

БИБЛИОТЕКА И РЫНОЧНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Кукушкина О.Н.

УДК 027.7:339.138

Коммерческая деятельность или элементы маркетинга?

Рассказано о становлении новых видов деятельности в библиотеке Московского педагогического государственного университета: организации дополнительных платных услуг в библиотечном и библиографическом обслуживании, продаже неиспользуемой литературы, подготовке и продаже методических материалов библиотекам высших и средних учебных заведений и др.

Предоставленная библиотекам самостоятельность в новых условиях хозяйствования побуждает искать дальнейшие пути развития, знакомиться с опытом коммерческой деятельности зарубежных библиотек. В нашем лексиконе появились новые термины, ранее редко употреблявшиеся в сфере культуры: товар, рынок, маркетинг и пр. В специальной печати обсуждаются идеи "коммерциализации": что это — панацея от всех бед культуры и дорога к процветанию или предательство высоких гуманистических идеалов. Одними из первых в пучину рынка бросились массовые библиотеки, которые в конце 1980-х гг. лишились и читателей, и поддержки местных властей, а также крупные научно-технические библиотеки, чьи информационные ресурсы всегда пользовались повышенным спросом.

Постепенно необходимость участия в коммерческой деятельности осознала и библиотека Московского педагогического государственного университета (МПГУ). К началу 1990 г. в ее научно-методическом отделе скопилось много материалов, описывающих опыт такой работы в библиотеках различных видов и ведомств, и регламентирующих документов, инструкций и методических разработок, посвященных деятельности библиотек в новых условиях хозяйствования.

Первым шагом на пути организации коммерческой деятельности в библиотеке МПГУ была продажа неиспользуемой литературы. В

фонде, насчитывающем почти 2 млн документов, имелось много дублетных изданий.

Однако "Положение о порядке организации продажи...", разработанное Министерством культуры и Госкомиздатом СССР, рекомендовало продавать лишь произведения печати, оставшиеся в обменных фондах после предложения этой литературы другим библиотекам, и только через книжные магазины. (Продавать подержанную литературу, не пользующуюся спросом в библиотеке, через магазины, да еще в огромном городе, где действует множество различных издательств, типографий и непомерно разрослась книготорговая сеть — нелепо, тем более, что книга, списанная из фондов вузовской библиотеки, скорее всего найдет своего читателя и покупателя среди учащихся и преподавателей этого же вуза.) Самим же библиотекам вышеназванное Положение разрешало продавать списанные издания либо через киоски, созданные при обменном фонде, либо путем единовременной продажи из ресурсов этого фонда.

В библиотеке МПГУ нет обменного фонда, поэтому она не могла пользоваться данным Положением. Ознакомившись с организацией продажи ненужной литературы в ряде библиотек Москвы (ГПНТБ, ЦНСХБ, библиотеках Академии управления, консерватории и др.) и с публикациями по этому вопросу, методисты решили искать свой путь. В течение 1990 г. они создали положение и технологические инструкции по продаже литературы. За основу этих документов взят технологический процесс списания, дополненный двумя операциями, которые позволяют продавать отобранную для списания литературу: составление картотеки с указанием продажной цены каждого издания и сам процесс продажи. Все операции, образующие технологическую цепочку этого процесса, зафиксированы в "Порядке организации продажи книг и других произведений печати из фондов библиотеки МПГУ". Это мероприятие привлекало библиотеку прежде всего тем, что литературе, которая раньше шла в утиль, можно продлить жизнь и при этом получить пусть небольшой, но реальный доход. Но "Порядок ..." разработанной методистами библиотеки МПГУ, значительно отличается от "Положения ..." Министерства культуры СССР, поэтому бухгалтерия и юрист университета признали его только в 1991 г.

В октябре этого же года был издан приказ и проведена первая продажа книг — из фондов отраслевого отдела библиотеки на физическом факультете. Она прошла достаточно успешно. Но некоторые

положения министерской инструкции, перенесенные в документы МПГУ, оказалось сложно реализовать, например сдачу вырученных денег в бухгалтерию в день продажи. Причина — разбросанность факультетов по городу. Сейчас деньги сдаются в бухгалтерию по окончании всего цикла продаж.

Изменения, внесенные в методику после первой продажи, в дальнейшем сделали этот процесс удобным как для покупателей, так и для библиотекарей. К концу 1992 г. все 9 отраслевых отделов библиотеки провели по одной продаже. Всего продано 6500 книг на сумму более 7 тыс. руб. Половина этих денег выплачена сотрудникам библиотеки в качестве премии. Весной 1993 г. на научном абонементе Юго-Западного комплекса библиотеки (в новом огромном учебном корпусе) продажа проводилась 3 недели, выручено более 42 тыс. руб. Мы считаем результаты продажи удовлетворительными: предлагаемая литература почти всегда пользовалась успехом у читателей и многие книги нашли себе новых хозяев.

