

регіону, що забезпечить вільний доступ до інформації на базі об'єднаних інформаційних ресурсів корпорації та світового інформаційного простору.

Названі цільові програми мають скласти засади формування банку цільових програм, який є необхідною основою стратегічного управління інноваційним процесом в окремо взятій бібліотеці. Процеси вихідного планування й оперативного управління даними рекомендується здійснювати з використанням методів проектної технології, які вже розроблено в бібліотечній діяльності [5, 6].

Таким чином, інноваційна політика бібліотеки являє собою симбіоз стратегічних цілей розвитку й управлінських рішень щодо системних організаційних змін, упровадження інновацій з урахуванням ресурсних обмежень і можливостей бібліотеки та маркетингової діяльності. Усі складові інноваційної політики підпорядковуються її стратегічним цілям і завданням. На сучасному етапі розробка інноваційної політики являє собою підґрунтя для здійснення якісно нових технічних, технологічних, управлінських рішень і становить сутність стратегічного розвитку бібліотеки.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрощук Г. Государственная инновационная политика / Г. Андрощук // Бизнесинформ. — 1997. — №1. — С. 37–40.
2. Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент / И. Т. Балабанов. — СПб. : «Питер», 2000. — 208 с.
3. Гальчинський А. Інноваційна стратегія українських реформ / А. Гальчинський, В. Гесць, А. Кінах, В. Семиноженко. — К. : Знання України, 2002. — 336 с.
4. Йохна М. А. Економіка і організація інноваційної діяльності / М. А. Йохна, В. В. Стадник. — К. : Видавничий центр «Академія», 2005. — 400 с.
5. Качанова Е. Ю. Інновації в бібліотеках / Е. Ю. Качанова; науч. ред. В. А. Минкина; СПбГУКИ. — СПб. : Профессия, 2003. — 318 с. — (Сер. «Библиотека»).
6. Петрова Л. Г. Бібліотека як господарюючий суб'єкт в умовах ринку / Л. Г. Петрова // Вісн. Кн. палати. — 2001. — № 7. — С. 17–20.
7. Управление инновациями: В 3-х кн. Кн. 3. Базовые компоненты управления инновационными процессами : учеб. пособие / А. А. Харин, И. А. Коленский, Н. Н. Пущенко и др. ; под ред. Ю. В. Шленова. — М. : Высш. шк., 2003. — 240 с.

Надійшла до редколегії 5.09.2009 р.

УДК 027.53:316.77

О. Ю. МАР'ІНА

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ КОМУНІКАЦІЇ В РЕГІОНАЛЬНИХ БІБЛІОТЕЧНИХ СИСТЕМАХ

*Розглядаються питання організаційно-управлінських комунікацій у процесі формування регіональних бібліотечних систем. Викладено основні принципи, механізми управління*

комунікаційними процесами в регіональних бібліотечних системах.

**Ключові слова:** регіональні бібліотечні системи, комунікації, організаційна структура, управління.

*Рассматриваются вопросы организационно-управленческих коммуникаций в процессе формирования региональных библиотечных систем. Изложены основные принципы, механизмы управления коммуникационными процессами в региональных библиотечных системах.*

**Ключевые слова:** региональные библиотечные системы, коммуникации, организационная структура, управление.

*The paper studies problems in the field of administrative and organizational communications in the process of forming of the regional library systems. The main principles and mechanisms of management in the regional library systems are presented.*

**Key words:** regional library systems, communications, organizational structure, management.

Посилення процесів міжвідомчої та внутрішньовідомчої взаємодії бібліотечних установ різних типів та видів, розвиток соціального партнерства бібліотек з іншими учасниками інформаційного середовища, удосконалення технічної та технологічної складових міжбібліотечних комунікацій сприяє формуванню регіональних бібліотечних систем. Закономірності їх розвитку зумовлені фундаментальними зрушеннями, пов'язаними з глобалізацією та інформатизацією суспільного життя, зміцненням горизонтальних зв'язків між документно-інформаційними структурами та посиленням інформаційно-комукаційної взаємодії, яка є домінуючою формою взаємовідносин у системі соціально-комукаційної діяльності.

Запровадження та вдосконалення інформаційно-комукаційної складової стає основою функціонування регіональних бібліотечних систем: посилення інформаційних, технологічних і науково-методичних зв'язків між учасниками регіональної бібліотечної системи стимулює подолання відомчих бар'єрів, вузької спрямованості й неузгодженості інтересів бібліотек, замкнутості управління через запровадження нових форм взаємодії бібліотечно-інформаційних установ. Це викликає зміни в організаційній структурі та системі управління регіональними бібліотечними системами.

