



УДК 027.7(477-25)НТБ:005.21

**Оксана Бруй,**директор Науково-технічної бібліотеки ім. Г. І. Денисенка
КПІ ім. Ігоря Сікорського

Стратегія розвитку як основа управління бібліотекою

У статті представлено досвід розроблення, а також перші кроки з впровадження стратегії розвитку Науково-технічної бібліотеки КПІ ім. Ігоря Сікорського на 2017—2020 роки. Розглянуто особливості окремих етапів розроблення та реалізації стратегії в процесі стратегічного управління бібліотекою на основі збалансованої системи показників. Вказано на стратегічну ідею — один із найважливіших елементів налаштування бібліотеки як системи у розробленні та впровадженні стратегії. Наголошено на перспективності використання збалансованої системи показників для розроблення та моніторингу реалізації стратегії розвитку в українських бібліотеках.

Ключові слова: стратегічне управління, управління бібліотекою, стратегічна ідея, стратегія, збалансована система показників.

Науково-технічна бібліотека ім. Г. І. Денисенка Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського" (далі — Бібліотека КПІ) стала однією з перших бібліотек в Україні, яка 2016 року запровадила в своїй системі менеджменту процес стратегічного управління на основі збалансованої системи показників (ЗСП). Стратегічне управління бібліотекою розуміємо як "направляючий безперервний процес, що здійснюється в контексті стратегічної ідеї (візії, цінностей, місії) бібліотеки, опирається на людський потенціал як основу, орієнтує діяльність бібліотеки на потреби споживачів (користувачів), гнучко реагує на виклики оточення та проводить своєчасні зміни, які дозволяють досягати бібліотеці конкурентних переваг. Стратегічне управління направлено на успішність бібліотеки в довготерміновій перспективі та досягнення поставлених цілей" [12, с. 126]. Ядро процесу стратегічного управління становить нова стратегія розвитку бібліотеки на 2017—2020 роки. Застосування такого управлінського інструменту, як ЗСП дало змогу спрямувати діяльність бібліотеки на успішну реалізацію розробленої стратегії. Перші результати її впровадження довели успішність обраної методики, тому мета пропонованої статті — представити досвід та особливості розроблення й впровадження стратегії розвитку в Бібліотеці КПІ як основи процесу стратегічного управління на базі ЗСП, що може успішно використовуватися в роботі вітчизняних бібліотек.

Збалансовану систему показників на початку 1990-х років розробили Роберт Каплан (Robert Kaplan) і Девід Нортон (David P. Norton) як систему для оцінювання діяльності комерційних компаній [4].

Застосування ЗСП на практиці розкрило її потенціал у побудові ефективних систем стратегічного управління як у бізнесі [5], так і в державних та некомерційних організаціях [13]. Тому ЗСП широко використовують в усьому світі, зокрема й в діяльності бібліотек, як інструмент стратегічного управління.

До початку впровадження в Бібліотеці КПІ нами було розроблено модель стратегічного управління [11], вивчено теорію ЗСП і досвід її застосування в роботі бібліотек. Зокрема, аспекти використання ЗСП у німецьких бібліотеках представлено в публікації Пола Розвіті (Poll Rozwitha) [8], а в університетських бібліотеках Північної Америки — у роботах Джима Селфа (Jim Self) [9], Марти Кирілідіду (Martha Kyrylidou) [6], Вівіан Левіс (Vivian Lewis), Стіва Гіллера (Steve Hiller), Елізабет Менгел (Elizabeth Mengel) і Донни Толсон (Donna Tolson) [1], Елізабет Менгел (Elizabeth Mengel) і Вівіан Левіс (Vivian Lewis) [7] та ін.

