

**О. Бруй, заступник генерального директора Національної наукової медичної бібліотеки України:**

**«Збалансована система показників – дієвий інструмент стратегічного управління бібліотекою (За матеріалами зарубіжних публікацій)»**

У бібліотечній справі західних країн останні 20 років стратегічне управління не лише розвивається як теоретичний напрям бібліотекознавства, але й активно застосовується на практиці бібліотечними інституціями. Узагальнюючи теоретичні зарубіжні та вітчизняні дослідження з бібліотечного менеджменту, ми у своїх попередніх роботах [14; 15] розробили модель системи стратегічного управління бібліотекою, де виділили п'ять основних підпроцесів, в основу трьох з яких покладено збалансовану систему показників (ЗСП) (Balanced Scorecard), що була розроблена у 1992 р. Робертом Капланом (Robert S. Kaplan) і Девідом Нортонем (David P. Norton) [16] та адаптована для державних і неприбуткових організацій Полом Нівенем (Pol Niven) [17]. З того часу ЗСП активно вивчається та впроваджується в практику інформаційно-бібліотечних установ зарубіжних країн. На особливу увагу заслуговують проекти із упровадження ЗСП як дієвого засобу стратегічного управління бібліотеками. Оскільки в українських бібліотеках стратегічне управління як процес лише починає розвиватися, досвід зарубіжних колег, на нашу думку, стане їм у нагоді та допоможе запроваджувати ефективні системи стратегічного управління в свою роботу.

Мета статті – узагальнення досвіду зарубіжних бібліотечних інституцій з реалізації проектів стратегічного управління, зокрема збалансованої системи показників (індикаторів).

Розробляючи збалансовану систему показників, Роберт Каплан і Девід Нортон [16] визначили чотири основні завдання, які виконує збалансована система показників як основа стратегічного управління:

1) чітке формулювання стратегії та переведення її в конкретні стратегічні завдання;

2) встановлення відповідності між стратегічними цілями та показниками, що визначають їх досягнення, донесення їх до працівників усіх підрозділів організації;

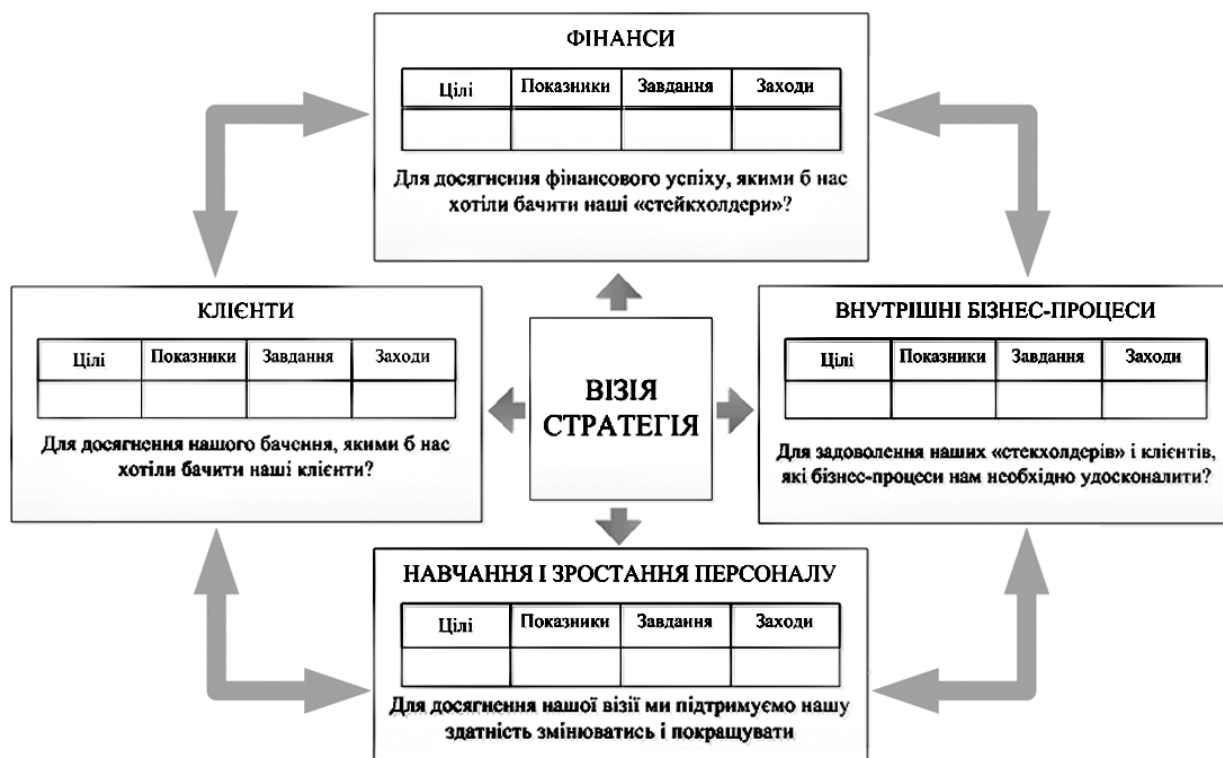
3) планування, визначення стратегічних цілей, завдань та заходів, необхідних для їх досягнення;