**Метою** статті є дослідження напрямів трансформації організаційної структури та механізмів управління внутрішніми і зовнішніми комукаційними процесами в регіональних бібліотечних системах.

Наукові основи організації, структури та управління бібліотечними об'єднаннями добре презентовані в працях М. С. Карташова, І. М. Суслової, Я. А. Шрайберга. Але понині нерозроблений комукаційний підхід до питань організаційно-управлінських перетворень у регіональних бібліотечних системах.

Практика комукаційної взаємодії в бібліотечному середовищі закладає паралельно процесу формування бібліотечного соціального інституту.

Саме сукупність внутрішньобібліотечних і зовнішніх комунікацій зумовлювала як функціонування бібліотек, так і кінцевий результат їх діяльності. Комунікації бібліотек завжди були пов'язані з соціально-економічним, науково-технічним розвитком держави і специфічно виявлялися в різних конкретних умовах. Донедавна всі розроблені стратегії комунікації бібліотек ґрунтувалися на твердих управлінських схемах та вертикальних зв'язках [4, с. 157]. Розроблені раніше для іншої соціально-економічної ситуації, ці комунікаційні схеми стали неприйнятними в нових соціокомунікативних умовах. Соціально-економічна криза 90-х рр. ХХст., активне використання інформаційно-комунікаційних технологій, посилення процесів розвитку міжбібліотечних комунікацій та бібліотечна інтеграція, що відбувається на їх основі, започаткували процес подолання відомчої відокремленості бібліотек, посилення взаємозалежності бібліотечних установ різних типів і видів, виникнення й наростання елементів спільності в діяльності відомчих і галузевих бібліотечних систем. Це стало основою для формування регіональних бібліотечних систем — динамічних і організаційно гнучких об'єднань — зумовило необхідність відмови від жорсткої, централізованої системи управління і стійких організаційних структур.

Так, першим поштовхом до організаційно-управлінських перетворень у регіональних бібліотечних системах було запровадження інформаційно-комунікаційних технологій. Нині концепція побудови регіональних бібліотечних систем полягає в організації співпраці учасників інформаційного середовища на основі використання новітніх інформаційно-комунікативних технологій, більшість з яких мають медійну спрямованість. Їх запровадження значно поліпшує якість внутрішньоорганізаційної та зовнішньої комунікації бібліотечно-інформаційних установ: ефекти гіпертексту й інтерактивності надають широкі можливості візуалізації і фіксації даних, забезпечують інтелектуалізацію обробки, сумісність форматів, компактність збереження та передачі інформації. При цьому виникає можливість передачі великих масивів інформації по одному каналу, відбувається зниження вартості комунікації, розширення комунікаційних мереж на місцевому і регіональному рівнях, а також полегшення підключення до місцевих і світових інформаційних мереж. Тож бібліотечна громадськість випробовує на практиці методи залучення додаткових (позабюджетних) коштів та можливості активнішого створення єдиного бібліотечно-інформаційного простору [1, с. 94]. Водночас сучасний етап розвитку інформаційно-комунікаційної взаємодії характеризується не стільки пошуком нових технологічних рішень для організації та забезпечення бібліотечно-інформаційного середовища, скільки формуванням певних інституалізованих форм комунікацій.

Іншим фактором організаційно-управлінських перетворень було збільшення кількості учасників регіональних бібліотечних систем та зміна характеру їх взаємодії. Процес відомчих та міжвідомчих бібліотечних відносин і комунікацій, оснований на використанні комунікаційних технологій у регіональних бібліотечних системах, характеризується їх розширенням і поглибленням. Перше виявляється в збільшенні обсягу бібліотечної взаємодії

(кількості бібліотек, що долучаються до спільної роботи та напрямів бібліотечної взаємодії). Друге — в ускладненні системи бібліотечних відносин, збагаченні їх змісту, змінах у структурі формування й використання бібліотечно-інформаційних ресурсів тощо. У процесі перетворення бібліотечної системи в цілісність виникає можливість застосування різних форм інтеграційного пристосування відомчо-галузових бібліотечних мереж, поступового зменшення відомчих бар'єрів, збільшення загальних міжвідомчих завдань, зростання питомої ваги загальнобібліотечного в порівнянні з відомчо-специфічним у внутрішньому розвитку мереж, що зближуються [2, с. 7]. На основі цього поступово складаються нові організаційні форми та моделі міжбібліотечної взаємодії — корпорації, консорціуми, альянси, асоціації, партнерства. При цьому все поширенішою стає система соціального партнерства — комплекс багатоваріантних відносин між різними суб'єктами партнерства (користувачами, органами влади, бізнес-структурами, громадськими організаціями, видавництвами, книготорговими об'єднаннями, добродійними фондами та ін.), метою яких є ресурсно-організаційне забезпечення інформаційних потреб суспільства [5, с. 24].

