

Петрова Л. Г.

### **НЕКОТОРЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ СТРУКТУР КРУПНЫХ УНИВЕРСАЛЬНЫХ НАУЧНЫХ БИБЛИОТЕК**

Рассмотрена структура универсальных научных библиотек в трех системных аспектах, предложены принципы построения и выбора оптимального варианта структуры.

Большая ответственность в преодолении образованного разрыва между уровнем возрастающих потребностей в библиотечных услугах и уровнем библиотечной практики возлагается на крупные универсальные научные библиотеки (УНБ), которые призваны возглавить перестройку библиотечного обслуживания населения в своих регионах.

Одним из важнейших факторов, определяющих качественные преобразования деятельности библиотек, является уровень их организации и управления.

Возрастание общественных потребностей в различных видах библиотечных услуг обусловило увеличение функций библиотек, что в свою очередь привело к значительному расширению организационно-функциональных структур УНБ на основе уже сложившихся разделения и кооперации труда.

Стали прослеживаться обособленность структурных подразделений, слабая их ориентация на конечные цели УНБ, значительная децентрализация функций и необоснованное их дублирование, нерациональное распределение управленческих функций. Практика свидетельствует, что создано положение, когда не цели и функции УНБ определяют создание оптимального варианта ее организации, а сами структурные подразделения, состав кадров, ряд субъективных факторов начинают активно воздействовать на выбор целей, функций, структуры и их интерпретацию.

Перевод библиотечного дела на путь интенсивного развития в соответствии с новыми явлениями общественной жизни, внедрение элементов хозяйственного подхода в практику библиотек создает реальную потребность в пе-

реориентации всех направлений деятельности УНБ на конечные результаты труда, изменении показателей качества и эффективности, улучшении использования библиотечных ресурсов. Реализацию этих задач в значительной мере определяет структура библиотеки, которая требует поиска оптимальных организационных форм, преодоления установившихся стереотипов традиционного управления.

Значительный вклад в разработку социально-функциональной и управленческой проблематики деятельности библиотек внесли советские ученые-библиотековеды К. А. Абрамов, А. Н. Ванеев, Л. М. Инькова, Н. С. Карташов, А. В. Соколов, Ю. Н. Столяров, Н. И. Тюлина, В. Р. Фирсов, И. М. Фрумин, О. С. Чубарьян. Всестороннее освещение в их работах теоретических и методологических аспектов организации библиотечной деятельности помогает понять закономерности развития и становления структур УНБ. Конкретные вопросы структурной организации библиотек рассматривались в исследованиях И. М. Фрумина, Ю. Н. Столярова, А. Н. Ванеева, Н. И. Тюлиной [1—4].

На семинаре национальных библиотек социалистических стран по вопросам управления особое внимание было уделено развитию структуры и ее роли в улучшении организации обслуживания читателей [5].

Вопросы совершенствования структуры наиболее глубоко изучались Государственной библиотекой СССР им. В. И. Ленина [6—9]. Было проведено исследование «Библиотека как система управления», в котором в качестве типовой предложена компонентная модель библиотеки, дающая представление о составе

элементов и их взаимодействии и рассматривающая организацию деятельности как единую систему.

В статье Л. П. Павловой отмечается, что именно структура в значительной мере определяет эффективность и качество деятельности библиотек, говорится о назревшей необходимости совершенствования структур научных библиотек [10].

В настоящее время перед руководителями УНБ со всей остротой встала проблема качественной перестройки организационно-функциональных структур библиотек. Этот вывод подтверждают результаты опроса и анкетирования руководителей государственных библиотек союзных республик, крупных научных библиотек системы Министерства культуры СССР.

Такое положение вызывает необходимость более детального рассмотрения структуры. В философской литературе структура выступает как категория, характеризующая систему, принцип, способ взаимосвязей частей целого. Являясь внутренней формой, структура составляет сущность самого содержания, которым и определяется ее значение [11].

Другие авторы рассматривают структуру как координацию и субординацию функций компонентов и частей системы, как процесс, включающий фактор времени [12].