4) розширення стратегічного зворотного зв'язку та поінформованості про реалізацію стратегії, її життєздатність, актуальність для можливості внесення своєчасних змін у разі необхідності.

ЗСП орієнтована на реалізацію стратегічної ідеї організації: досягнення візії та виконання місії відповідно до визначених ціннісних пріоритетів.

Трансформуючи стратегію в ініціативи, завдання та показники, ЗСП представляє їх за чотирма перспективами (напрямами): фінанси, клієнти,

внутрішні бізнес-процеси, навчання і зростання персоналу (див. рисунок). У кожній із перспектив визначаються цілі, показники, завдання та заходи, необхідні для досягнення стратегічної мети.



Збалансована система показників [5]

Фінансова та клієнтська перспективи визначаються першими. У перспективі «фінанси» визначаються цілі, показники, завдання та заходи, які відображають комплекс заходів, що дають змогу досягати фінансових успіхів, та те, як організації належним чином виглядати в очах власників, акціонерів, інших заінтересованих сторін. Пол Нівен [17] вказує на особливості фінансової перспективи для державних та неприбуткових організацій, яка відображає чи вдалося організації досягти цілей раціонально, мінімізуючи витрати. Перспектива «клієнти» показує, як установа має організовувати свою роботу, щоб досягти своєї візії та успіху серед клієнтів. Після того розробляється перспектива «внутрішні бізнес-процеси». При цьому виявляються та розробляються бізнес-процеси, які необхідно довести до досконалості, щоб задовольнити запити клієнтів, власників, акціонерів, інших заінтересованих сторін. У перспективі «навчання і зростання персоналу» відображається, як організація повинна підтримувати свою здатність до змін, удосконалення та інновацій, щоб реалізувати свою візію. Реалізація цього напряду передбачає інвестиції в людей, інформаційні технології, організаційні процедури, від яких напряду залежить введення інновацій та удосконалення внутрішніх бізнес-процесів для задоволення потреб клієнтів тощо.

Оскільки всі чотири перспективи орієнтовані на досягнення стратегічної ідеї, на реалізацію стратегії організації, вони тісно пов'язані між собою та впливають одна на одну. Причинно-наслідкові зв'язки є основою побудови ЗСП.

Серед стратегічних показників розрізняють два типи: запізнілі («показники-результату» або «показники-охоронці»), які показують та регулюють досягнення стратегічних цілей, і випереджаючі («показники-процесу» або «показники-драйвери»), які окрім означеного справляють вплив на стратегічні цілі іншої перспективи та запускають їх у дію.

ЗСП в управлінні організацією виступає і як система оцінювання її поточної діяльності організації, і як основа розроблення, реалізації, контролю і оцінювання стратегії. Саме таке поєднання є особливо важливим для бібліотек, адже останні постійно працюють над удосконаленням оцінювання своєї діяльності та стратегіями свого розвитку.

