

Достойно естъ ...

гл. ас. д-р Румелина Василева – УниБИТ

*“Достойно естъ яко воистину блажити Тя, Богородицу,...
и славнейшую... без истления Бога Слова рождшую,
сущую Богородицу Тя величаем!”*

Химн във възхвала на пресветата Богородица

Тази възхвала изникна изневиделица в главата ми, докато обмислях коя е най-хубавата ми представа за доцент д-р Мария Аргирова-Герасимова. После се стреснах от този мисловен образ. Прекалено е висш в духовната мисловна образност на всеки християнин.

Невероятно нещо е човешкото съзнание. Къта в дълбините си образи, представи, идеи, за които няма ни най-малка представа неговият притежател. Да, образът на Богородица не е твърде висок за човек, който е избрал да бъде по християнски извисен, образован и смирен. Какво е Мария за нас – Божията майка, дала живот на Бога на Словото. И да, името е орисия, то е чест и съдба.

Затова и Мария Аргирова носи Името на Богородица. И в своя живот не е дала начало само на един живот. Даде духовен живот на много. По християнски кротка, незлоблива, приветлива и одухотворена, тя се отрази с мека светлина в много от нас.

Приживе Мария се раздаваше не от пресметливост или от понижено самочувствие, а заради голямата съпричастност на сърцето си. Не искаше нищо за себе си, искаше да предаде познанието си на останалите безрезервно, ненатрапливо. Мария беше изключително модерен човек, жаден за новото, без страх да признае незнанието си, жадна да научи много за света на новото виртуално поколение. Мария обичаше младите повече отколкото се обичат деца. Тя се чувстваше добре в тяхното обкръжение. Детето в нея, въпреки вида ѝ на сериозен учен, никога не се потули. Затова и беше любимец на студентите. Финото ѝ чувство за хумор и хитро присвистите ѝ очи при всяка изречена шего очароваха почти две поколения по-малките от нея студенти.

Мария работеше в най-академичната българска библиотека, но нямаше вид на строг учен. Широко отворените ѝ очи за случаещото се около нея сваляха прегради и топяха дистанции. В общуването ѝ имаше нещо неуловимо и предразполагащо. Човек не може просто да я подмине. Сякаш виждаш в нея най-доброто от себе си, собствената си отразена светлина. Ти самият виждаш доброта в себе си в нейния лик.

За мен Мария е голям приятел – без претенции, без изисквания, без натрапване и мисия да ми дава непоискани съвети, ум и разум. Мария е един от малкото най-добри хора, които познавам.

Гленното от нея си отиде, но тя остана – с това, което написа, с това, което каза, с това, което знаеше и не го скри от нас. Остави ни хубав пример в това безпримерно и горогледо време.

Здравей Мария, казвам с тези редове. За мен е чест, че те познавам!

Посвещавам следващата публикация на името на Мария Аргирова, на която се чувствам наследник.

УПРАВЛЕНИЕ НА БИБЛИОТЕЧНИЯ ФОНД

1. Понятие за мениджмънт на библиотечния фонд

Мениджмънтът е комплекс от задачи, които трябва да се решават, за да се осигури постигането на целите, запазването, развитието и успеха на икономическата система “библиотека”, респективно на библиотечния фонд като основна нейна съставна част и съдържание. *Функционалният мениджмънт* в библиотеката носи отговорност и координира изпълнението на работата на организацията в отделните ѝ структурни елементи: *иновации, персонал, комплектуване, снабдяване, производство, маркетинг, финанси, околна среда, информация* – всички, имащи отношение към управлението и развитието на библиотечния фонд. Специфичните задачи на управлението и в частност на библиотечния фонд са тясно свързани с постигане на *поставените цели чрез оптимално използване на ресурси и координиране на дейности*. При организациите от публичния сектор, каквато е библиотеката, целите са свързани предимно с обществения интерес и по-малко с печалбата, която при тях се формира от намаляване на разходите, повишаване на качеството и подобряване на достъпа до информация. *Анри Файол* разработва логична и проста методика на администриране и управление, в която включва основните функции на управлението: *планиране, организиране, координация, мотивация и контрол* [11].

Мениджърските функции се осъществяват в една и съща последователност и взаимна обусловеност във всички области на мениджмънта на библиотеката, включително и в управлението на библиотечните фондове. Границата между управленски и изпълнителски труд се поставя от хората и е силно променлива във всяка конкретна ситуация. В библиотечната структура с нейните сложно и високо организирани фондове и дейности, всеки специалист е мениджър, носи отговорност и взема управленски решения постоянно.

