

## РЕІНЖИНІРИНГ ЯК СКЛАДОВА НАУКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ В УПРАВЛІННІ БІБЛІОТЕКОЮ

*Проаналізовано сутність реінжинірингу бібліотечно-інформаційних процесів як технології інноваційного управління.*

*Ключові слова: управління бібліотекою, інновації, бібліотечно-інформаційні процеси.*

*Проанализирована сущность реинжиниринга библиотечно-информационных процессов как технологии инновационного управления.*

*Ключевые слова: управление библиотекой, инновации, библиотечно-информационные процессы.*

*The matter of reengineering of library and information processes as a technology of innovation management is analyzed.*

*Key words: library management, innovations, library and information processes.*

Інформатизація сфери соціальних комунікацій надає бібліотекам нових можливостей, які пов'язані з інноваційними процесами, впровадженням сучасних інформаційних технологій в усі сфери бібліотечно-інформаційного виробництва й обслуговування. На етапі поліпшення бібліотечної діяльності та виходу на інформаційно-аналітичний рівень соціальних комунікацій традиційні методи управління потребують інноваційних підходів. Така переорієнтація постійно стимулює інновації у сфері виробництва інформаційних продуктів та послуг, інформаційному сервісі. При цьому значно посилюється значення рівня якості інформаційних продуктів та послуг, важливість сталих відносин зі споживачами інформації. Крім того, розвиток інформаційних технологій потребує якісних змін управління бібліотекою. Природно, що бібліотеки, які функціонують в умовах інформаційного ринку, мають переглянути свої підходи до організації виробничих та управлінських процесів з метою їх удосконалення та, в разі необхідності, перебудови.

Посилений вплив інформаційних технологій на всі сфери діяльності бібліотеки зумовлює зміни технічних парадигм, які трансформують традиційні методи та прийоми розробки, виробництва, надання інформаційно-бібліографічної продукції й бібліотечних послуг. Однак швидкість появи нового обладнання, програмного забезпечення, телекомунікаційних засобів та каналів зв'язку спричиняє прискорення морального виснаження наявних техніки і технології. У цих умовах бібліотекарям необхідно активізувати роботу у сфері технологічних інновацій, здійснювати всесторонній аналіз потенціалу, якого можуть надати нововведення в разі впровадження їх у діяльність конкретної бібліотеки, тобто використовувати можливості реінжинірингу. Проте, не зважаючи на підвищення його значення, поки що немає теоретичних та практичних досліджень, які

дозволили професійно здійснити процедуру реінжинірингу в бібліотеках.

**Мета** статті — проаналізувати сутність реінжинірингу бібліотечно-інформаційних процесів як технології інноваційного управління.

Реінжиніринг бібліотечно-інформаційних процесів — це сукупність техніко-технологічних, інноваційних методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності бібліотек. З економічної точки зору реінжиніринг розуміється як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування підприємства та його найважливіших процесів з метою досягнення істотного підвищення якості функціонування.

Економічну концепцію реінжинірингу почали розробляти Ф. Тейлор та А. Файоль. Саме Ф. Тейлор у 80-х рр. ХХ ст. запропонував менеджерам використовувати методи вдосконалення виробничих процесів для оптимізації продуктивності. Організаційні та техніко-технологічні питання розвитку бібліотечно-інформаційної діяльності досліджені в працях В. О. Ільганаєвої, Є. Я. Галімової, І. С. Пілко, Н. С. Редькіної, М. С. Слободяника [3, 10]. Умови ринкових відносин потребують від усіх виробничих систем кардинальної реструктуризації своєї діяльності. Бібліотека теж відчуває цей вплив. Саме ці інноваційні тенденції розглядаються в розвідках Л. В. Абрамової, О. Баркової, С. О. Бражникової, О. Воскобойнікової-Гузевої, Є. Н. Гусевої, Т. Ю. Гранчак, О. Ю. Качанової, О. О. Чекмарьова, Л. Г. Петрової [1, 2, 5, 8, 9].

Реінжиніринг бібліотечно-інформаційних процесів (РБІП) — це сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників бібліотечної діяльності завдяки моделюванню, аналізу й перепроєктуванню існуючих бібліотечно-інформаційних процесів. Він застосовується в разі необхідності радикальних змін, що передбачає створення цілком нових, ефективніших бізнес-процесів на підприємстві без урахування їх старої організації.

Визначення РБІП містить три ключові характеристики: «істотне поліпшення», «радикальне перепроєктування» та «бібліотечно-інформаційний процес». Саме розкриття змісту ключових понять уможливлює розуміння сутності реінжинірингу. Істотне поліпшення — це не просто підвищення певного параметра бібліотечної установи або поліпшення роботи окремої її ланки на визначений відсоток, це якісний перехід до нового рівня ефективності надання інформації, здійснення прориву.

Радикальне перепроєктування означає звернення до першопричин речей. Тобто реінжиніринг — не поліпшення існуючого стану речей, здійснення косметичних заходів та часткових змін, перетасування вже існуючих систем функціонування організації. Це відмова від

того, що було раніше, нове винайдення того, як робота повинна бути виконана.