С целью более рационального использования и сохранности библиотечного фонда, сокращения читательской задолженности, четкого соблюдения сроков пользования литературой и уменьшения числа отказов библиотека приняла решение о взимании штрафов с читателей-должников. Но при введении этой меры возник определенный психологический барьер: многие библиотекари считали безнравственным брать деньги со студентов, даже в случае нарушения ими сроков пользования литературой, не желали принимать и оприходовать наличные деньги, считая это проявлением бюрократии.

Перед методистами библиотеки стояла задача разработать максимально простое и приемлемое Положение, четко регламентирующее процесс приема штрафов на 13 абонементов, их регистрацию и сдачу. Знакомство с опытом других библиотек показало, что единообразия в составлении аналогичных документов не существует. Библиотеке МПГУ предстояло выбрать свой путь. Первая трудность — размер штрафа: определенный процент от стоимости взятой литературы или постоянная сумма. Второй вариант показался нам более простым и естественным. (Отсутствие нужной книги в нужный момент для одного читателя из-за халатности другого наносит ущерб как самому читателю, так и репутации библиотеки независимо от стоимости издания.) При определении суммы учитывалась платежеспособность читателя — штраф не должен быть ни чрезмерно большим, ни смехотворно малым. Сегодня эта сумма равна 1 руб. за одно издание

в день. К Положению о взимании штрафов специально разработана форма тетради и квитанций, которые получает нерадивый читатель. К моменту утверждения нашего документа в Научной библиотеке МГУ им. М.В. Ломоносова произошел скандал по аналогичному поводу. Оказывается, решение библиотеки о взимании штрафов с читателей не имеет юридической силы. Рассмотрев существо проблемы, юристы предложили библиотеке МГУ изменить формулировку, что превращало экономическую меру наказания читателей в новую платную услугу. Мы тоже воспользовались этим предложением. В активе библиотеки МПГУ появилась новая платная услуга: пользование литературой сверх установленного срока. (Естественно, если читатель является в срок и просит продлить время пользования книгой, ему в этом не отказывают, в ряде случаев можно продлить срок пользования по телефону.)

Библиотекой МПГУ пользуются более 20 тыс. читателей, поэтому перед введением новой услуги прошла большая рекламная кампания и разъяснительная работа среди студентов, преподавателей и сотрудников университета. На каждом из 17 факультетов, в каждом отраслевом отделе библиотеки были вывешены объявления, тексты Положения о новой услуге и приказа по МПГУ. Библиотекари посетили все кафедры, сделали устные объявления в большинстве групп. Более того, например, в библиотеке математического факультета все читатели при перерегистрации в специальной книге расписывались в том, что ознакомлены с этой информацией. На эти мероприятия ушло около полугода: приказ подписан 2 апреля 1992 г., а начал действовать с 1 сентября.

Серьезный и ответственный подход к делу оправдал себя — со времени установления платы за пользование литературой сверх положенного срока не было ни одного серьезного инцидента. Виновники, в основном, считали, что плата с них берется справедливо. За осень 1992 г. мы собрали свыше 100 тыс. руб. Благодаря введению этой платы читатели стали более дисциплинированными и аккуратными, почти во всех отраслевых отделах ликвидированы студенческие задолженности, реже стал нарушаться этот пункт правил пользования библиотекой. Гораздо сложнее оказалось работать с преподавателями и сотрудниками.

Сегодня общая сумма денег, получаемая за данный вид услуг, резко снизилась. Это означает, что библиотека выбрала правильный путь. Надо отметить, что она ни в коей мере не старается злоупот-

реблять своей властью над читателем. В конце 1992 г., в предновогодние дни, проведена "неделя прощения": читатели могли ликвидировать свои долги бесплатно. Эта акция была широко разрекламирована и увенчалась успехом. Многие, чья задолженность составляла уже несколько сот рублей, с облегчением сдали книги. Результаты мероприятия освещались в университетской газете.

Деньги, полученные от читателей, в соответствии с Положением сдавались в бухгалтерию и зачислялись на специальную карточку "за услуги библиотеки". Они должны были расходоваться на докомплектование и хозяйственные нужды. Но в связи с нестабильной экономической ситуацией и периодическими затруднениями, которые испытывал университет, получить эти деньги обратно всегда было достаточно сложно, поэтому научно-методический совет библиотеки ходатайствовал перед ректоратом о передаче всех наличных денег, собранных за эту услугу, непосредственно в отдел комплектования для покупки литературы. Просьба удовлетворена. 1 апреля 1993 г. вышел новый приказ по МПГУ и внесены поправки в положение о новой услуге.

За весну 1993 г. в отдел комплектования передано более 50 тыс. руб. На приобретенные за наличные деньги издания составляется акт, которым библиотека отчитывается за расходование полученных средств перед бухгалтерией.