Першими ЗСП почали впроваджувати у свою діяльність німецькі бібліотеки. Про це доповів Пол Розвіта (Poll Rozwitha) з Університетської та регіональної бібліотеки (Мюнстер, Німеччина) у 2001 р. на 67-й сесії Ради та Генеральній конференції ІФЛА (IFLA) [1]. В межах німецького проекту було розроблено та впроваджено інтегровану систему управління якістю для академічних бібліотек. Учасниками проекту стали три найбільших бібліотеки Німеччини: Університетська та регіональна бібліотека (Мюнстер), Баварська державна бібліотека (Мюнхен), Державна і університетська бібліотека (Бремен). Реалізація проекту тривала з літа 1999-го до осені 2001 р. За цей час було розроблено посібник та програмне забезпечення для збору даних і управління процесами. Пол Розвіта [1] відзначає одну з головних особливостей ЗСП. Вона полягає в тому, що ЗСП представляє стратегічну перспективу (візію, місію, стратегічні цілі) інституції в системі показників ефективності, яка охоплює всі важливі напрями діяльності: фінанси, користувачі, внутрішні процеси та роботу з удосконалення. Ще однією особливістю ЗСП є те, що вона покриває собою управління і стратегічного, і операційного рівня. Система поєднує фінансові та нефінансові, вхідні та вихідні дані, зовнішнє середовище (установи, що фінансують організацію, користувачі) та внутрішнє середовище (процеси, персонал), цілі і заходи для їх досягнення, причини і наслідки. Базову модель ЗСП було адаптовано для академічних бібліотек, а нефінансову перспективу «користувачі» висунуто на перше місце, адже бібліотеки, в першу чергу, прагнуть не прибутку, а найкращого обслуговування своїх користувачів. Якість обслуговування має багато аспектів, а ЗСП інтегрує їх.

Хоча ЗСП, починаючи з 2001 р., використовується багатьма бібліотеками в різних країнах світу, однак, найбільш успішно вона застосовується у бібліотеках Північної Америки. ЗСП тут впроваджується як в окремих

бібліотеках різних типів (університетських, публічних), так і в консорціумах бібліотек.

У Північній Америці першою стала впроваджувати ЗСП бібліотека Університету Вірджинії. Особливості початкового впровадження висвітлюються у статтях Джима Селфа (Jim Self) [2; 3]. Прийняттю рішення про впровадження ЗСП передував тривалий період, упродовж якого університетська бібліотека займалася збиранням, вимірюванням та оцінюванням великої кількості даних щодо різних аспектів роботи, зокрема і щодо покращення надання послуг, організації колекцій тощо. Як зазначає автор, впровадження ЗСП дало змогу бібліотеці зосередитися на порівняно невеликій кількості ретельно відібраних індикаторів. Вони узгоджуються зі стратегією установи і дають повне уявлення про ефективність її діяльності. Дослідник вказує на причини, які спонукали бібліотеку Університету Вірджинії впроваджувати ЗСП: по-перше, вона давала змогу покращити контроль над статистичними операціями; по-друге, поліпшити процес визначення стратегічних цілей і завдань, уможлиблювала відслідковування їх досягнення і виконання; по-третє, приваблювали зрозумілість і наглядність ЗСП (візуальне представлення ефективності діяльності бібліотеки як назгал, так і окремо за чотирма перспективами). Обговорення питань, пов'язаних з впровадженням ЗСП у бібліотеці Університету Вірджинії, розпочалося 2001 р. І вже за декілька місяців було повністю розроблено, обговорено і відредаговано стратегічні цілі, заходи щодо їх досягнення, показники для вимірювання. Одразу ж почалося їх впровадження в роботу бібліотеки. Щороку показники переглядалися. Вони встановлювалися на наступний рік, аналізувалися за попередній рік і підраховувалися за поточний рік. Автор акцентує увагу на реакції працівників на впровадження ЗСП (від ентузіазму до цинізму) та на їх трансформацію у позитивному напрямі по мірі того, як ЗСП починала діяти і показувати результати. Селф відзначає як переваги, так і недоліки ЗСП. Говорячи про недосконалість, він відзначає, що хоча ЗСП показує нам загальну картину «здоров'я організації», але не дає трьохвимірного зображення; хоча вказує на проблеми, але не шляхи їх вирішення. Існує також тенденція до призначення великої кількості показників, що розмиває картину та збільшує навантаження під час збору та обробки даних. Серед позитивних сторін ЗСП автор називає те, що ця система робить мислення більш чітким і сфокусованим; дає змогу виокремити найважливіші напрями, а також дозволяє досягти максимального успіху. Визначаючи якість обслуговування користувачів як пріоритет, можна побачити, що завдяки ЗСП досягнення успіху в цьому напрямі цілком реальне і в інших перспективах. Від дій у перспективах «фінанси», «внутрішні процеси» та «майбутнє» великою мірою залежить покращення обслуговування користувачів.