У Бібліотеці КПІ з березня 2016 року реалізується процес стратегічного управління на основі ЗСП, метою якого є проведення кардинальних системних змін та організація її роботи як процесно-орієнтованої сервісної системи. У ході впровадження стратегічного управління розроблено та розпочато реалізацію трансформаційної стратегії розвитку, успішне виконання якої забезпечить якісні зміни в діяльності бібліотеки відповідно до потреб клієнтів, університету, сучасних тенденцій і практик.

Стратегію розвитку Бібліотеки КПІ розроблено в контексті загальної Стратегії розвитку НТУУ "КПІ" на 2012—2020 роки (2012) [15]. Фахівці працювали над документом сім місяців (з березня до вересня 2016 року), над стратегічним планом на його основі — три місяці

(з жовтня до грудня 2016 року), узгодження стратегії та плану з керівництвом університету потребувало п'ять місяців (з січня до травня 2017 року). У квітні 2017 року Стратегію розвитку Науково-технічної бібліотеки КПІ ім. Ігоря Сікорського: 2017—2020 рр. видано українською мовою [14]. Електронну версію розміщено в інституційному репозитарії університету — ЕІАКРІ.

Загальну часову шкалу основних етапів розроблення та впровадження стратегії розвитку Бібліотеки КПІ представлено на схемі 1.

Загальну часову шкалу основних етапів розроблення та впровадження стратегії розвитку Бібліотеки КПІ представлено на схемі 1.



Схема 1. Основні етапи розроблення та впровадження стратегії розвитку Бібліотеки КПІ

У березні 2016 року на загальних зборах працівників Бібліотеки КПІ її директор сформулював початкове бачення сутності кардинальних змін у бібліотеці та оголосив про створення стратегічної групи, до якої могли увійти всі охочі. Групу було сформовано протягом тижня. Обов'язковою була участь лише дирекції бібліотеки. До складу групи увійшли: директор, 2 заступники директора, вчений секретар, 4 завідувачі відділів, 3 провідних фахівці, керівники напрямів, 7 бібліотекарів, всього — 18, а після певної ротатії — 20 осіб. Хоча залучення широкого кола співробітників, не підготовлених до процесу стратегування, й подовжило термін розроблення стратегії, це було свідоме рішення. Адже якщо стратегія не нав'язана дирекцією, а розроблена працівниками, вони докладатимуть більше зусиль, щоб її виконати.

Стратегічні сесії проводилися двічі на тиждень тривалістю від чотирьох до восьми годин. Кілька перших сесій було присвячено ознайомленню учасників групи із сучасними підходами до управління організацією та відповідними управлінськими засобами, які потім використовували на різних етапах аналізу, створення, реалізації та моніторингу стратегії розвитку бібліотеки. Навчання проводив директор Бібліотеки КПІ за такими темами: загальна система управління бібліотекою як процесно-орієнтованою системою, стратегічне управління, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, оцінювання ринків продуктів, оцінювання ринків ресурсів, границі діяльності бібліотеки, клієнтський ряд, стратегічна ідея, ЗСП та стратегія розвитку бібліотеки. Перед безпосереднім застосуванням конкретного інструменту учасники робочої групи повторно розглядали його особливості.

Робота над розробленням стратегії розпочалася зі стратегічного аналізу. Було проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище бібліотеки із застосуванням SWOT-аналізу (частково), PEST-аналізу, проведено оцінювання ринків ресурсів. Особливий акцент зроблено на трендах у розвитку освіти та науки, які, на думку членів робочої групи, впливатимуть на розвиток Бібліотеки КПІ найближчими роками: відкрита наука (Open Science); відкрита освіта (Open Education); головна роль бібліотек для реалізації цих ідей; інтенсивний розвиток і поширення інформаційних технологій (великі дані, Інтернет речей, мобільні технології, соціальні мережі тощо); більшість користувачів бібліотек — "цифрове покоління" (Digital Natives) та "цифрові громадяни" (Digital Citizen). Також було враховано умови активного реформування української освіти та науки, зокрема створення дослідницьких університетів, проведення навчання на основі досліджень, впровадження інноваційних розробок університетів у бізнес, виробництво тощо, основна роль академічної доброчесності в якісних змінах освіти й науки тощо.