В настоящее время плата за пользование литературой сверх установленного срока входит в прейскурант платных услуг библиотеки МПГУ.

Параллельно введению платы за пользование литературой сверх установленного срока библиотека изучала возможности предоставления читателям других платных услуг. Основная масса услуг, перечисленных в прейскуранте 57-15-92 "Цены на массовые виды услуг в области НТИ" (ГКНТ СССР), оказалась выше технических возможностей библиотеки МПГУ, а многие из выполнимых совсем не интересны читателям. Анкетирования прошлых лет и непосредственные разговоры с читателями, в основном студентами, показали, что они хотят как можно больше литературы получать на дом, а также иметь возможность копировать документы из фондов библиотеки, т. е. читатели готовы платить не столько за информационные услуги, сколько за услуги, связанные с повышением комфорта обслуживания.

Проанализировав опыт коллег, библиотека МПГУ организовала для студентов платный "ночной абонемент": выдачу литературы из читального зала на ночь. (В библиотеках издавна существовала негласная практика такой выдачи книг под залог документов, но ею мог воспользоваться только избранный библиотекарем читатель. Теперь эта услуга стала доступна каждому.) Однако и здесь не обошлось без проблем. Так, достаточно сложно определить критерии отбора изданий, разрешаемых к выдаче из читального зала в "ночной абонемент". Некоторые сотрудники читального зала неохотно внедрили эту услугу из-за убеждения, что ни одна книга не должна покинуть читальный зал, а прием и учет наличных денег внесут лишние хлопоты в их работу.

В ряде факультетских библиотек фонды разбросаны по разным этажам и подвалам, что затрудняет оперативный подбор книг по заказам читателей, и выполнение читательского требования занимает значительное время (от 40 мин. до 2 час.). Например, многоэтажное хранение 300-тысячного фонда библиотеки филологического факультета не позволяет тут же выдавать требуемую литературу. Она подбирается 3 раза в день по графику. За счет уплотнения рабочего времени работники научного абонемента библиотеки этого и других факультетов начали выполнять срочные требования читателей вне установленного графика за плату. Но отсутствие должного контроля кое-где привело к злоупотреблениям. Некоторые библиотекари стали подбирать за плату даже легкодоступную литературу из подсобного фонда. В такой ситуации высокие доходы — показатели не экономического успеха, а отсутствия эффективной технологии обслуживания читателей.

Проанализировав расстановку своих фондов и запросы читателей, сотрудники научного абонемента перегруппировали части подсобного фонда и основного книгохранения. Теперь часть требований выполняется при читателе. Таким образом, объем этой платной услуги сократился, а качество обслуживания повысилось, что в данном случае гораздо важнее.

Не обошлось без проблем и при введении платного копирования материалов из фондов библиотеки. Мы считаем для библиотеки наиболее выгодным вариантом заключение договора с малым предприятием, по которому оно устанавливает в помещении библиотеки свое оборудование, обслуживает его и снабжает необходимыми материалами. Но в одном случае библиотека смогла предоставить фирме

помещение, слишком удаленное от основных факультетов МПГУ. В результате большой "Ксерокс" оказался незагруженным. Малое предприятие осталось без прибыли, а студенты — без этой важной для них услуги.

В настоящее время в другом помещении работает "Ксерокс" другой фирмы, но, к сожалению, на свои услуги она сама устанавливает цены, и достаточно высокие.

Кроме вышеназванных библиотека МПГУ предоставляет читателям платные информационно-библиографические услуги, связанные с составлением и редактированием библиографических списков литературы. Сегодня разовое посещение стоит 20, временный читательский билет на неделю — 100, годовой договор со сторонней организацией — 5 тыс. руб. за одного человека. Цены более чем умеренные.

Определение себестоимости услуг и установление преysкурантных цен — процесс весьма сложный для библиотеки. Первоначально методисты ориентировались на цены официальных преysкурантов, затем произвели расчеты себестоимости и цены услуг, руководствуясь нормами, экономическими коэффициентами и формулами, но результат оказался неудовлетворительным. Полученные цены либо не отражали реальных трудозатрат, либо были неприемлемы для читателя. Пришлось использовать "коэффициент здравого смысла" (выражение зам. директора ГПНТБ России А.И. Батенко), чтобы как-то нормализовать цены.

Сегодня преysкурант библиотеки насчитывает 19 видов услуг. Наибольшей популярностью у читателей пользуются "ночной абонемент" и выполнение срочных требований, цена на которые не превышает 20 руб. Но библиотека оставила за собой право изменять цены в соответствии с ростом инфляции, что оговорено в подписанном ректором преysкуранте. Во всех отделах обслуживания плата за сверхнормативные услуги оформляется на специальных квитанциях, выписываемых под копируку в 2-х экземплярах (для бухгалтерии и читателя). Порядок оприходования средств закреплен в "Положении о коммерческой деятельности библиотеки". Координирует и оформляет всю коммерческую деятельность, собирает и сдает деньги научно-методический отдел.