Очевидно, что структуру УНБ можно рассматривать как определенное расположение элементов и как процесс изменения системы.

Динамичный характер структуры библиотеки определяет последующие ее состояния, исходя из прошлого и настоящего. Сказанное выше позволяет сделать вывод о том, что структура имеет значительное влияние на качественные параметры функционирования и развития УНБ.

Под структурой библиотеки понимают совокупность ее подразделений, установление их соподчиненности и взаимоотношений, распределение между ними функций и полномочий. Вместе с тем структуру УНБ можно рассматривать как сложное комплексное понятие, включающее три компонента: организационный, технологический и управленческий. Им соответствуют в библиотеке организационная структура (отделы, сектора, группы), технологическая структура (все технологические циклы), управленческая структура (иерархия управления, конкретные руководители всех уровней). Все три названные структуры взаимосвязаны, взаимозависимы и составляют единую организационно-функциональную структуру библиотеки.

В рамках этой структуры реализуются функции УНБ, достигаются определенные це-

ли, направленные на удовлетворение общественных потребностей в библиотечных услугах. Таким образом, понятия «общественная потребность», «цель», «функция», «структура», «библиотечная услуга» получают логическую взаимоувязку.

Большинство представлений о характере потребностей, удовлетворяемых библиотеками, сводится к общественным информационным потребностям, которые конкретизируются как документальные [13, 14]. Эти потребности можно определить как обусловленное данным историческим этапом развития общества отношение к реально существующим видам библиотечных услуг. Общественные потребности органически связаны с конкретной деятельностью и ее конечным результатом — библиотечной услугой и отражают противоречия между существующим состоянием деятельности библиотек и желаемым. Рост потребностей зависит от развития общества и включает субъективный, личностный аспект отношения к библиотеке как социальному институту.

Для удовлетворения общественных потребностей в библиотечных услугах необходимо формирование целей, функций и структуры конкретной библиотеки.

Понятие «цель» мы рассматриваем как конкретное желаемое состояние библиотеки, в которое она должна перейти в процессе функционирования. Цели УНБ конкретизируются в ее планах, которые всегда связаны с функциями. Функции задаются целью существования системы [15].

Понятие «функция» трактуется в литературе, как и понятие «цель», достаточно широко, что объясняется различными подходами к определению их состава. Это наглядно проявилось в ходе дискуссии, организованной на страницах журнала «Научные и технические библиотеки СССР» в 1984 г.

Мы принимаем определение понятия «функция» как основных направлений деятельности, которые библиотека выполняет, исходя из потребностей общества. Результат библиотечной деятельности рассматриваем в виде библиотечной услуги, удовлетворяющей документально-коммуникативные потребности общества и личности, и форму ее предоставления [16].

Определив названные понятия, можно построить их иерархию и осуществить декомпозицию. Для создания логически непротиворечивой системы примем высший ее уровень «общественные потребности» за единое комплексное понятие. Тогда взаимосвязь всех названных выше понятий в организации деятельности библиотеки будет выглядеть следующим образом:

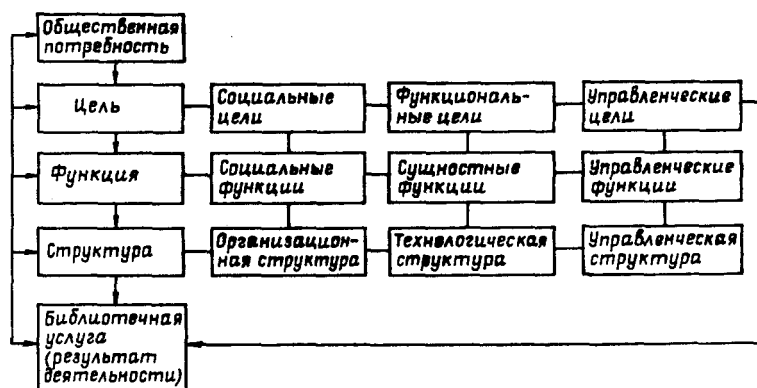


Схема наглядно демонстрирует все компоненты: цели, функции, структуры и их взаимосвязь с общественной потребностью и библиотечной услугой, характеризует уровень деятельности УНБ как сложной системы.