Нові організаційні форми складаються поступово, але сучасні тенденції розвитку бібліотечних об'єднань дозволяють дійти висновку про безповоротність цих змін. До них належать: підвищення ступеня організаційно-управлінської складності об'єднань, збільшення темпів запровадження інновацій у роботу останніх, посилення підприємницького підходу в стратегії їх розвитку та значне збільшення частки послуг, зміна орієнтирів до гнучкішого та націленого на навчання управління та посилення ролі переговорів у внутрішньо- й міжорганізаційних відносинах.

Важливих змін при формуванні регіональних бібліотечних систем набувають питання управління, адже міжбібліотечна взаємодія та співробітництво не можуть здійснюватися без узгодженості дій учасників, без управління розвитком зв'язків і відносин між ними.

Організація визначається як внутрішня впорядкованість, узгодженість взаємодії диференційованих і автономних частин цілого; сукупність процесів або дій, що спричиняють виникнення й ускладнення взаємозв'язків між частинами цілого; об'єднання людей, які спільно реалізують якусь програму або ціль і діють на основі певних процедур та правил [7]. Організаційну структуру регіональних бібліотечних систем можна охарактеризувати як рухливу та багаторівневу. Рухливою вона є тому, що в процесі її формування елементи структури (суб'єкти взаємодії) змінюються без видимої регулярності та між ними перерозподіляються організаційно-управлінські завдання.

В організаційно-управлінській структурі діють вертикальні й горизонтальні комунікації. Вертикальні комунікації — це зв'язки підпорядкування, що виникають при наявності кількох рівнів управління та прийняття рішень. Вони можуть бути лінійними і функціональними. Лінійні зв'язки означають підпорядкування лінійним керівникам з усіх питань управління й діють в умовах адміністративного підпорядкування в установах учасників взаємодії. Функціональні зв'язки, що виникають між суб'єктами взаємодії з певної

групи проблем у разі підпорядкування функціональному керівникові, діють як у базових організаціях, так і в міжбібліотечних об'єднаннях. Горизонтальні комунікації мають характер узгодження і є, зазвичай, однорівневими. Вони формуються на основі рівноправної участі в процесі діяльності, коли кожен учасник виконує відведену йому роль. Реалізується цей тип комунікацій при виконанні конкретних проєктів і програм, угод і договорів.

Розвиток у регіональних бібліотечних системах не тільки вертикальних («сильних»), але й розростання горизонтальних («слабких») зв'язків поміж рівноправними суб'єктами взаємодії дозволяє зробити систему гнучкішою та стійкішою мережевою інформаційно-комунікаційною структурою. Тому існуючі норми, правила й стандарти, тобто те, що є основою організаційної культури, набувають важливих змін: директиви змінюються на гнучке управління та координацію, стратегія орієнтації на стабільність трансформується на готовність до змін.

Ефективна й налагоджена робота суб'єктів взаємодії в регіональних бібліотечних системах здійснюється завдяки «діалогу», ієрархія поступається місцем відносинам взаємного обміну й впливу. Взаємовідносини учасників складаються на підґрунті довіри, спільних уявлень і широкого обговорення стратегій кооперації та координації. У такому разі норми взаємодії й соціальні відносини є результатом спільних поглядів і підходів, а не структурно зумовлених взаємовідносин [8, с. 71]. Так, у регіональних бібліотечних системах відбувається «розмивання» статусних позицій, утворюється цільовий характер взаємодії бібліотек. У результаті формується розгалужена система, у якій суб'єкти взаємодії є одночасно й вузлами, й сполучними ланками мережі. Зростає ступінь взаємозалежності, ключовим пунктом стає налагодження зв'язків та відносин і, як наслідок, важливість взаємної довіри в партнерських відносинах. Стрижнем формування нової професійної ідеології й об'єднання професійного бібліотечного співтовариства стають ідеї мережевої взаємодії [9].

Важливо зазначити, що поняття мережевих відносин не зводиться до досвіду застосування технологій електронної взаємодії всередині комунікаційних систем сучасного суспільства. Мережевий принцип — це один з фундаментальних принципів природи, що виявляється на всіх рівнях розвитку життя [6].