У 2004 р. оновлення стратегування з використанням ЗСП розпочала бібліотека Університету Співдружності Вірджинії, про що йшлося у 2006 р. на конференції з оцінки діяльності бібліотек Library Assessment Conference: Building Effective, Sustainable, Practical Assessment. Доповідь про зроблене підготувала бібліотекар з планування та оцінки Університету Співдружності Вірджинії Сьюзані Патак (Susanna Pathak) [4]. Упровадження ЗСП проводилося тут із урахуванням досвіду бібліотек Університету Вірджинії, Університету Каліфорнії та з використанням матеріалів веб-сайта Інституту збалансованої системи показників (The Balanced Scorecard Institute). Особливістю, відмінною від оригінальної моделі Нортон і Каплана, стало те, що перспективу «фінанси» було розміщено нижче всіх інших. Автор також детально зупиняється на плані упровадження ЗСП, приділяючи особливу увагу персональним ролям у команді з моніторингу.

Заінтересованість університетських бібліотек ЗСП спонукала Асоціацію бібліотек навчальних закладів (Association of Research Libraries (ARL) у 2009 р. започаткувати дворічний пілотний проект із упровадження в університетських бібліотеках США і Канади ЗСП. На першому етапі реалізації проекту ставилося завдання допомогти, навчити та сприяти застосуванню ЗСП у бібліотеках чотирьох університетів: Університету Джона Гопкінса, Університету МакМастера, Університету Вірджинії, Університету штату Вашингтон, а також протестувати модель спільного вивчення та впровадження нового інструменту стратегічного управління. На другому етапі до проекту було залучено ще вісім університетських бібліотек. Особливості реалізації цього проекту обговорювалися на конференціях, у журнальних публікаціях фахівців, зокрема, Марти Кирілідіду (Martha Kyriallidou) [6], Вівіан Левіс (Vivian Lewis), Стіва Гіллера (Steve Hiller), Елізабет Менгел (Elizabeth Mengel) і Донни Толсон (Donna Tolson) [7]. Кирілідіду [6] окрім загального опису проекту виокремила елементи, які є критичними для успішного впровадження ЗСП у бібліотеках університетів: участь топ-менеджерів у процесі, щоб пов'язати систему показників зі стратегією; показники та заходи повинні зосереджуватися на стратегічних цілях; упровадження показників передбачає постійне їх покращення та уточнення; ЗСП кожної бібліотеки є особливою, вона не може бути однаковою для всіх бібліотек; упровадження ЗСП є процесом змін, а не процесом вимірювання; спільне навчання учасників упровадження ЗСП розширює можливість створення нових засобів оцінки діяльності. У публікації Вівіан Левіс і К<sup>о</sup> [7] детально описано процес визначення цілей, розроблення стратегічної карти та визначення показників за усіма чотирма перспективами (фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання і зростання) учасниками першого етапу проекту ARL. Автори також акцентують увагу на спільних стратегічних цілях, які були визначені в усіх або більшості бібліотек. У статті особлива увага приділяється кількості показників. Бібліотеки-учасники проекту

визначили від 4 до 2 показників для однієї стратегічної цілі. На завершення автори відзначають організаційні особливості, які необхідно враховувати, адже вони можуть істотно впливати (як позитивно, так і негативно) на впровадження ЗСП. Ідеться, зокрема, про підтримку топ-менеджерів; розуміння завдань, що постали, працівниками бібліотеки; включеність ЗСП у процес стратегування бібліотеки тощо. Усі дослідники відмічають як одну із основних особливостей упровадження ЗСП те, що розроблення і стратегії, і показників напряду пов'язано з місією бібліотеки.

Елізабет Менгел і Вівіан Левіс у двох своїх публікаціях, що побачили світ у 2012 р., детально аналізують проект збалансованої системи показників ARL та акцентують увагу на важливості співпраці бібліотек у процесі освоєння ЗСП та вигодах, які отримують від цього бібліотеки [8, 9]. Що важливо, автори брали безпосередню участь у реалізації проекту ЗСП ARL від двох бібліотек-учасниць першого етапу проекту та провели ґрунтовне дослідження процесу розроблення та впровадження ЗСП бібліотеками-учасницями, різних аспектів співпраці бібліотек, обміну ідеями, спільного розроблення цілей та індикаторів, прийняття узгоджених рішень. Ними також було констатовано, що всі бібліотеки усвідомлюють і вважають співпрацю у цьому напрямі корисною.