Необходимо отметить, что именно в рамках структуры осуществляется конкретная деятельность УНБ, которую, в свою очередь, можно рассматривать как функции структурных подразделений, технологических циклов и существующих уровней управления. Эти функции являются качественными характеристиками структуры библиотеки.

Структуры УНБ достаточно разнообразны, однако все они построены по линейно-функциональному принципу и сочетают функциональный, отраслевой, языковой и другие признаки организации отделов. Структурные изменения в УНБ, обусловленные ростом общественных потребностей, сводились на протяжении последних 20-ти лет к созданию новых отделов или секторов на базе традиционно сложившегося разделения и кооперации труда.

Это привело к усложнению структурной организации библиотек, к рассогласованности и противоречиям между функциональными задачами библиотеки и ее структурой, между организационными, технологическими и управленческими компонентами структур.

Увеличение количества структурных подразделений привело к усложнению управления, затруднило процессы согласования решений, координации и обратных связей. Возникла необходимость создания дополнительных управленческих структур. Так, во многих крупных УНБ были созданы организационно-технологические отделы или сектора планирования, отчетности, НОТ. Такое положение говорит о том, что организационное развитие УНБ в последнее время шло по пути комбинирования линейно-функциональной и линейно-штабной структур. Организация управленческих отделов и секторов являлась закономерным про-

цессом, который продиктован значительным количеством функций и современным состоянием развития УНБ как сложных систем.

Ряд изменений прослеживается в технологической структуре УНБ. Она включает большое количество циклов, где наряду с основными «путь книги», «путь читательского требования» и «путь читательской справки» имеют место и такие, как подготовка библиографических пособий, проведение массовых мероприятий, организация выставочной работы, пропаганда библиотечно-библиографических знаний, списание литературы из фонда и др. Увеличение количества отделов УНБ повлекло за собой разделение технологических циклов на части, выполняемые внутри отделов. Это удлинит технологические циклы, привело к нерациональному дублированию отдельных процессов, операций, действий.

Внедрение в практику УНБ автоматизации и механизации, распространение хозрасчетных отношений определило изменение существующих циклов и становление новых. Возникла необходимость иного разделения и кооперации труда и закрепления его в структуре.

Перестроечные явления нашей жизни дали толчок к активизации латентных структур в УНБ, т. е. скрытых структур неофициальных лидеров в коллективах. Поэтому сейчас встает вопрос о пересмотре схем управления с целью ликвидации ставших ненужными должностных единиц и перераспределения их на те участки деятельности, которые обусловлены требованиями сегодняшнего дня.

Переориентация деятельности библиотек на максимальное удовлетворение читательских потребностей на основе изучения спроса потребовали создания новых структурных подразделений — социологической службы по изучению чтения.

Вместе с тем несовершенство структур УНБ в значительной степени зависит от слабой материально-технической базы и обусловлена необходимостью размещения библиотеки

по нескольким адресам. Создавшееся положение говорит о том, что рост функций УНБ намного опережает рост ее ресурсных возможностей.

Исходя из этого особую важность приобретает проведение работы по созданию целесообразной, динамичной, «гибкой» структуры библиотеки, способной функционировать на протяжении длительного времени при изменении целевых параметров.

Методологические основы совершенствования структур библиотек разработаны слабо. Поэтому руководство УНБ нередко оказывается в условиях неопределенности действий при решении вопросов об изменении структуры.

Структурные изменения в библиотеках проводятся, как правило, исходя из интуитивно выбираемых соображений и основываются на логике библиотечных процессов. Однако результат бывает не всегда положительным, зачастую несет за собой нерациональное расходование сил и средств в ходе осуществления изменений. Главные причины низкой эффективности реорганизации структур заключаются в игнорировании проведения предварительного изучения конкретной библиотеки с учетом ее ресурсных возможностей и исторически сложившейся специфики.

