

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОЮ БІБЛІОТЕКОЮ

Розглянуто становлення стратегічного управління загалом та в бібліотеках зокрема. Особлива увага приділяється процесно-му підходу в стратегічному управлінні.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічний менеджмент, управління бібліотекою, процесно-орієнтоване управління, стратегічне управління бібліотекою.

Рассмотрена краткая история становления стратегического управления в целом и в библиотеках в частности. Особенное внимание уделено процессному подходу в стратегическом управлении.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегический менеджмент, управление библиотекой, процессно-ориентированное управление, стратегическое управление библиотекой, направляющий процесс.

The strategic management and library strategic management in particular are presented. The process approach to strategic management is discovered.

Key words: strategic management, library management, process-oriented management, library strategic management, guiding process.

Діяльність організацій, зокрема бібліотек, у сучасному світі безпосередньо залежить від їхньої ефективності і результативності, здатності досягати мети і вчасно реагувати на виклики часу й оточення. Відповіді на запитання «Як це реалізувати?» та дієві інструменти і пропонує стратегічне управління (менеджмент). У зв'язку зі швидкими змінами оточуючого середовища та критичною необхідністю для українських бібліотек зміцнити власні позиції в суспільстві, впровадження стратегічного управління в бібліотеках є надзвичайно актуальним.

Мета — дослідити історію розвитку стратегічного управління цілому та в бібліотеках зокрема; визначити поняття *стратегічного управління бібліотекою* та його місце в загальній системі управління процесно-орієнтованою бібліотекою.

Аналізуючи розвиток управління організаціями, можна зазначити, що перші ідеї та усвідомлення того, що існування організації в тривалій перспективі залежить не лише від належної роботи працівників, але й від ефективної діяльності керівників, були сформовані ще в 30-х рр. ХХ ст. У той же час німецький вчений Фріц Нордсік сформулював ідею переорієнтування організації із функціональних на процесні. Практика діяльності засвідчила, що успішність органі-

зації залежить не лише від її внутрішніх процесів, а й від зовнішнього середовища, яке постійно змінюється, і лише коли результат діяльності організації необхідний споживачам. Саме це і стало передумовами розвитку стратегічного управління, відповідно до якого особлива увага в управлінні надавалася не внутрішньому середовищу організації, а його постійному змінному зовнішньому оточенню. Основним завданням управління стало забезпечення вчасного й адекватного реагування організації на зміни її зовнішнього оточення. 1950–60-ті рр. можна визначити як період зародження стратегічного управління. Саме тоді були чітко сформульовані та почали застосовуватися довготермінове та стратегічне планування, SWOT-аналіз. Це відображено в працях Ф. Селзніка [7], який визначив, що основою для прийняття «адаптивних» рішень організації є її місія, яка має бути сформульована відповідно до вимог зовнішнього середовища, зокрема споживачів, П. Друкера [15], котрий запропонував концепцію управління відповідно до цілей організації, А. Чандлера [1], який наголосив, що структура організації визначається її стратегією, а в разі, якщо структура не узгоджується зі стратегією, то підприємство діє неефективно. Усі озвучені ідеї узагальнив та систематизував І. Ансоф [8], що започаткувало концепцію стратегічного управління. У 1968 р. Ф. Нордсік у праці «Організація підприємства» висвітлив ідею процесно-орієнтованого підходу в управлінні організацією. Після Розширеної конференції з питань стратегічного управління, яка відбулася в 1977 р. у Пітсбурзі (США), де підсумовано розвиток, виокремлено основні напрями розвитку стратегічного управління та розподілено на оперативне та стратегічне управління, де останнє починає впроваджуватися у великих комерційних компаніях, таких як General Electric, IBM, Coca-Cola. Серед теоретиків стратегічного управління слід виокремити М. Портера, який виклав свої теорії в декількох працях та розробив методику аналізу конкурентоспроможності [18]. Серед сучасних західних дослідників стратегічного менеджменту також необхідно назвати Дж. Хігінса [3], Д. Шендела та С. Хофера [4], А. Томпсона та Дж. Стрикленда [21]. У Росії питання стратегічного управління вивчав О. Виханський [11], в Україні — З. Шершньова, С. Оборська [22] та ін.

Функціональний підхід в управлінні організаціями, орієнтований на виготовлення продукції та її успішну реалізацію, був логічним і успішно застосовувався в індустріальному суспільстві. Розвиток інформаційного суспільства та високий динамізм змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі, зумовили виникнення сучасної парадигми управління, яка передбачає перехід від системно-диференційованої (функціональної) до системно-інтегрованої (процесної) структури управління. Процесний підхід означає по-

слідовність змін стану чого-небудь. Відповідно до праць керівників, управління потрібно розглядати як безперервний процес виконання взаємопов'язаних дій, кожна з яких є також процесом, важливим для успішного управління організацією.