Про використання ЗСП як основи розроблення нової моделі оцінки діяльності бібліотеки Масачусетського технологічного інституту йдеться в праці Лізи Горовіц (Lisa Horowitz), Джені Мурак (Jennie Murack), Хрестін К'юріон (Christine Quirion) [10]. Детально описуючи цей проект, автори наголошують на викликах, з якими бібліотекарі стикнулися у процесі його реалізації. Основною проблемою стало те, що керівники різних бібліотечних відділів стикнулися з труднощами стосовно визначення стратегічних цілей за чотирма перспективами ЗСП, адже вони вже розпланували свою роботу за старою схемою. ЗСП не була зовсім зрозумілим для них інструментом. Цю проблему вдалося подолати за допомогою фахівця, який професійно займається оцінкою діяльності бібліотеки. Він опрацював розроблені за старою схемою цілі від різних підрозділів.

Мішель М. Рейд (Michele M. Reid) акцентує увагу на стратегічній природі ЗСП та рекомендує академічним бібліотекам її активніше використовувати [11]. Автор стверджує, що ЗСП доповнює фінансову звітність академічних бібліотек нефінансовими показниками, ставить показники, котрі є рушійними силами продуктивності, та вимірювання результатів у причинно-наслідкову залежність. Завдяки такому підходу можна передбачити майбутні результати і управляти організаційною стратегією. На думку М. Рейд, ЗСП може бути корисною при визначенні цінності послуг, фінансової відповідальності та (через індикатори, які сфокусовані на цілях і стратегії організації) перевіряти роль бібліотек в університеті як знанневих мережових середовищ, що підвищують якість освіти.

ЗСП на Заході впроваджується не лише в університетських бібліотеках, але й у публічних. Саме про такий проект ідеться в статті Джозефа Р. Метьюза (Joseph R. Matthews) [12]. Метою проекту було оцінити корисність ЗСП з точки зору того, чи може вона використовуватися для визначення цінності публічної бібліотеки. За фінансового сприяння Інституту музейних і бібліотечних послуг (Institute of Museum and Library Services (IMLS)) у рамках проекту автор розробив посібник «Система індикаторів для результатів: посібник із розроблення збалансованої системи показників бібліотеками». Його було апробовано у понад 30 публічних бібліотеках США при впровадженні ними ЗСП. Дослідник зазначає, що однією із головних причин успішності ЗСП є те, що вона допомагає переводити візію і стратегію в конкретні дії людей у межах всієї організації. Адже вибір правильних показників ефективності дає змогу демонструвати, наскільки організація успішна в реалізації своєї стратегії. Таким чином, робить висновок автор, ЗСП стає інструментом стратегічного управління, а не просто новою формою моніторингу продуктивності.

Варто зауважити, що ЗСП нині використовується також у бібліотечних консорціумах. Цікавий досвід упровадження пілотного проекту ЗСП Міжнародної коаліції бібліотечних консорціумів (International Coalition of Library Consortia (ICOLC)) пропонують читачам Катеріна Пеппі (Katherine Perry) і Джим Селф (Jim Self) [13]. Особливістю цього проекту є те, що ЗСП розроблялася для консорціумів різного типу, з різною місією і завданнями та різною кількістю бібліотекчленів. Реалізація проекту розпочалася восени 2011 р., його учасниками стали дев'ять бібліотечних консорціумів США. Складання стратегічних карт та визначення цілей консорціумами відбувалося у тісній співпраці з консультантами, фахівцями із ЗСП. На спеціальних заходах проводили обговорення стратегічних карт та обмін думками між різними консорціумами. Незважаючи на різнотипність останніх, основне їх завдання вбачалося у підвищення якості послуг для своїх членів та демонстрації своєї цінності. При цьому акцентувалося, що демонструвати цінність – не значить лише її показувати, а реально бути цінним. Усі учасники проекту дійшли згоди, що ЗСП становить надійну основу як для об'єктивної оцінки діяльності консорціуму, так і для процесу стратегування загалом.

Узагальнюючи вищевикладене можна відзначити, що ЗСП, розроблена спочатку лише для бізнесу, нині виступає ефективним засобом стратегічного управління і в некомерційних організаціях, якими є бібліотечні інституції. Окрім того, ЗСП засвідчує свою успішність як в окремих бібліотеках (академічних і публічних), так і у різнотипних бібліотечних консорціумах, незалежно від їх місії, цілей та завдань.