В советском библиотечковедении наиболее часто применяется в исследованиях структурно-функциональный анализ и информационно-структурное моделирование библиотеки как системы. Однако для определения практических путей формирования оптимальной структуры УНБ предлагается такой подход, который осуществляет комплексный анализ структуры, классифицирует цели, устанавливает их соответствие с функциями библиотеки, определяет структурообразующие функции и дает представление об их наборе в конкретных направлениях деятельности. Исходя из этого достигается возможность формирования основных блоков структурных подразделений, ориентированных на усиление целевого начала в деятельности УНБ и разгрузки верхнего уровня управления путем децентрализации руководства.

Наиболее перспективным для осуществления этих задач будет использование программно-целевого подхода. Вместе с тем совершенствуя структуру, важно использовать и другие современные научные методы: структурно-функциональный анализ, построение «дерева целей» и «дерева функций», экспертные оценки. Это позволит существенно повысить эффективность работы по созданию оптимальной структуры, подойти к решению проблемы на нетрадиционной основе.

Определение целей УНБ при формировании ее структуры дает возможность построить «де-

рево целей» и преобразовать его в «дерево функций» с поуровневой детализацией. При этом важно выяснить, какие цели и функции будут постоянными, а какие временными. Те из них, которые составляют смысл деятельности УНБ, являются постоянными и поэтому требуют четкого структурного оформления.

Вместе с тем у библиотеки могут быть цели, а соответственно и функции временного характера. Они возникают на определенных этапах развития и обусловлены необходимостью совершенствования отдельных участков функционирования УНБ.

Выяснение постоянных и временных целей и функций дает возможность определить их степень согласованности и регулировать их оптимальное соотношение. Четкое представление о количественных и временных характеристиках функций помогает найти рациональный вариант их структурного воплощения, увязать их выполнение с конкретными структурными подразделениями.

Известно, что структура каждой библиотеки складывается под влиянием трех факторов: выполняемых ею функций, конкретных материально-технических условий и исторических традиций. Исходя из этого становится очевидной необходимость определения структурообразующих признаков функций УНБ для решения вопроса о создании конкретных структурных подразделений.

Наиболее продуктивным будет выделение следующих структурообразующих признаков функций УНБ: стабильность выполнения, специфика выполнения, ресурсная обеспеченность.

Признак стабильности выполнения конкретной функции говорит о том, что она может быть для УНБ стратегической, периодической или разовой. Признак специфики выполнения дает возможность определить, относится ли данная функция к типологическим или присуща только конкретной библиотеке. Признак ресурсной обеспеченности дает представление об основных показателях деятельности УНБ и конкретном состоянии материально-технической базы, что является весьма существенным при создании структурных подразделений.

Учет этих признаков при формировании структуры УНБ помогает осуществить выбор оптимального варианта. В первую очередь должны быть отобраны функции с ярко выраженными структурообразующими признаками, для реализации которых необходимо будет создание отделов. Часть функций с менее выраженными структурообразующими признаками требует целесообразной структурной организации путем комбинирования и успешно может быть выполнена секторами, входящими в состав отделов.

Важно, чтобы функции, которые соединяются в одном структурном подразделении, были родственными, а не представляли собой неоправданное соединение различных участков работы.

Практически при формировании структуры УНБ могут быть использованы два подхода. Первый из них основан на совершенствовании имеющейся структуры, с учетом того, что она уже опробована временем и будет еще действовать в дальнейшем, хотя и с некоторыми изменениями. Второй — предлагает проведение специальных исследований, переосмысления многих устоявшихся стереотипов, создания своей концепции развития структуры УНБ, разработки оптимального ее варианта.

Первый подход дает возможность снять напряжение на самых «болевых» точках путем дополнения структуры отдельными подразделениями или частичного перераспределения функций, но не устраняет главные недостатки, а только на некоторое время их сглаживает.