Различни са *факторите*, които повлияват вземането на решения и функционирането на библиотеката и нейния фонд. Тя е *отворена социално-икономическа система* с активен обмен с *външната среда*. Съвременната теория на мениджмънта определя елементите на *околната среда* като *заинтересовани страни (stakeholder)* и ги дефинира като “групи или индивиди с активно участие във вземането на решения в организацията или пасивно засегнати от тези решения” [12], сред които: политически среди, конкуренти, финансиращи организации, правителство, неправителствени организации, инвеститори, доставчици, потребители, професионални организации и сдружения, библиотечен отрасъл, трудов пазар, законодателство и др. *Вътрешната среда* на организацията, която предопределя управлението на библиотечните фондове, се дефинира от финансовите, материалните, човешките, организационните и технологичните ресурси, разпределени (но и синергично обвързани) съответно за изпълнението на задачите [13] в областта на изследването и развитието на библиотечните фондове, синтетично-аналитичната му обработка, създаването на собствени продукти, маркетинга, финансирането и управлението.

През 1997 г. в САЩ излиза ръководство по “*Управление на фонда през XXI в.*” за библиотекари – сборник статии за тенденциите и стратегиите на бъдещото развитие на библиотечните фондове; за технологичното сътрудничество при тяхното управление; за проблемите с ограниченията на интернет; за подбора и доставката на е-документи; за кооперирането на библиотеки и организации при формиране на е-фондове и интегрирани библиотечни системи; за подбора на документи в е-среда; за съхраняването на документи; за бъдещите практики при оценяването на колекциите; за прехода от управление на колекции към управление на съдържание; за финансирането на фондовете; за електронната доставка на документи и за др. аспекти, произтичащи от динамичните промени в развитието на

библиотечните колекции [9]. Библиотечната асоциация на Великобритания също издава ръководство *“Управление на информационните ресурси в библиотеките. Теория и практика на управлението на фондовете”* през 2001 г., в което комплексно и подробно се анализират аспектите на създаването и съхранението на библиотечните фондове [8].

В съвременната литература се наблюдава известно смесване на понятията *“развитие”* и *“управление”* на библиотечните фондове, когато става дума за висш мениджмънт, въпреки че отговорностите за най-важните процеси като изучаване на информационните потребности на читателите, комплектуването на библиотечните документи, съхраняването им и тяхното реставриране принадлежат на различни експерти и комисии, благодарение на които впоследствие се вземат крайните управленски решения [5]. В монографията на Уилям Уъртман *“Управление на фондовете: основи и принципи”* (1989) се разглежда управлението като процес с различни етапи: идентифициране на необходимите документи; дефиниране на профила на фонда; характер на съдържанието; подбор и покупка, обусловени от реалните информационни потребности на потребителите и от целесъобразността на финансовите разходи не само за закупуване, но и за съхраняване, в тясна връзка с търсенето на документалните източници [14]. В монографията на Едуард Евънс *“Развитие на фондове на библиотеки и информационни центрове”* (1987) се извеждат обобщени правила за принципите на комплектуване:

- Развитие на фонда е динамична последователност от взаимносвързани дейности;
- Проучване на характера на книжния пазар и информационното производство;
- Проучване на каталози, рекламни обяви и авторитет на издателите и доставчиците в региона и по-специално – на тези, които издават най-качествените за библиотеките продукти;
- Проучване на широк диапазон от литературни обзори, критически материали и рецензии за издания, интересни за библиотеката;
- Изследване на национални и търговски библиографии;
- Опознаване (разбиране) на библиотечните потребители (реални и потенциални), чиито интереси са основата за изграждане на фонда;
- Проучване на научни изследвания и добри практики по комплектуване;
- Поддържане на широка литературна и научна култура [10].

Обектът на управление – библиотечният фонд като цяло и на отделните библиотечни колекции – всъщност разширява ареала си с изучаването на вътрешната и външната среда, в които се проявяват и най-важните фактори, определящи неговия състав, характер, структура, функции и цели – информационните потребности на потребителите, търсенето и предлагането, състоянието на информационния пазар и финансовите, материалните и кадровите ресурси на библиотеката.