Головним чинником, що характеризує особливість мережевої організації бібліотечної системи регіонального рівня, є її гнучкість. Але гнучкість може мати звільняючу силу, а може слугувати репресивним фактором: з одного боку, процеси взаємодії та інтеграції суб'єктів інформаційного суспільства в єдину регіональну бібліотечну систему впливатимуть на встановлення все більшої спільності цілей різних її учасників, а з іншого, під впливом зростання масштабів міжбібліотечних комунікацій значно ускладнюється завдання реалізації своїх цілей відносно відособленими бібліотеками. Подолати цей конфлікт і знайти збалансовані рішення — одне з пріоритетних завдань на етапі створення системи управління регіональною бібліотечною системою.

Управління — властивість організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує підтримку режиму діяльності, реалізацію програми й цілей [10]. З урахуванням цього визначення можна визначити такі ознаки управлінських комунікацій у регіональних бібліотечних системах як управлінської системи: упорядкованість і узгодженість міжбібліотечної взаємодії та співробітництва; ускладнення форм організації й управління системою; скоординованість колективних дій професійного співтовариства для подальшої цілеспрямованої діяльності.

Головними принципами управління регіональною бібліотечною системою можна назвати колегіальність й спрямований вплив. Метою такої управлінської системи є досягнення стійкості й стабільності через об'єднання людей, організацію їх цілеспрямованої діяльності, упорядкування та постійний розвиток структури організації. Управління в регіональній бібліотечній системі — це функція системи по забезпеченню спрямованості дій учасників процесу на досягнення конкретних цілей при збереженні балансу інтересів між ними. На практиці вона реалізується через вибір механізмів — способів дії — для досягнення цілей, що змінюються в процесі взаємодії й співробітництва на кожному з етапів його розвитку.

Зазначимо основні механізми управління в регіональних бібліотечних системах.

1. Формалізація відносин між учасниками об'єднання завдяки прийняттю регламентуючих документів, розробці формальних процедур та ін.
2. Створення органу управління корпоративного об'єднання (найчастіше Корпоративної Ради) та представництва в ньому всіх суб'єктів взаємодії.
3. Залучення до діяльності органу управління незалежних фахівців (наприклад, виробників чи дилерів програмного забезпечення).
4. Розробка бібліотечними об'єднаннями різного рівня перспективних планів, концептуально-стратегічних документів планово-прогностичної спрямованості.
5. Вирішення всіх важливих питань, що виходять за рамки поточного управління на засіданнях органу управління корпоративного об'єднання.
6. Публікація максимального обсягу інформації про діяльність об'єднання та забезпечення прозорості дій усіх суб'єктів.

Регіональна бібліотечна система являє собою складний механізм гармонізації інтересів різних учасників інформаційного середовища, від бібліотек та інформаційних агентств до регулюючих органів державної влади. Надзвичайно важливий для розвитку інформаційної сфери, цей механізм одночасно відрізняється й надзвичайною складністю, що спричиняє виникнення деяких недоліків. Основні проблеми формування сучасних механізмів інформаційно-комунікаційної взаємодії пов'язані, перш за все, з багаторівневою структурою процесів взаємодії, які відбуваються в інформаційному середовищі між учасниками: різних типів та видів, різного відомчого підпорядкування; на регіональному, міжрегіональному та державному рівнях. Негативними ознаками є: широко визнана недостатність

державного регулюючого впливу на формування міжбібліотечних об'єднань; слабкість механізмів контролю за діяльністю кожного окремого суб'єкта взаємодії, формальна спрямованість діючих корпоративних процедур; зневажання інтересів слабких учасників; недостатня прозорість корпоративних об'єднань, ускладнений доступ до інформації про стан та умови входження до регіональних бібліотечних систем.

Ситуація, що склалася нині в бібліотечному управлінні, здебільшого зберігає ознаки відомчо-галузевого характеру. Традиційно ефективність системи управління багато в чому залежала від раціональності організаційної структури — підрозділів, зв'язків і відносин між ними, розподілу повноважень, який відображає співвідношення централізації і децентралізації [3]. Але в умовах формування регіональних бібліотечних систем досить складно жорстко визначити межі її організаційної структури, оскільки ступінь активності суб'єктів взаємодії змінюється, підкоряючись ситуативним факторам. Нові інформаційні і комунікаційні технології дозволяють об'єднати централізацію з децентралізацією, а розвиток ринкових відносин, міжвідомча та міжгалузева взаємодія інформаційно-бібліотечних установ та соціальне партнерство роблять це необхідним.