Второй подход значительно продуктивней, так как он может в полной мере обеспечить решение усложнившихся управленческих проблем. Мы вполне осознаем, что абстрагироваться от укоренившейся на протяжении длительного времени практики довольно трудно.

Поэтому резкие изменения структуры УНБ вряд ли будут оправданы. Такие изменения требуют взвешенных решений с максимальным учетом человеческого фактора и психологической подготовки путем широкого привлечения к этой работе сотрудников библиотеки и предварительного обсуждения в коллективе. Положительным примером такого подхода может быть опыт анкетного опроса в Государственной библиотеке ЭССР им. Фр. Крейцвальда для разработки новой модели структуры, проведенного в 1987 г.

Учитывая важность решения этой проблемы, предпочтительно выделить определенные методологические принципы, с помощью которых можно будет осуществить анализ имеющейся структуры и создать оптимальный вариант новой. Попытка выделения таких методологических принципов была предпринята в ходе исследования Государственной библиотекой СССР им. В. И. Ленина. Была названа необходимость научной системы управления развитием структуры, позволяющей при изменениях факторов производства, номенклатуры, объема и качества предоставляемых услуг и производимой продукции оперативно решать вопрос о направлении этих изменений.

Другим методологическим принципом исследования структуры определен подход к библиотечному производству как многоуровневой экономической системе со сложной ди-

намической структурой. Также отмечалось, что принцип иерархичности структуры библиотек практически не разработан.

Эти принципы отражают требования только к структуре управления библиотеки и при формировании конкретной организационно-функциональной структуры не являются определяющими. Наиболее продуктивными для обоснования оптимального варианта структуры УНБ, на наш взгляд, будут следующие принципы:

1. Принцип комплексной ориентации на конечные цели библиотеки. Из него следует, что УНБ, являясь сложной динамичной системой с большим количеством внутренних и внешних связей, должна рассматриваться как совокупность элементов, объединенных общими целями и образующих новое качество. Реализация этого принципа позволяет решить задачу жесткой ориентации на конечные цели и выработать целостную концепцию развития структуры.

2. Принцип согласованности целеполагания и целереализации. Он предполагает увязку целей и функций библиотеки со средствами их реализации. Соблюдение принципа дает возможность определить структурообразующие функции и обеспечить оптимальное их комбинирование для последующего закрепления в структуре.

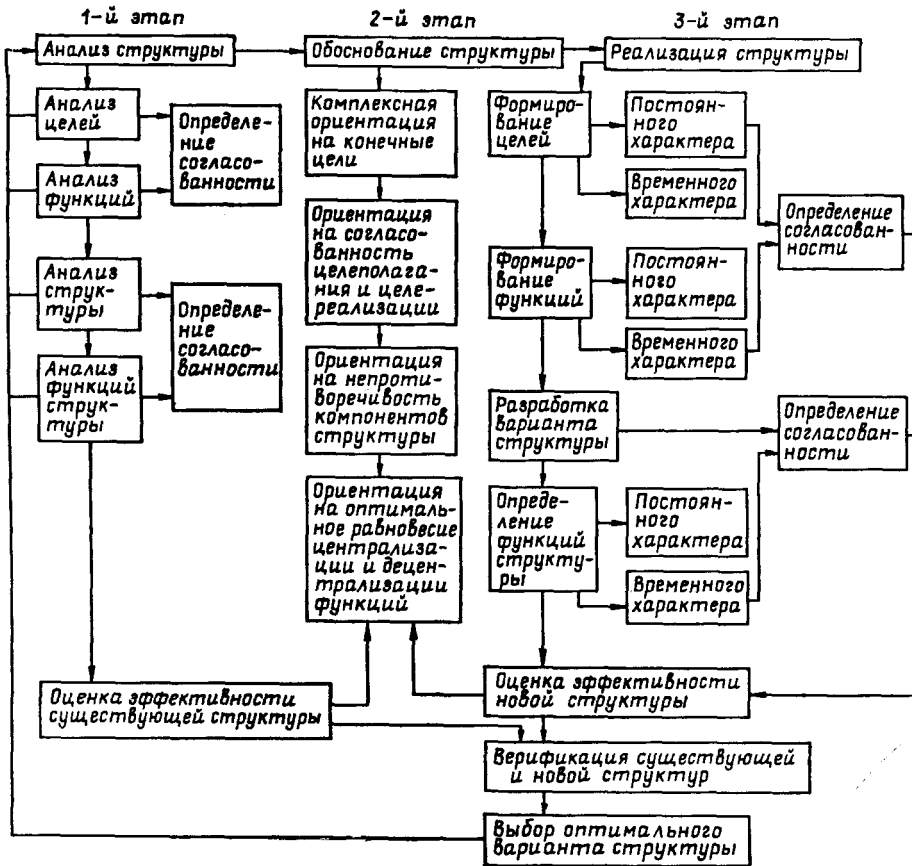
3. Принцип непротиворечивости компонентов структуры. Выполнение этого принципа дает возможность снять напряженные точки соприкосновения организационной, технологической и управленческой структур, которые в настоящее время весьма ощутимы.