Проведення глибокого аналізу та визначення границь діяльності бібліотеки сприяло чіткішому формулюванню та усвідомленню всіма учасниками робочої групи стратегічної ідеї бібліотеки, її візії, цінностей та місії, які увійшли до стратегії.

Візія (ким ми хочемо бути): Бібліотека КПІ — процесно-орієнтований інтелектуальний, комунікаційний, інноваційний центр, визнаний університетською й фаховою спільнотами, який гнучко реагує на постійно змінні потреби та очікування клієнтів.

Місія (для чого ми існуємо — що ми робимо, для кого і як): Задля інтегрування КПІ у світовий науково-освітній простір створити і розвивати для дослідників університету середовище, що сприяє дослідженню, навчанню та викладанню, через якісний інформаційний супровід, первісність, комфортний фізичний і віртуальний простір.

Цінності (у що ми віримо й на що орієнтуємося у досягненні мети та щоденній роботі): сервісність та відповідальність; відкритість та доступність; почуття та повага; досконалість та інноваційність [14].

Саме стратегічна ідея є наріжним каменем для налаштування будь-якої організації як системи; зокрема й бібліотеки, — для представлення картини бажаного майбутнього, розуміння того, що є основним продуктом та цінністю, яку створюють працівники

бібліотеки, для кого вони це роблять і як саме. Чітке усвідомлення та формулювання стратегічної ідеї допомагає кожному із бібліотечних співробітників визначити власне місце та відчутти свою важливість, причетність і відповідальність за досягнення результату. Ці чинники є основою для побудови нової корпоративної культури бібліотеки. Саме тому проміжні результати розроблення стратегії — стратегічну ідею та результати стратегічного аналізу — було представлено та обговорено на загальних зборах працівників бібліотеки.

В основу визначення та розроблення стратегії в Бібліотеці КПІ покладено модель ЗСП, яка містить п'ять стратегічних перспектив: суспільство/університет; клієнти; фінанси; процеси; навчання та розвиток. Такий набір стратегічних напрямів відрізняється і від запропонованого Полом Р. Нівенем (Paul R. Niven) [13], і від запропонованого Робертом Капланом (Robert Kaplan) [2] для застосування в державних і неприбуткових організаціях.

У кожній із перспектив визначено стратегічні цілі.

Перспектива "суспільство/університет": підвищення якості наукових досліджень університету; підвищення рівня підготовки бакалаврів, магістрів, PhD університету.

Перспектива "клієнти": підвищення якості підтримки дослідницької діяльності; підвищення якості

підтримки навчання та викладання; комфортне фізичне середовище; комфортне віртуальне середовище; креативне комунікативне середовище, що стимулює творення та впровадження інновацій.

Перспектива "фінанси": бюджет зростання, достатній для операційної діяльності бібліотеки та впровадження інновацій.

Перспектива "процеси": реінжиніринг процесів та їх максимальна автоматизація; оновлений "портфель послуг" із максимальним покриттям потреб клієнтів, які є їх "творцями"; актуальна колекція інформаційних ресурсів на різних носіях; систематичні залучені ресурси, достатні для основної діяльності бібліотеки та нововведень.

Перспектива "навчання та розвиток": система розвитку персоналу, спрямована на підвищення кваліфікації та вироблення компетенцій, умотивованості та сервісності; ефективна комунікація; системна наукова діяльність бібліотеки.

Фахівці Бібліотеки КПІ використали модель ЗСП, яку раніше запропонував автор [10], та дорацювали її, змінивши певним чином назви перспектив. Це ще раз підтверджує адаптивність ЗСП та її здатність бути застосованою в роботі конкретної бібліотеки. Модель ЗСП, використану в Бібліотеці КПІ, представлено на схемі 2.