Із 80-х рр. ХХ ст. і дотепер у стратегічному управлінні активно розвивається та застосовується процесний підхід, спочатку — у бізнесі, а потім і в некомерційному секторі, державних та громадських організаціях, зокрема в закладах освіти та культури. Якщо розглядати це питання стосовно інформаційно-бібліотечної галузі, то можна зазначити, що стратегічне управління активно розвивається в бібліотеках західних країн (США, Європи, Австралії) останні 20 років. Це відображено в працях Р. Метца [6], К. Дейс та М. Петровськи [2], Дж. Мес'юза [5] та ін. У Росії питання стратегічного менеджменту в бібліотеках вивчали В. Дівінський [13], І. Сулова [19] та ін. У своїх дослідженнях вони розглядали й теоретичні питання, й досвід західних колег, і пропонували своє бачення можливостей розвитку стратегічного менеджменту в бібліотеках Росії.

Українські дослідники, які розглядають бібліотечний менеджмент відзначають необхідність змін в управлінні бібліотеками в інформаційному суспільстві. Так, у праці В. Ільганьєвої [16] запропоновано нові стратегії розвитку бібліотек у нових умовах. У дисертації А. Петрової [17] обґрунтовано необхідність змін в управлінні бібліотекою для успішного функціонування бібліотеки в сучасних умовах, зокрема «необхідність науково обґрунтованого управління стратегічними змінами». Також І. Давидова [12] у своєму науковому дослідженні «на основі аналізу техніко-технологічних та організаційно-структурних змін у сфері бібліотечної діяльності» з'ясувала, «що необхідність подальшої трансформації та якісного розвитку бібліотек в інформаційному суспільстві» суперечить традиційним формам управління. У праці В. Дригайло [14] використано поняття «процесний підхід» в управлінні. А. Тавальбех [20] дослідив стратегічне управління бібліотечною діяльністю, де розглядається поняття «стратегічного управління» бібліотекою та пропонується система стратегічного управління бібліотекою, в межах якої автор виокремлює 9 основних рішень та дій. Стратегічне управління в бібліотеках ВНЗ досліджує у своїй праці Н. Апшай [9], де розробляє «стратегічні позиції розвитку бібліотек ВНЗ в умовах реформування освіти та інформатизації суспільства». У цих працях стратегічне управління бібліотеками представлено як стратегічне планування: розроблення стратегічного плану (дерево цілей) і впровадження та контроль його реалізації. Стратегічне планування в бібліотеках досліджує і в публікації О. Василенко [10]. У жодному з означених досліджень не йдеться про стратегічне управління бібліотекою як процес.

Слід зазначити, що окремі елементи й інструменти стратегічного управління, наприклад, визначення місії, SWOT-аналіз, стратегічне планування тощо уже використовуються українськими бібліотеками. Особливого значення набувають спеціальні тренінгові програми зі стратегічного планування, які застосовуються в тренінгових центрах, що були відкриті за сприяння програми Бібліоміст, фінансованої Фондом Білла та Мелінди Гейтс, яка працює в Україні з 2008 р. Також багато бібліотек різних форм та підпорядкування розробляють і впроваджують власні стратегії розвитку. Однак нам не відомо жодного факту впровадження в українських бібліотеках системи стратегічного управління як цілісного безперервного процесу. Можна відзначити, що стратегічне управління в українських бібліотеках зводиться до стратегічного планування, яке було актуальним в західному світі до кінця ХХ ст.

Існують різні визначення поняття *«стратегічне управління»*. Наведемо деякі з них.

Процес управління з метою здійснення місії організації завдяки взаємодії організації з її оточенням (Дж. Хіггінс [3]).

Процес визначення взаємодії організації з її оточенням, що втілюється завдяки використанню обраних цілей та досягненню бажаного результату, розподіляючи ресурси організації відповідно до ефективного плану дій (С. Хофер та Д. Шендел [4]).

Процес, засобами якого менеджери встановлюють довготермінові напрями розвитку організації, її специфічні цілі, розвивають стратегії їх досягнення з огляду на всі можливі внутрішні та зовнішні обставини й виконують обраний план дій (А. Томпсон та Дж. Стрикленд [21]).

Управління організацією, що ґрунтується на людському потенціалові як основі організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, оперативно реагує та проводить своєчасні зміни в організації, що узгоджується із запитом оточення та дозволяють досягати конкурентних переваг, що загалом надає можливості організації вижити в протязі тривалого терміну, досягаючи при цьому своїх цілей (О. Виханський [11]).

Реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що надає змоги встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та впорядковувати завдяки розробленню та реалізації системи стратегії («стратегічного набору») (З. Шершньова, С. Оборська [22]).