4. Принцип оптимального равновесия централизации и децентрализации функций. Требуется соблюдение рационального подхода при определении конкретной деятельности структурных подразделений и позволяет найти возможные варианты качественных сдвигов совершенствования деятельности УНБ.

Названные принципы построения структуры библиотеки взаимосвязаны, взаимообусловлены и их соблюдение необходимо для создания оптимального варианта структуры.

Однако соблюдение принципов недостаточно для проведения всего комплекса работ по совершенствованию структуры библиотеки — нужна определенная логика ее формирования. Выбор оптимальной структуры можно осуществить в три последовательных этапа: анализ имеющейся структуры, обоснование новой структуры, реализация структуры.

Эти этапы составляют логику формирования структуры УНБ, которую можно представить в виде поэтапной блок-схемы:



Первый этап — анализ структуры — дает возможность выявить содержательные характеристики имеющейся структуры и ее недостатки. На этом этапе определяются цели и функции УНБ, их согласованность, анализируются имеющиеся структуры и выполняемые ими функции. Методика выявления фактически выполняемой работы структурными подразделениями путем использования матриц достаточно известна и эффективно используется в исследованиях функционирования библиотек.

Второй этап — обоснование структуры — предполагает выявление таких принципов структурной организации, которые бы определяли формирование оптимального варианта структуры для УНБ.

Третий этап — реализация — включает наиболее сложный комплекс процедур: формирование целей постоянного и временного характера, преобразование их в аналогичные функции с последующим определением их согласованности. Затем — разработку оптимального варианта структуры на основе определения структурообразующих функций и их рационального комбинирования. Это даст возмож-

ность построить организационно-функциональную структуру УНБ, увязав в ней организационный, технологический и управленческий компоненты в единое целое.

Следующий важный момент в процессе реализации структуры — определение функций структурных подразделений с учетом их характеристик и согласованности. Этап реализации предполагает также обоснование эффективности новой структуры и ее верификацию с имеющейся структурой. После определения достоинств и недостатков новой структуры при необходимости может быть осуществлена доработка и согласование некоторых ее элементов. Это даст возможность окончательно определить выбор оптимальной структуры для конкретной УНБ.

Завершается этап контрольной проверкой новой структуры на ее соответствие принципам формирования. При выявлении несоответствий весь цикл повторяется. Все три этапа формирования структуры должны выполняться, так как они органически взаимосвязаны.

Практические пути создания оптимальной структуры УНБ — организация комплексных блоков основной деятельности, построенных

по функционально-целевому принципу. Это открывает возможности для модификации структуры и дальнейшего развития за счет изменений внутри отдельных блоков, способствует максимальному учету специфики конкретной библиотеки.