ЗСП може виступати основним інструментом розроблення, реалізації, моніторингу та оцінювання стратегії. Вона дає змогу поєднувати між собою стратегічну ідею (візію, цінності, місію), стратегію і конкретні дії працівників з

її реалізації. Варто відзначити, що впровадження ЗСП у кожному окремому випадку має свою специфіку та адаптується (модифікується) відповідно до особливостей конкретної організації.

Серед основних умов успішної реалізації ЗСП у системі стратегічного управління можна назвати, по-перше, наявність фахівця (ним може бути співробітник організації або ж запрошений зі сторони консультант), який володіє методикою ЗСП і, по-друге, розуміння, заінтересованість, підтримка та включеність у процес як керівництва, так і рядових працівників бібліотечних інституцій.

При впровадженні ЗСП необхідно звертати увагу на кількість показників, що визначаються, і не використовувати їх надмірно. Визначаючи індикатори, необхідно обов'язково продумувати як саме вони вимірюватимуться і хто конкретно це робитиме.

Визначальною особливістю ЗСП бібліотек можна назвати її спрямованість на підвищення якості сервісів та максимально повне задоволення потреб користувачів.

Досвід упровадження та застосування ЗСП у закордонних бібліотечних інституціях показує перспективність використання цього інструменту в українських реаліях як для оцінки діяльності бібліотек, так і в якості основи управлінського процесу для розроблення та реалізації їх стратегій розвитку»

#### Список використаних джерел

1. *Rozwitha P.* Managing Service Quality with the Balanced Scorecard / Roswitha Poll // *Advances in Library Administration and Organization*. – 2003. – Vol. 20. – P. 213–227.
2. *Self J.* From values to metrics: implementation of the balanced scorecard at a university library / Jim Self // *Performance Measurement and Metrics*. – 2003. – Vol. 4, Iss. 2. – P. 57–63.
3. *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.
4. *Pathak S.* The People Side of Planning and Implementing a Large Scale Balanced Scorecard Initiative / Susanna Pathak // *Proceedings of the 2006 Library Assessment Conference: Building Effective, Sustainable, Practical Assessment*, September 25–27, 2006, Charlottesville, VA. – Washington : ARL, 2006. – P. 303–318.
5. *Kaplan R. S.* Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System / R. S. Kaplan and D. 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. – N. 271. – P. 33–35.

7. 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.

8. *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.

9. *Mengel E.* Collaborative Measure Building Using the Balanced Scorecard in North American Libraries / Elizabeth Mengel, Vivian Lewis // Proceedings of the 2012 Library Assessment Conference: Building Effective, Sustainable, Practical Assessment, October 29–31, 2012, Charlottesville, VA. – Washington : ARL, 2012. – P. 557–564.

10. *Horowitz L.* The Assessment Needs of a Data-Driven Organization / Lisa R. Horowitz, Jennie Murack and Christine Quirion // Proceedings of the 2012 Library Assessment Conference : Building Effective, Sustainable, Practical Assessment, October 29–31, 2012, Charlottesville, VA. – Washington : ARL, 2012. – P. 547–555.

11. *Reid M. M.* Is the Balanced Scorecard Right for Academic Libraries? / M. M. Reid // The Bottom Line : Managing Library Finances. – 2011. – Vol. 24, Iss. 2. – P. 85–95.

12. *Matthews J. R.* The Balanced Scorecard in Public Libraries : A Project Summar / J. R. Matthews // Proceedings of the 2012 Library Assessment Conference: Building Effective, Sustainable, Practical Assessment, September 25–27, 2006, Charlottesville, VA. – Washington : ARL, 2006. – P. 293–302.

13. *Perry K.* The ICOLC Balanced Scorecard Pilot : The Value of Collaborative Parallel Play / Katherine Perry, Jim Self // Proceedings of the 2012 Library Assessment Conference: Building Effective, Sustainable, Practical Assessment, October 29–31, 2012, Charlottesville, VA. – Washington : ARL, 2012. – P. 355–361.

14. *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.

15. *Бруй О. М.* Система стратегічного управління процесно-орієнтованою бібліотекою / О. М. Бруй // Вісн. Книжк. палати. – 2015. – № 1. – С. 14–17.

16. *Каплан Р. С.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – Москва : Олимп-Бизнес, 2010. – 320 с.

17. Нивен П. Р. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций / Пол Р. Нивен. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 336 с. ***(Бруй О. Збалансована система показників – дієвий інструмент стратегічного управління бібліотекою (За матеріалами зарубіжних публікацій) // Бібліотечний вісник. – 2015. – № 5. – С. 10–15).***