Субектите на управление се обособяват от необходимостта от неговото административно, технологично, методическо и стратегическо управление и са пряко обвързани със законодателните инициативи, стандартизацията, инструкциите, маркетинга, осигуряващи създаването и развитието на библиотечните фондове.

В рамките на четирите основни функции на мениджмънта (планиране, организиране, мотивация и контрол) в управлението на фондовете са важни и такива функции като *прогнозиране, анализ и оценка, нормиране на труда, контрол на качеството, финансиране на комплектуването, планиране на разходи, квалификационни изисквания към специалистите* и др.

Стратегията на управление на библиотечните фондове включва: маркетинг за формиране на библиотечния фонд; създаване на програма за развитие на библиотечния фонд и за изучаване на състава и използването му за целите на управлението (библиографско

и социологическо) на библиотечния фонд; статистически анализ на фонда (абсолютни и относителни показатели на библиотечната статистики; темпове на ръст на фонда; коефициент на съответствие); моделни стандарти за развитие на библиотечните фондове на различни типове библиотеки [3, 6, 7].

2. Управленски функции

2.1. Планиране на управлението и развитието на библиотечните фондове

Планирането на дейностите поощрява перспективното мислене, осигурява ефективна координация на усилията, фиксира показателите за дейностите и техния контрол, ясно дефинира задачите, предвижда промените, нагледно демонстрира всички взаимовръзки. *Филип Котлър* определя *планирането* като *дейност от най-висок ранг*, която подобрява пласмента (ползването на информационните източници) и печалбата (лидерството) на библиотеката [1]. Планирането търси най-доброто решение за всички актьори в информационното общество. В *публичните организации* (каквато е библиотеката) обект на планиране са главно *финансовите ресурси*, предоставяни им от бюджета, което предопределя и обвързването на всички техни дейности основно с бюджетните средства – *бюджетно планиране*. В последните десетилетия все по-често се говори за *програмно бюджетниране* [4]¹ и *планиране*, т. к. се поставя акцент не върху *ресурсите*, а върху *резултатите от тяхното използване*. *Бюджет, ориентиран към резултатите*, представя *целите*, които трябва да се финансират; *разходите по програмите*, чието изпълнение постига целите; *количествена, качествена, времева, ценова информация*, измерваща постигнатите резултати по всяка *приоритетна програма* (в рамките на библиотеката например автоматизация, ретроконверсия, дигитализация, комплектуване и т.н.). Така и печалбата на бюджетните предприятия от публичния сектор се формира от *спестяването на разходи, повишаването на качеството* на предоставяните продукти и услуги, *сигурността и достоверността на информацията, икономията на време, удобство, цялостно подобряване на условията за живот, учене и развлечение* на обслужваните публики. Метафората е взаимно удовлетворяваща *размяна на полезност и формиране на нови потребности*.

Планът за развитие на библиотечните фондове винаги съдържа доза оптимизъм и известен песимизъм, които могат да бъдат регулирани единствено от *действен контрол* и *убедена отговорност*. *Основните елементи на плана* обхващат:

- *резултатите* (количествени и качествени характеристики на целите и задачите, свързани с развитието на фонда);
- *средствата* (избор на подходи за действие);
- *ресурсите* (вид, формат, количество, качество, вкл. и на придружаващите технологии, разпределение на ресурси);
- *реализиране на взетите управленски решения* и механизми на изпълнението на плана;
- *контрол* (своевременно откриване и премахване на грешки и отклонения във всички етапи на формирането на фондовете).

Всяка дейност (състояние) най-добре може да се характеризира от съответни

качествени, икономически, технологични. Те са:

- *натурални* (обем на комплектуването спрямо обема на потребностите на потребителите, обем на отчисленията спрямо обема на търсене и обема на съхраняване на библиотечните документи, обем на различните колекции, формати и т.н. в мерни единици);
- *стойностни* (себестойност, рентабилност, финансов потенциал, възнаграждения, печалба);
- *трудови* – субективен фактор в процеса на комплектуване (брой специалисти, човекодни, човекочасове, разход на труд).