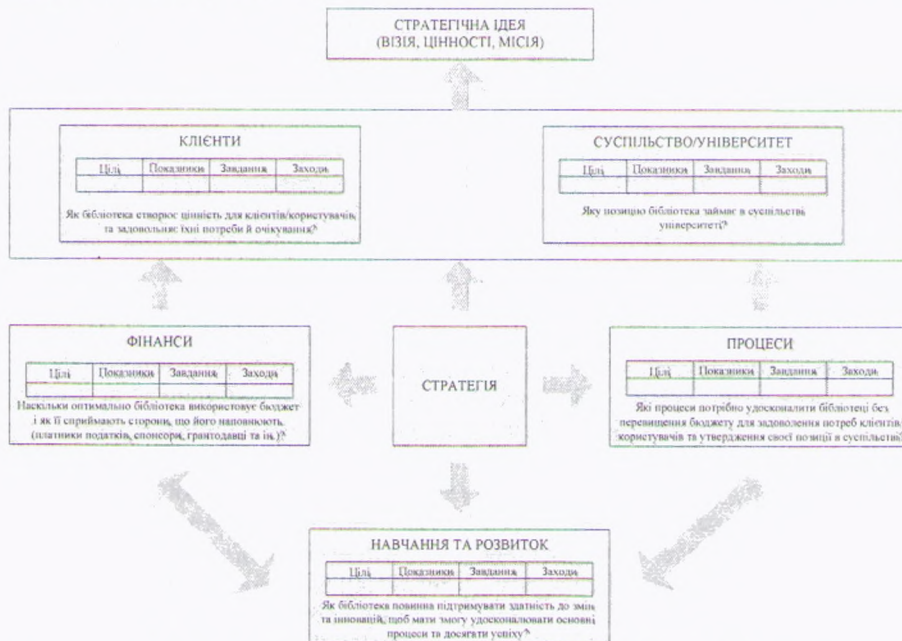


Схема 2. Модель ЗСП, яку застосовують у Бібліотеці КПІ

Причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними цілями, логіку створення цінності та організацію бібліотеки як системи представлено в "карті стратегії", розробленій Робертом Капланом і Девідом Нортоном [3].

До кожної цілі було визначено конкретні ініціативи (завдання), які потрібно виконати. В ході обговорення виявилось, що реалізація окремих ініціатив спрямована на досягнення не однієї, а кількох цілей.

До кожної зі стратегічних цілей також визначено один чи кілька показників, за якими відстежуватиметься досягнення цих цілей. Було встановлено

"показники-охоронці", що вимірюють та демонструють результат стратегічних цілей, та "показники-драйвери", які впливають на стратегічні цілі іншої перспективи та запускають її в дію. Саме побудова взаємозв'язків між індикаторами й стратегічними цілями та обговорення впливу на них "індикаторів-драйверів" сприяли розумінню учасниками стратегічної групи цілісної картини побудови логіки діяльності бібліотеки.

Результати стратегічного аналізу, "карта стратегії", стратегічні цілі, ініціативи та показники представлено у Стратегії розвитку Науково-технічної біб-

ліотеки КПІ ім. Ігоря Сікорського: 2017—2020 рр., проект якої було репрезентовано спільноті університету у Всеукраїнський день бібліотек 30 вересня 2016 року. Документ також оприлюднено на сайті Бібліотеки КПІ, інформацію поширено в соціальних мережах.

У жовтні-грудні 2016 року тривало доопрацювання проекту стратегії, системи показників та складання стратегічного плану. Було з'ясовано значення та дату початкового відліку кожного показника (кінець 2016 або 2017 року). Відповідальними за відстеження значення індикаторів призначено керівників відповідних напрямів роботи бібліотеки, яких також залучено до складання стратегічного плану на 2017—2020 рр. У документі зазначено стратегічні цілі, ініціативи (завдання) для їх досягнення, заходи для виконання ініціатив, результати виконання заходів, індикатори досягнення результату, терміни виконання заходу, відповідальних за виконання заходів. І стратегію, і стратегічний план обговорювали не лише на засіданнях стратегічної групи, а й на спеціальних зустрічах з усіма керівниками напрямів роботи бібліотеки та в її підрозділах.