По действующему Положению до 50% полученных средств расходуется на премирование сотрудников. Как правило, бухгалтерия оформляет это с большим опозданием. В дальнейшем мы намерены

просить ректорат передавать эти средства для комплектования и решения хозяйственных проблем библиотеки.

В преискуранте предусмотрены и платные методические услуги. Идея заимствована у коллег из Самарского политехнического института, где мы в свое время купили пакет документов по коммерческой деятельности. Тогда же к нам стали обращаться педвузы и педучилища из разных городов с просьбой выслать методические документы, добавляя, что гарантируют оплату. Таким образом сложилась классическая схема рынка: у нас появился покупатель на определенный товар. Правда, еще не было товара, но спрос всегда рождает предложение. К продаже мы подготовили разработанные совместно с библиотеками Казанского, Воронежского и Саратовского педагогических институтов материалы по пропаганде библиотечно-библиографических знаний, затем пакет документов по коммерческой деятельности нашей библиотеки.

На основании типовых инструкций, регламентирующих работу библиотек средних специальных учебных заведений, разработан пакет документов для педагогических училищ. Спросом пользуется и пакет инструкций и положений, регламентирующих работу библиотеки МПГУ, а также библиографические списки, составляемые библиографами.

Мы считаем, что на основе типовых положений и инструкций каждая библиотека может создать собственные документы, учитывающие специфику конкретного учебного заведения. Но если нет желания разрабатывать их самостоятельно, можно купить в библиотеке МПГУ, где документы регулярно обновляются в соответствии с последними постановлениями правительства и приказами министерства. Качество документов гарантировано использованием в работе научно-методического отдела микроЭВМ "Роботрон", что дает возможность без особых затруднений поддерживать документацию на должном уровне.

Еще одно направление коммерческой деятельности библиотеки — организация платных курсов для библиотечных работников. С согласия руководства университета на базе факультета повышения квалификации организаторов народного образования МПГУ открыто библиотечное отделение на хозрасчете. Занятия проводятся на базе библиотеки, стоимость недельного семинара сегодня — 8 тыс. руб. Чтобы оплачивать лекторов без излишних бюрократических и бухгалтерских проволочек, необходимы наличные деньги. Библиотека за-

ключила многофункциональный договор с фирмой "Стройпроект", что дает ей право пользоваться банковскими реквизитами и счетом фирмы, своевременно обналичивать средства, получаемые от продажи методических документов и оплаты курсов.

Ряд услуг мы выполняем на договорных началах: обслуживание сотрудников организаций, не имеющих своих библиотек; сдачу в аренду помещения читального зала для проведения платного курса лекций и т. п. Следует заметить, что не все действующие договоры в достаточной степени учитывают интересы библиотеки и выгодны ей. В основе этих просчетов лежат наше незнание многих юридических и экономических тонкостей и неумение объективно оценить ситуацию при заключении договора.

Анализируя опыт коммерческой деятельности библиотеки и результаты работ по внедрению платных услуг, можно сказать, что этот длительный и непростой процесс содержит и позитивные, и негативные моменты. Внедрение такого рода деятельности в вузовской библиотеке имеет ряд особенностей. В отличие от библиотек массовых и научно-технических она юридически и экономически не самостоятельна и основным ее читателем является материально необеспеченный студент. Несмотря на расширение номенклатуры услуг, предоставляемых читателю за плату, мы должны констатировать, что стремление сохранить умеренные и стабильные цены на эти услуги приводит к сокращению и так стремительно обесценивающихся денежных средств. Поэтому мы приходим к выводу, что получение прибыли в данной ситуации — не главное. Задачи, которые мы ставили перед собой, начиная коммерческую деятельность (повышение материальной заинтересованности сотрудников, развитие социальной и материальной базы библиотеки), не реализованы в полной мере. Но это отнюдь не означает, что мы идем неверной дорогой. Причина в том, что мы изначально избрали неверные точки отсчета и приоритеты. Использование термина "коммерческая деятельность" не соответствует положению дел. Справедливее говорить о том, что мы пытаемся заниматься МАРКЕТИНГОМ, т. е. организацией рынка библиотечных услуг в рамках нашей библиотеки.

Главной целью этой деятельности является максимальное удовлетворение потребностей читателей за счет изменения и расширения номенклатуры услуг и получение при этом, прежде всего, моральной выгоды, укрепление репутации и престижа библиотеки. Наша задача состоит в том, чтобы читатель мог с минимальными затратами

времени и сил при максимуме удобств получить всю необходимую ему информацию, документальные источники и услуги в стенах своей библиотеки.