Стратегія розвитку регіональних бібліотечних систем дозволяє поєднати відомчий та галузевий принципи управління, внутрішньовідомчий та міжвідомчий механізми. Внутрішньовідомчі механізми характеризуються такими параметрами, як система владних повноважень і прийняття рішень, вертикальний контроль, координація по горизонталі, організаційна культура. Міжвідомчими параметрами є такі: міжорганізаційні зв'язки, стратегічне партнерство, проекти та ін. Тому, якщо основною формою відомчого управління є централізоване планування і регулювання, то в міжвідомчому механізмі розвивається різноманіття форм координації та кооперування.

Така ситуація також зумовлена характером організаційної структури управління міжбібліотечною взаємодією, яка не передбачає органи безпосереднього управління тією чи іншою сферами бібліотечної діяльності, а лише необхідний рівень координації діяльності бібліотек. Серед методів міжбібліотечної координації можна назвати: укладання координаційних угод; узгодження планів, порядку і термінів спільних робіт; взаємний обмін інформацією; спостереження за виконанням узгоджених рішень, участь представників бібліотек у роботі спільних координаційних органів, конференцій, створення робочих груп та ін.

Характерною ознакою системи управління в регіональних бібліотечних системах є участь усіх її учасників в управлінні — бібліотечна система регіонального рівня регулюється і управляється виключно тими структурами та на засадах тих норм і принципів, які виникають та створюються в її межах. У процесі міжвідомчої взаємодії відбувається координація зусиль незалежних між собою органів управління. Керівництво систем складається із представників установ-учасників. Члени правління мають право контролювати всі операції в системі, здійснювати формулювання цілей і завдань, визначення ролі й напрямів розвитку та ін.

Таким чином, регіональна бібліотечна система розглядається як мережева форма організації, з «розмитою» організаційною структурою, інноваційними організаційними формами. Система владних повноважень в ній не пов'язується з традиційною ієрархією, їй притаманна розгалуженість системи управління й по вертикалі, й по горизонталі. Більше того, розвиток каналів і засобів комунікації й поєднання їх з комп'ютерними технологіями сприяють розширенню горизонтальних зв'язків. Використання слабких зв'язків, можливість опосередкованого впливу призводять до скорочення рівнів вертикального контролю.

Ефективність управління в регіональних бібліотечних системах визначається рівнем міжвідомчої взаємодії й характером відносин учасників. Джерелом функціонування механізму управління регіональної бібліотечної системи є узгодженість інтересів і дій її учасників: сумісність інтересів взаємодіючих суб'єктів є найважливішою ознакою, яка характеризує рівень її розвитку. Отже, формування системи управління в регіональній бібліотечній системі має відбуватися з урахуванням складної природи комунікаційного процесу, який має економічний, організаційний, правовий, соціальний аспекти і містить технологічну, дослідницьку та творчу складові.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бойкова О. Ф. Социальное партнерство: договорное регулирование правоотношений в библиотечной сфере / О. Ф. Бойкова // Справочник руководителя учреждения культуры. — 2006. — № 3. — С. 93–105.
2. Карташов Н. С. Межведомственная координация — путь к эффективно-му управлению / Н. С. Карташов // Науч. и техн. б-ки. — 2001. — № 12. — С. 4–18.
3. Карташов Н. С. Основные направления и объекты анализа системы библиотечного управления / Н. С. Карташов // Науч. и техн. б-ки. — 2002. — № 7. — С. 16–28.
4. Мар'їна О. Ю. Регіональні бібліотечні системи України: сучасний стан та перспективи розвитку // Вісн. Харк. держ. акад. культури : зб. наук. пр. — Х., 2009. — Вып. 24. — С. 156–164.
5. Мурашко О. Ю. Социальное партнерство как фактор успешной деятельности библиотек : науч.-практ. пособие / О. Ю. Мурашко. — М. : Литера, 2008. — 139 с.
6. Нургалеева А. В. Нестрогие коммуникационные альянсы: проблемы и особенности взаимодействия сетевых сообществ [Электронный ресурс]. — Режим доступа: // <http://vinitinf.tsu.ru/e-jurnal/magazine/3/nur.htm>
7. Организация // Философский энциклопедический словарь [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.rubricon.com/qs.asp?qturp=1&id=390&ii=390&srubr=0&fstring=организация>. — Загл. с экрана.
8. Ро О. С. Передовые технологии коммуникаций и организация / О. С. Ро // Социолог. исследования. — 2001. — № 3. — С. 64–73.
9. Суслова И. М. Стратегическое управление библиотекой. — М. : МЦБС, 2008. — 256 с.
10. Управление // Философский энциклопедический словарь [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.rubricon.com/qs.asp?qturp=1&id=0&srubr=0&fstring=управление> — Загл. с экрана.

Надійшла до редколегії 02.09.2009 р.