Етапите на всяко планиране включват:

- *анализ на външната среда;*
- *дефиниране на визия, мисия, стратегия;*
- *определяне на приоритети;*
- *оценка на капацитета;*
- *разпределение на ресурсите според приоритетите;*
- *разработване на оперативни планове;*
- *оценка на социално-икономическото въздействие;*
- *информационно осигуряване на комплектуването и предоставянето на достъп, съхранението и опазването на фондовете;*
- *съгласуване с нормативната уредба;*
- *отвореност към консултиране, партньорство, обсъждане, потребителско участие, доставчици.*

Производственият план на комплектуването и другите дейности, свързани с управлението и развитието на библиотечния фонд, осигурява:

- *процеса на комплектуване и създаване на собствени информационни продукти и услуги, чрез които библиотеката осъществява мисията си;*
- *анализа на производствения процес в натура (придобиване на библиотечен фонд спрямо планирания) и като стойност:*

натурален обем x единична цена (себестойност) = обща стойност;

- *ритмичността на комплектуването и вторичния подбор във времето;*
- *управлението на качеството и т.н.*

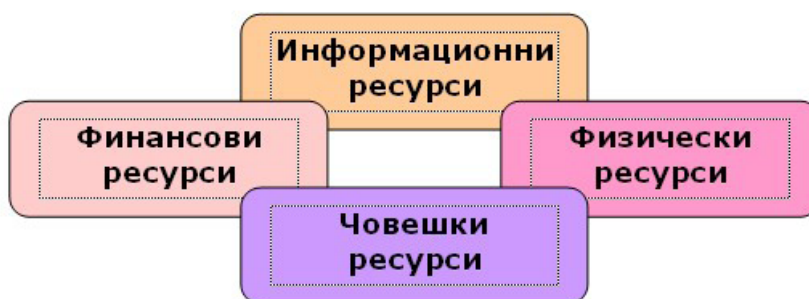
Той пряко е свързан с *производствените резултати* – предоставяните продукти и услуги. От съществено значение е качеството на “суровините”, предоставяно от доставчиците на информационни източници, а също и какъв капацитет изискват за преработване и адаптиране към *библиотечните политики за достъп*. Важно е и качеството и непрекъснатостта във времето на *придружаващите ги технологии* (софтуер, лицензи, авторски права, времетраене на достъпа, изисквания за съхранение, промяна на технологии и т.н.), които също струват скъпо, създават стрес и провокират промени и последствия. **Библиотечният фонд е най-дълготрайният материален актив на библиотеката, изграждан, комплектуван, териториално разпределен, специализиран и коопериран и интензивно (или не) използван.** При всички дейности, свързани с него, повече от всичко друго в библиотеката, трябва да се спазват *пропорциите* с ориентация не само към нуждите на моментния потребител, а с перспективата на *дълговечната мемориална функция на съхраняване, опазване и предоставяне на достъп* до човешкото знание и мъдрост.

2.2. Контролът като гаранция за качеството и развитието на библиотечния фонд

Независимо от различните дефиниции на *контрола* като управленска функция за проверка и оценка на параметри, за регулиране на дейности за постигане на поставените цели, той представлява преди всичко *непрекъснат процес на проверка на предпоставки, условия, параметри, резултати, причини, логически връзки, оценка и обратна връзка с цел коригиране и усъвършенстване*. Без контрол не е в състояние да функционира добре нито една система и това се предопределя от *динамичната промяна на външната среда*; от феномена на грешката (способността да се акумулира и да създава дефункционалност и разрушаване); от *сложността на организацията и взаимоотношенията в нея*. Смисълът на контрола е в неговата *навременност, точност, обективност, гъвкавост и интеграция* във всички управленски функции. Пространството на контрола обхваща връзките

планиране ↔ контрол (взаимна обусловеност);
контрол ↔ отговорност (висока организационна отговорност);
контрол ↔ власт (делегиране на пълномощия)

Четири са основните области на управленски контрол: *финансови, физически, човешки, информационни ресурси*, чрез които се постига оптималност [2].