Поняття «стратегічне управління» в інформаційно-бібліотечній галузі визначається так:

Стратегічне управління бібліотекою — це управління, яке ґрунтується на кадровому потенціалі, орієнтує функції бібліотеки на запити користувачів, оперативно реагує та своєчасно проводить зміни в бібліотеці, які узгоджуються з вимогам зовнішнього середовища, що загалом надає можливості бібліотеці функціонувати в довготерміновій перспективі та досягати при цьому своїх цілей (В. Дівінський [13]).

Стратегічний менеджмент — рішення та дії, що відображені в планах, спрямованих на вирішення мети та завдань, які постають перед бібліотекою (А. Тавальбех [20]).

Стратегічне управління ґрунтується на людському потенціалі, орієнтує всю бібліотечну діяльність на потреби читачів, оперативно реагує та проводить своєчасні зміни в бібліотеці, які узгоджуються з вимогами зовнішнього середовища, що загалом надає можливості бібліотеці розвиватися в довготерміновій перспективі та досягати при цьому своїх цілей (І. Суслова [19]).

Стратегічне управління (менеджмент) як процес у системі процесно-орієнтованої організації, зокрема і бібліотеки, є основним процесом, що відображено на рис. 1, і, разом з основними й забезпечувальними процесами, спрямований на задоволення потреб та очікувань споживачів. У системі управління бібліотекою стратегічний, ресурсний та виробничий менеджмент є взаємозалежними, хоча вплив стратегічного менеджменту як основного процесу є визначальним. Оскільки інформаційні ресурси є базою для створення основних продуктів та послуг бібліотеки, то слід зазначити, що під управлінням інформаційними ресурсами як забезпечувальним процесом маються на увазі інформаційні ресурси, які необхідні та забезпечують результативність основних процесів діяльності бібліотеки.

Отже, пропонуємо визначення стратегічного управління бібліотекою.

Стратегічне управління бібліотекою — це керівний безперервний процес, що здійснюється в контексті стратегічної ідеї (візії, цінностей, місії) бібліотеки, ґрунтується на людському потенціалі, орієнтує діяльність бібліотеки на потреби споживачів (користувачів), оперативно реагує на виклики оточення та впроваджує своєчасні зміни, які дозволяють досягати бібліотеці конкурентних переваг. Стратегічне управління спрямоване на успішність бібліотеки в довготерміновій перспективі та досягнення поставлених цілей.

Потрібно виокремити три основні групи проблем, які вирішує стратегічне управління:

- ті, що безпосередньо пов'язані з основними цілями бібліотеки (та їх досягненням);

- ті, що пов'язані з будь-яким елементом бібліотеки, якщо він є важливим та необхідним для досягнення визначеної мети, але нині відсутній або недостатній;
- ті, що пов'язані з неконтрольованими факторами зовнішнього оточення.

Три основні питання, на які відповідає стратегічне управління:

- де і в якому стані бібліотека перебуває нині?
- де і який стан бібліотека передбачає через 3, 5, 10 років?
- яким чином досягти бажаного результату?

Саме таке розуміння стратегічного управління запропоновано для застосовування в інформаційно-бібліотечній сфері.

Отже, можна дійти висновку про необхідність створення моделі стратегічного управління як безперервного процесу та її впровадження в українських бібліотеках. Упровадження сучасної системи стратегічного управління є нагально необхідним для трансформації українських бібліотек у процесно-орієнтовані організації, які матимуть на меті ефективну реалізацію стратегії, будуть здатні оперативно реагувати на очікування своїх користувачів та швидкі зміни навколишнього середовища. Це вможливить якісні зміни бібліотеки, зокрема, в освітньому, науковому та культурному середовищах українського суспільства. Окрім того, зміна суті існування бібліотек лише від виконання своїх функцій на реалізацію амбітних стратегій, а також демонстрування бібліотеками конкретних резуль-

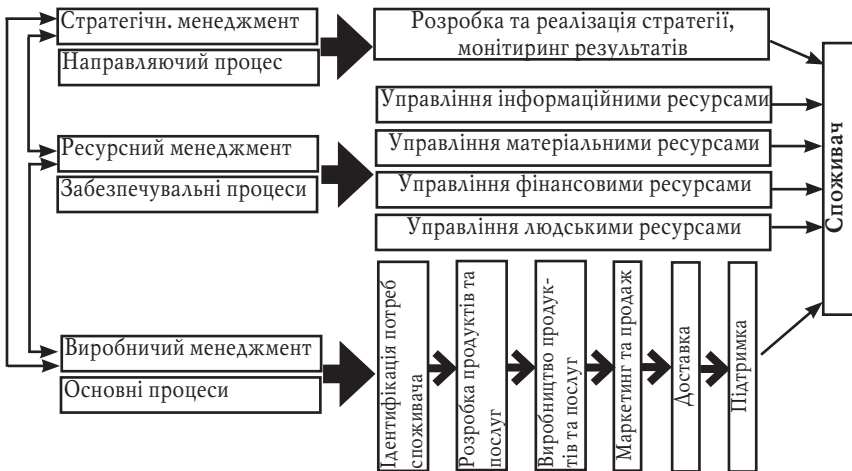


Рис. 1. Стратегічне управління (менеджмент) як направляючий процес системи управління процесно-орієнтованої бібліотеки.

