рабочих дней**	**Всего**	
	Выходные	**Праздничные**	**Отпуск**		**Рабочих дней**	**Рабочих часов**
Все сотрудники ЦБС	104	14	28	4	215	1720
Всего: 269	*27976*	*3766*	*7532*	*1076*	*57835*	*462680*
Итого	***462680 ч.***					

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Таблица 3

Нормы выполнения на 2019 г.

Наименование услуги	**Наименование показателя**	**Единица учёта**	**Норма выработки и времени**	**Предполагаемое количество**	**Расход рабочих часов**
Библиотечное, библиографическое и информационное обслуживание пользователей библиотеки	Количество посещений	Посещение	8 мин.	1505313*8/60	200708,4
	Количество проведенных консультаций	Консультации	4,2 мин.	2000*4,2/60	140
	Количество книговыдачи	Документ	2,7 мин.	4353799*2,7/60	195920,9
Формирование, учет, изучение, обеспечение физического сохранения и безопасности фондов библиотек, включая оцифровку фондов	Количество документов	Документ	56,8 мин.	5000*56,8/60	4733,3
Библиографическая обработка документов и создание	Количество документов	Документ	39 мин.	2500*39/60	1625

каталогов					
	Количество экземпляров	Документ	17,4 мин.	17500*17,4 /60	5075
Осуществление стабилизации, реставрации и консервации библиотечного фонда, включая книжные памятники.	Количество предметов	Документ	60 мин.	1*60/60	1

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Таблица 4

Типовые отраслевые нормы труда на работы, выполняемые в библиотеках

№ п/п	Наименования процесса, операции. Состав работы	Единица измерения	Норма времени, мин.
1.1. Комплектование библиотечного фонда			
1	Текущее комплектование библиотечного фонда: просмотр книгоиздательской и книготорговой информации.	Одна позиция	2,0
3	Определение темы и вида документа, подлежащего отбору, выяснение необходимости приобретения для: документов, книг, материалов.	Одна позиция	5,2
6	Определение экземплярности заказа: для библиотеки в целом.	Одна позиция	1,6
7	Оформление заказа; указание экземплярности, стоимости заказа, даты. Количество заказанных названий: 1 – 15.	Один заказ	40,0
18	Ведение картотеки текущего комплектования: составление карточки, указание автора, заглавия, выходных данных, регистрационного номера.	Одна карточка	4,5
1.2. Прием и учет поступивших документов			
1	Распаковка / упаковка изданий.	Одна пачка	2,5
2	Разбор документов по видам, языкам, источникам поступления.	Одно название	1,0
1.3. Библиотечная обработка документов. Организация и ведение каталогов			
31	Групповая обработка документов. Отбор однотипных документов, подлежащих групповой обработке; составление общей характеристики на комплект документов. Количество документов в группе: 1 – 9.	Одна группа документов	39,0
35	сверка карточки с документом; исправление старого библиографического описания; составление нового описания; перенесение шифра, инвентарного номера, библиотечных пометок	Одна карточка	17,4
1.4.2. Работа по сохранности фонда			

32	Реставрация корешков: определение объема работы; удаление старого корешка, подготовка коленкора (обрезка, подклейка); прошивка блока документа, подклейка нового корешка, размещение под пресс.	Один корешок	60
1.5. Обслуживание читателей 1.5.1. Работа с читателем			
38	Обслуживание читателей на абонементе: подбор документов для рекомендации читателям.	Один документ	5,0
39	Обслуживание читателей на абонементе: выдача документов читателю, поиск формуляра читателя, указание срока возврата, проверка наличия страниц; обслуживание: взрослых.	Один документ	2,7
44	Обслуживание читателей на абонементе: продление срока пользования документом; поиск формуляра читателя; внесение отметки о продлении срока пользования.	Один формуляр	3,0
1.8. Справочная и информационная работа 1.8.1. Справочно-библиографическое обслуживание			
18	Консультация у справочно-библиографического аппарата: проведение беседы о создании и использовании справочного аппарата, по методике библиографического поиск.	Одна консультация	4,2