Также надо учитывать и тот факт, что все чаще перед УНБ возникают задачи временного действия. Для их реализации наиболее перспективным будет создание временных программно-целевых структур в виде небольших научно-исследовательских коллективов или групп из ведущих специалистов библиотеки.

Основываясь на результатах изучения динамики организационно-функциональных струк-

тур крупных УНБ, приходим к выводу, что реорганизация имеющихся структур будет направлена на их упрощение путем ликвидации излишних и промежуточных звеньев, слияния тех из них, которые дублируют основные функции. Решение назревших проблем развития структур библиотек принципиально зависит от организации работы по изучению соответствия конкретных структур целям и функциям. Использование в процессе реорганизации структур УНБ предложенных принципов и логики их формирования позволит создать оптимальные структурные варианты, что в конечном итоге повысит качественные характеристики деятельности по оказанию библиотечных услуг населению, авторитет библиотек в своих регионах.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Фрумин И. М. Библиотечное дело: Организация и управление: Учеб. для библ. фак. ин-тов культуры и пед. вузов.— Изд. 2-е, перераб. и доп.— М.: Книга, 1980.— 272 с.
2. Столяров Ю. Н. Библиотека: структурно-функциональный подход.— М.: Книга, 1981.— 255 с.
3. Научная организация труда в библиотеках: Практическое пособие / А. Н. Ванеев, В. Г. Горев, Л. В. Коваленок, Н. А. Смирнова; Под ред. А. Н. Ванеева.— М.: Книга, 1980.— 87 с.— (Гос. б-ка СССР им. В. И. Ленина)
4. Тюлина Н. И. Национальная библиотека (Опыт типологического анализа) / Науч. ред. Н. С. Карташов.— М.: Кн. палата, 1988.— 184 с.
5. Библиотечное дело и библиография за рубежом: Сборник. Вып. 88.— М., 1982.— С. 3—49.
6. Проблемы совершенствования механизма управления библиотекой: Проблемы повышения эффективности функционирования Государственной библиотеки СССР им. В. И. Ленина: Сб. науч. тр.— М., 1981.— 88 с.— (Гос. б-ка СССР им. В. И. Ленина)
7. Библиотека как система управления: По материалам исследования: Сб. науч. тр. / Гос. б-ка СССР им. В. И. Ленина. Науч.—организ. отдел.— М., 1987.— 116 с.
8. Кокорев А. В., Герасимова С. Г. Количественный анализ организационно-функциональной структуры библиотеки // Проблемы совершенствования механизма управления библиотекой: Сб. науч. тр.— М., 1981.— С. 43—53.
9. Герасимова С. Г., Демидова Н. А., Кокорев А. В. Компонентная модель библиотеки // Библиотека как система управления: Сб. науч. тр.— М., 1987.— С. 41—61.
10. Павлова Л. П. Совершенствование структуры научной библиотеки // Оптимизация информационно-библиотечных технологий: Сб. науч. тр. / ГПНТБ СО АН СССР.— Новосибирск, 1988.— С. 13—21.
11. Агудов В. В. Категории «форма» и «структура».— М., 1970.— 48 с.
12. Хасанов М. Ш. Структура и функции в системе категориальной материалистической диалектики.— Ташкент: Узбекистан, 1981.— 248 с.
13. Соколов А. В. Социальные функции библиотечной и библиографической деятельности // Науч. и техн. б-ки СССР.— 1984.— № 6.— С. 19—27.
14. Басов С. А. Методологическое значение категории цели в исследованиях библиотечной деятельности // Вопросы управления библиотечными системами: Сб. науч. тр.— Л., 1986.— Вып. 7.— С. 46—64.
15. Столяров Ю. Н. Структурно-функциональный анализ библиотеки как системы — теоретико-методологическая основа повышения эффективности и качества библиотечного обслуживания: Автореф. дис. ... доктора пед. наук.— М., 1982.— 29 с.
16. Басов С. А. Организация целевого управления централизованной библиотечной системой (на примере гос. массовых б-к): Автореф. дис. ... канд. пед. наук.— Л., 1985.— 16 с.