Области на контрол

В тази връзка, от гледна точка на управлението на библиотечните фондове, прилагането на постоянен и ефективен контрол е без алтернатива. При осъществяването на контрол на политиката на управление и развитие на библиотечния фонд са важни няколко аспекта и механизми:

1. *Договаряне (съгласуване) на целите* на комплектуването и предоставяне на достъп до информационни източници;
2. *Контрол на планирането* на програмите, свързани с библиотечния фонд;
3. *Персонален контрол* чрез стимулиране и поощряване, квалификация и обучение, чрез персонално отчитане, с помощта на ИКТ;
4. *Мониторинг* на дейностите, свързани с подбора, комплектуването, обработката, съхраняването, предоставянето и вторичния подбор на библиотечните документи в състава на фонда;
5. *Контрол на резултатите* – ключов – от търсенето и предлагането на информационни продукти и библиотечни документи;
6. *Финансов и бюджетен контрол*, отговарящи на нуждите от комплектуване и предоставяне на достъп, от осигуряване на технологичния процес, от възнаграждение и стимулиране на специалистите, от осигуряване на адекватна МТБ и информационна

инфраструктура, от заплащане на абонаменти и лицензи, програмни услуги и т.н., контрол на разходите, контрол на извънбюджетните средства (допълнително целево финансиране, проектно финансиране, външни източници, дарения, платени услуги и др.);

7. *Информационен контрол*, свързан с набирането и предоставянето на управленска информация за процеса на развитие на библиотечния фонд;

8. *Коригиращо (диспозитивно) планиране* на основата на установени промени и нарушения на функционирането на системата на библиотечния фонд;

9. *Контрол на обратната връзка* – анализ (отчет) на постигнатите резултати като “последваща връзка” с планирането;

10. *Логически контрол* на последователността, взаимообвързаността и координацията на дейностите и резултатите от развитието на библиотечния фонд.

Контролът има за основна задача да проверява и оценява: значимостта на факторите, които се приемат за водещи; адекватността на показателите; на методите и технологиите; достоверността на получаваната информация; ефективността на регулирането и др. Контролът създава норми, еталони, които създават на свой ред необходимост от контрол. Той винаги е насочен към защита на нечий интереси – на потребителите, на библиотеката, на обществото. Действеният контрол е превантивният. За библиотеките това е от изключителна важност, тъй като съдържанието и качеството определят търсенето и предлагането на информационни ресурси.

Заклучение

Маркетинговата концепция за организацията и управлението на библиотечните фондове и най-вече от гледна точка на маркетинговата среда, в която функционира библиотеката като система, е много важна за развитието на фондовете в съвременните условия на пазарни отношения – като обект и субект на въздействие на *макро-* и *микросредата*, а и на *мезооколната*² среда. Активната комуникация между издатели, научноизследователски центрове, университети, световни доставчици на информация и бази данни; взаимодействието с други библиотеки – чрез йерархични и линейни взаимоотношения, коопериране, консорциуми и други договорености, аутсорсинг на услуги, свързани с управлението на библиотечните фондове – трайно изваждат библиотеката в активна маркетингова среда. Това драстично променя и микросредата – вътрешните условия и фактори в библиотеката, обусловени от състоянието и възможностите за развитие на структурата на библиотеката, на фондовете, на мисията, целите, задачите, целевите публики – реални и потенциални.

Структурата на библиотечните фондове е в пряка връзка с тези важни фактори. Тук трябва да се подчертае дебело и нуждата от гъвкаво съчетаване на традиционната политика в развитието на фондовете с новите потребителски интереси, нужди и търсения в условията на ИКТ. Променя се парадигмата, но се запазва същността – дълговечно съхраняване на информация и знание и обслужване с тях. Новите роли на библиотеката като обучаваща организация и появата на иновативен, разпределен фонд променят стратегията и тактиката в процеса на формиране и управление на фондовете. Експоненциалното развитие на информацията довежда до експоненциално нарастване на читателските

2 Мезосредата представлява икономическия сектор или отрасъла, обхващащ различните видове организации, предоставящи идентични или подобни продукти и услуги. Нейната структура се влияе от фактори като: брой библиотеки, информационни центрове; специфични за гилдията особености и бариери; величина и структура на разходите в отрасъла; възможности за *вертикална* и *хоризонтална интеграция* и *диверсификация*; достъп до ресурсите

запитвания, нужди и интереси, чието задоволяване е основна мисия и цел на съвременната библиотека. В тази връзка естествено и структурата на библиотечния фонд търпи развитие. Появяват се нови формати, изискващи нов подход на комплектуване, осчетоводяване, регистриране, обработка и предоставяне на достъп до тях. Изисква се съответно нова грамотност от библиотекари, доставчици и потребители и нови знания се вливат във все по-интердисциплинизиращото се библиотекознание. Традиционната структура на библиотечния фонд и фрагментирането на колекции от непериодични, периодични, продължаващи издания, медии, карти, патенти, документи на държавната власт и т.н. се запазва, но се появяват и синкретични фондове, съхранявани в медиатеки и сървъри офлайн или онлайн на свободен достъп – най-съвременната и демократична форма на обслужване и разкриване на библиотечния фонд.