татів дозволять поліпшити імідж і посилити позицію бібліотек у суспільстві.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Chandler A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* / Alfred D. Chandler. — Cambridge: M.I.T. Press, 1962. — xiv, 463 p.
2. Deiss, K. *Strategic Thinking Guide for Academic Librarians in the New Economy* [Electronic Resource] / prepared by: Kathryn Deiss, Mary Jane Petrowski ; Association of College and Research Libraries. — [Chicago IL.] : Association of College and Research Libraries, March 2009. — Mode of access: <http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/issues/value/acrlguide09.pdf>. — Title from screen.
3. Higgins J. M. *Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases* / James M. Higgins, Julian W. Vincze. — Chicago: The Dryden Press, 1983. — xx, 1180 p.
4. Hofer C. W. *Strategy Formulation : Analytical Concepts* / C. W. Hofer, D.Schendel. — New-York : West Publishing, 1986. — xv, 219 p.
5. Matthews J. R. *Strategic Planning and Management for Library Managers* / Joseph R. Matthews. — Westport, Conn. : Libraries Unlimited, 2005. — xiv, 150 p.
6. Metz R. F. *Coaching in the Library: a Management Strategy for Achieving Excellence* / Ruth F. Metz. — Chicago : American Library Association, 2001. — ix, 105 p.
7. Selznick Ph. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation* / Philip Selznick. — Evanston Il. : Row, Peterson, 1957. — 162 p.
8. Ансофф И. *Новая корпоративная стратегия* / Игорь Ансофф. — СПб: Питер Ком., 1999. — 416 с.
9. Апшай Н. І. *Стратегічні орієнтири розвитку бібліотек вищих навчальних закладів в умовах реформування освіти в Україні: дис. ... канд. пед. наук: 07.00.08* / Н. І. Апшай; Харківська держ. академія культури. — Х., 2005. — 202 с.
10. Василенко О.М. *Метод стратегічного планування діяльності бібліотек* // Публічні бібліотеки. — К., 1999. — С. 59–66.
11. Виханский О. С. *Стратегическое управление: учебник* / О. С. Виханский. — М. : Гардарики, 2002. — 296 с.
12. Давидова І. О. *Інноваційна політика бібліотек України: зміст та стратегії розвитку в інформаційному суспільстві* : дис. ... д-ра наук з соц. комунікацій: 27.00.03 / І. О. Давидова; Харківська держ. академія культури. — Х., 2008. — 444 с.
13. Дивинский В. Б. *Эволюция стратегического управления библиотечной деятельностью: аналитический обзор* / В.Б. Дивинский // Научные и технические библиотеки. — 1999. — №10. — С. 16–25.
14. Дригайло В. Г. *Основы организации работы библиотеки вуза: научно-практическое пособие*. — М. : Либерея-библинформ, 2007. — 624 с.
15. Друкер П. Ф. *Практика менеджмента* / Питер Ф. Друкер — М.: Вильямс, 2009. — 400 с.
16. Ільганасва В. О. *Бібліотека в сучасному інформаційному середовищі: основні стратегії розвитку* / В. О. Ільганасва // Вісник Харківської державної академії культури. — 1999. — Вип. 1: Бібліотекознавство. Документознавство. Інформатика. — С. 30–37

17. Петрова Л. Г. Соціально-економічні аспекти розвитку бібліотек України в сучасних умовах: дис. ... д-ра пед. наук: 07.00.08 / Л. Г. Петрова; Київський національний ун-т культури і мистецтв. — К., 2006. — 475 с.
18. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Портер. — М.: Альпина Паблишер, 2008. — 720 с.
19. Сулова И. М. Стратегическое управление библиотекой. — М.: МЦБС, 2008. — 256 с.
20. Тавальбех Али. Стратегическое управление деятельностью библиотеки [Текст]: дис. ... канд. пед. наук: 07.00.08 / А. Х. А. Тавальбех; Харьковская гос. академия культуры. — Х., 2001. — 186 с.
21. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации / А. Томпсон, Дж. Стрикленд. — М.: Юнити, 1998. — 576 с.
22. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч. посіб./ З. С. Шершньова, С. В. Оборська. — К.: КНЕУ, 1999. — 384 с.

Надійшла до редколегії 19.11.2013 р.