Автори не чекали на остаточне розроблення й затвердження стратегії та стратегічного плану, щоб тільки після того розпочати їх впровадження. Певні кроки й заходи колектив здійснив одразу після проведення стратегічного аналізу та формулювання стратегічної ідеї. Було визначено, що основою для трансформації бібліотеки має стати її перепроєктування в процесно-орієнтовану систему. Тому в травні 2016 року було створено робочу групу з реінжинірингу бібліотечних процесів, яка до кінця року визначила основні та забезпечувальні процеси верхнього рівня; розробила нову організаційну структуру бібліотеки, що максимально відповідає визначеним процесам. Відтак було складено нові посадові вимоги, відповідно до необхідних компетентностей, та здійснено набір працівників до нових структурних підрозділів. Однак 2016 року не вдалося повністю укомплектувати штат, тому цей процес триває. У 2017 році розпочалася робота і з виконання інших позицій стратегічного плану. Результати за визначеними показниками будуть проаналізовані на початку наступного року.

Моніторинг та оцінювання реалізації стратегії здійснюватимуть працівники Сектору аналітично-статистичної роботи Відділу перспективного розвитку за визначеною системою індикаторів. У жовтні-грудні 2016 року створено документ, що містить основну інформацію про показники і стане основою технічного завдання для розроблення автоматизованої Системи оцінювання ефективності процесів і результатів діяльності бібліотеки. Основні поля таблиці: стратегічна перспектива, стратегічна ціль, індикатори-драйвери, індикатори-охоронці, назва значення показника, відповідальний за надання значення показника, дата початкового відліку значення показника, значення показника ... рік. Частина значень показників зі звіту роботи бібліотеки за 2016 рік внесено в таблицю вже у лютому 2017 року.

Надалі на основі фіксованих показників, щороку у січні-лютому, працівники Сектору аналітично-статистичної роботи здійснюватимуть аналіз результатів стратегії, на підставі якого стратегічна група ухвалюватиме рішення про корективи стратегії та стратегічного плану. Контроль за реалізацією стратегії здійснюватиме директор бібліотеки, а результати щорічно представлятимуться у формі публічного звіту.

Висновки. Виходячи з викладеного, можна констатувати, що ЗСП є дієвим інструментом для впровадження стратегічного управління, розроблення й реалізації стратегії розвитку, спрямованої на проведення кардинальних організаційних змін у бібліотеках. ЗСП є адаптивною та гнучкою і відповідно до контексту пристосовується до умов роботи конкретної бібліотеки.

Чітке формулювання та усвідомлення стратегічної ідеї (візії, цінностей та місії) працівниками бібліотеки є одним з основних елементів для її налаштування як системи, а також розроблення та успішного впровадження стратегії.

Для успішності впровадження стратегії важливо залучати до її розроблення широке коло працівників і постійно проводити стратегічну комунікацію з колективом бібліотеки.

Досвід успішного впровадження Бібліотекою КПІ стратегічного управління як безперервного процесу на основі ЗСП із використанням сучасних управлінських інструментів, зокрема з розроблення та впровадження стратегії розвитку, може бути використано в роботі інших вітчизняних бібліотек.