Сериозно развитие търпи и маркетинг мениджмънтът по отношение на набавянето, регистрирането и съхраняването на дигитални документи – оф- и онлайн. Няма голям опит за тяхното съхраняване във времето. Променят се формати, софтуер, хардуер. Изникват трудности, свързани с дублирането на информация, с нейното съхраняване във времето и осигуряване на подходящ комфорт при обслужване с тях – 24-часов достъп, съвместимост, надеждност, качество, интерактивна комуникация, интелектуални права, киберзащита и т.н. От друга страна, библиотеката излиза активно на пазара, тя сама проактивно търси и привлича потребители и доставчици и трябва да изработва маркетингови механизми за взаимна ползност с издатели, посредници и доставчици на информационни ресурси. Законово поупуката, регистрацията и съхраняването на документите също търпи развитие.

Появяват се все повече изисквания от правно и икономическо естество и фактори, които опосредстват или възпрепятстват комплектуването, достъпа и използването на информационни ресурси. Библиотеката постоянно търси баланс между собствен, потребителски и обществен интерес. Като субект на управление в областта на публичния сектор се увеличават и задачите ѝ за намиране на извънбюджетни средства за комплектуване и организиране на библиотечния ѝ фонд, както и за технологично и техническо осигуряване с пространство, хардуер, софтуер, компактуси, зали за свободен достъп, СУБД, облачни структури, достъпна среда.

Използвани източници

1. **Андреасен**, Алън, Филип Котлър. Стратегически маркетинг за нестопанските организации. София: Класика и Стил, 2005. 768 с.
2. **Владиминова**, Катя. Прогнозиране и планиране: Стратегическо планиране на развитието на икономическите системи. София: УИ “Стопанство”, 2009. 416 с.
3. **Дубровина**, Л. А. Минимум управления, максимум управляемости. Руководителям библиотек о Всеобщем управлении на основе качества. Москва: ФАИР-ПРЕСС, 2004. 400 с. (Спец. издат. проект для библиотек).
4. **Миланов**, Валентин, Теодора Димитрова. Бюджет и бюджетна политика: Метод. Ръководство. Велико Търново: Абагар, 2006. 204 с.
5. **Столяров**, Ю. Н., Н. Н. Кушнаренко, А. А. Соляник. Эволюция библиотечного фондоведения. Под ред. Ю. Н. Столярова. Москва, ФАИР, 2007. 688 с. (Спец. издат. проект для библиотек)
6. **Шилов**, В. В. Численные задачи управления текущим комплектованием библиотечных фондов (постановка и решение): Метод. рекомендации. Ленинград: ГПБ им. М. Е. Салтыкова-Щедрина, 1991. 152 с.

7. **Эйдемиллер**, И. В. Стратегия формирования фондов публичных библиотек: Маркетинговый подход. Санкт-Петербург: РНБ, 1995. 124 с.
8. **Clayton**, Peter, Gary E. Gorman. Managing Information Resources in Libraries: Collection Management in Theory and Practice. Comp. Adela Clayton. London: Facet Publishing, 2001. 271 p.
9. **Collection** Management for the 21st Century: A Handbook for Librarians. Eds. G. E. Gorman, Ruth H. Miller. Westport: Greenwood Publishing Group, 1997. 339 p. (The Greenwood library management collection, ISSN 0894-2986).
10. **Evans**, G. Edward. Developing Library and Information Center Collections. With the assist. of Margaret R. Zarnosky. 4. ed. Englewood, Colo: Libraries Unlimited, 2000. 595 p. (Library science text series)
11. **Fayol's** 14 Principles of Management. // VectorStudy, 14 Jan. 2012. URL: <<http://vectorstudy.com/management-theories/14-principles-of-management>>
12. **Freeman**, R. Edward. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge University Press, 2010. 292 p.
13. **Hofer**, C. W., D. Schendel. Strategy Formulation, Analytical Concepts. St. Paul, MN: West Publishing, 1978. XV, 219 p.
14. **Wortman**, W. A Collection Management: Background and Principles. Chicago, Ill etc.: ALA, 1989. X, 243 p.