Список використаної літератури

1. *Building Scorecards in Academic Research Libraries: Organizational Issues and Measuring Performance* / Vivian Lewis [et al.] // *Proceedings of the 2010 Library Assessment Conference: Building Effective, Sustainable, Practical Assessment*, October 24—27, 2010, Baltimore, Maryland. — Washington : ARL, 2011. — P. 345—358.
2. *Kaplan R. S. Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations* / Robert S. Kaplan // *Nonprofit Management & Leadership*. — 2001. — Vol. 11, No. 3. — P. 353—370.
3. *Kaplan R. S. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes* / Robert S. Kaplan, David P. Norton. — Boston : Harvard Business School Press, 2004. — 454 p.
4. *Kaplan R. S. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance* / Robert S. Kaplan, David P. Norton // *Harvard Business Review*. — 1992. — January—February. — P. 71—79.
5. *Kaplan R. S. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System* / Robert S. Kaplan, David P. Norton // *Harvard Business Review*. — 1996. — January—February. — P. 75—85.
6. *Kyrillidou M. The ARL Library Scorecard Pilot : Using the Balanced Scorecard in Research Libraries* / M. Kyrillidou // *Research Library Issues: A Bimonthly Report from ARL, CNI, and SPARC*. — 2010. — № 271. — P. 33—35.
7. *Mengel E. Collaborative Assessment: North American Academic Libraries' Experiences Using the Balanced Scorecard to Measure Performance and Show Value* / Elizabeth Mengel, Vivian Lewis // *Library Management*. — 2012. — Vol. 33, Iss. 6/7. — P. 357—364.

8. *Poll R. Managing Service Quality with the Balanced Scorecard / Roswitha Poll // Advances in Library Administration and Organization. — 2003. — Vol. 20. — P. 213—227.*
9. *Self J. Metrics and management: applying the results of the balanced scorecard / Jim Self // Performance Measurement and Metrics. — 2004. — Vol. 5, Iss. 3. — P. 101—105.*
10. *Бруй О. М. Збалансована система показників як основа системи стратегічного управління у бібліотеках: теоретичні аспекти / О. М. Бруй // Вісник Книжкової палати. — 2015. — № 10. — С. 26—30.*
11. *Бруй О. М. Система стратегічного управління процесно-орієнтованою бібліотекою / О. М. Бруй // Вісник Книжкової палати. — 2015. — № 1. — С. 14—17.*
12. *Бруй О. М. Стратегічне управління процесно-орієнтованою бібліотекою / О. М. Бруй // Вісник Харківської державної академії культури : зб. наук. пр. — Харків : ХДАК, 2014. — Вип. 42. — С. 122—129.*
13. *Нивен П. Р. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций / Пол Р. Нивен. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. — 336 с.*
14. *Стратегія розвитку Науково-технічної бібліотеки КПІ ім. Ігоря Сікорського: 2017—2020 рр. / уклад. Оксана Бруй. — Київ : Ліра-К, 2017. — 38 с.*
15. *Стратегія розвитку НТУУ "КПІ" на 2012—2020 роки: (концептуальні положення) та план дій щодо її виконання / уклад. Юрій Якименко [та ін.]. — Київ : НТУУ "КПІ", 2012. — 44 с.*

В статті представлено досвід розробки, а також перші кроки по реалізації стратегії розвитку Науково-технічної бібліотеки КПІ ім. Ігоря Сікорського на 2017—2020 гг. Розглянуті особливості окремих етапів розробки і реалізації стратегії в процесі стратегічного управління бібліотекою на основі збалансованої системи показників. Вказано на стратегічну ідею — один з найбільш важливих елементів структури бібліотеки як системи в розробці і реалізації стратегії. Означено перспективність використання збалансованої системи показників для розробки і моніторингу реалізації стратегії розвитку в українських бібліотеках.

The paper reviews the Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute Library experience in the design of the library strategy for 2017—2020 years and initial steps in its implementation. The article considers features of the separate stages of the strategy development and implementation in the strategic management process based on Balanced Scorecard. Successful experience of using of Balanced Scorecard as base for a strategic management process in KPI Library demonstrates the perceptivity for its applying it in Ukrainian libraries.

Надійшла до редакції 7 листопада 2018 року