Третє ключове слово у визначенні — «бібліотечно-інформаційний процес», під яким розуміють взаємозалежні завдання, що спільно створюють інформацію для споживача. Споживача не цікавить, яким чином усередині бібліотеки організоване виконання тих або інших завдань/робіт, — для нього важлива тільки та інформаційна цінність, яку він одержує у вигляді інформаційних продуктів і послуг. Бібліотечна установа здійснює понад двадцять ключових процесів, від виконання яких залежить її успіх на інформаційному ринку, а загальна їх кількість може сягати декількох сотень. Не існує чітких правил щодо того, наскільки ґрунтовно або вузько потрібно описувати процеси, і бібліотеки можуть надавати різні описи навіть подібних процесів [10].

РБІП спрямований на виокремлення і суттєве вдосконалення тих ключових ланок бібліотечно-інформаційної діяльності, які можуть забезпечити тій чи іншій інформаційній установі конкурентні переваги. Це може бути раціональна організація технологічного процесу, яка вможливує мінімізувати витрати на створення високоякісної продукції, впровадження менеджменту персоналу, котрий ефективно спрямовує діяльність людей у потрібному напрямі, забезпечуючи таким чином досягнення цілей установи, маркетингової політики, яка підвищує конкурентоспроможність товару. При цьому має забезпечуватися й адекватна перебудова інших ланок системи управління, що й складає сутність концепції реінжинірингу.

Незважаючи на те, що концепція реінжинірингу виникла в межах процесного підходу до управління, можна виявити її зв'язок із системним підходом, згідно з яким кожна документно-інформаційна структура розглядається як відкрита система, що перебуває в стані динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем. Отже, збільшення конкурентних можливостей бібліотеки, її динамічний і цілісний розвиток забезпечуються не якимось одним її елементом, а тісною взаємодією всіх складових бібліотечно-інформаційних процесів. Поліпшення бібліотечно-інформаційних процесів установи можливе за умови вивчення зв'язків між елементами, що беруть участь у їх здійсненні, дослідження їх взаємного впливу, визначення характеру залежності від зовнішнього середовища.

Основним засобом реінжинірингу є інформаційні технології, які надають змоги трансформувати багато напрямів бібліотечно-інформаційної діяльності. Використання автоматизованих технологій і сучасних методів зв'язку вможливує не тільки прискорити приймання замовлень чи швидший обмін інформацією всередині бібліотечної установи або ж поза нею, а й досягти принципово нової якості здійснення бібліотечно-інформаційної діяльності за умови, що переглядаються практично всі виконувані в бібліотеці операції.

Русійною силою реінжинірингу є розуміння потреб споживачів інформації, тобто ставлення до бібліотечної установи з позицій користувача. Такий підхід дуже часто зумовлює проектування цілком нових процесів. Основна мета РВП — забезпечення ефективного функціонування бібліотечної організації в ситуаціях, які потребують прискорення її реакції на зміни у вимогах споживачів.

Реінжиніринг бібліотечно-інформаційних процесів можна спрямувати на суттєве підвищення ступеня задоволення потреб користувача, зокрема роботу в режимі 24 x 365, орієнтацію на його поточні й майбутні потреби; радикальне скорочення тривалості виробничого циклу, докорінне зменшення кількості процесів та їх вартості, стрімке зниження витрат часу на виконання певних функцій; значне поліпшення процесу управління якістю; підвищення ролі рішень та ініціативи кожного окремого

працівника, організацію групової роботи; забезпечення прискореного впровадження нових технологій та адаптацію установи до функціонування в умовах інформаційного суспільства і суспільства знань.

Досягнення поставлених цілей забезпечує набір організаційних, методичних та інформаційних компонентів реінжинірингу, який охоплює стратегію установи, орієнтовану на перспективні потреби споживача; новий набір правил або процедур, що вможливить зменшити витрати й час прийняття рішень; організаційну структуру управління; умови праці персоналу, функціональні обов'язки працівників; нові підходи щодо отримання інформації від споживачів; забезпечення функціонування всіх попередніх процедур і структур за допомогою інформаційних систем та новітніх інформаційних технологій.

Процес реінжинірингу бібліотечно-інформаційної діяльності зазвичай передбачає чотири етапи:

- 1) створення бажаного образу інформаційної установи в майбутньому;
- 2) моделювання існуючого стану інформаційної установи (зворотний реінжиніринг);
- 3) перепроєктування бібліотечно-інформаційної діяльності поновому (прямий реінжиніринг);
- 4) упровадження перепроєктованих бібліотечно-інформаційних процесів.

Вони можуть здійснюватися як послідовно, так і паралельно, залежно від складності, масштабності робіт та кваліфікації виконавців.

Для успішного реінжинірингу особливе значення має усвідомлення сутності бібліотечно-інформаційного процесу й адекватного оцінювання його результативності й ефективності. Зазвичай, реінжиніринг бібліотечно-інформаційних процесів здійснюється такими основними напрямками:

– горизонтальне стиснення бібліотечно-інформаційного процесу. Ідеться про відмову від технології «складального конвеєра», за якою

на кожному робочому місці виконуються прості завдання або робочі процедури. Замість цього проектується оптимальні варіанти об'єднання робочих процедур (операцій), завдяки чому відбувається ніби «ущільнення» бібліотечно-інформаційного процесу, яке може суттєво його прискорювати. Крім того, підвищується змістовність робіт, що надає змоги виконавцям і в подальшому їх удосконалювати;

– вертикальне стиснення бібліотечно-інформаційного процесу. Передбачає перехід від вертикальної до переважно горизонтальної координації дій, за якої значно поліпшується реакція бібліотеки на зовнішні та внутрішні зміни, а вище керівництво позбавляє проблем, які ефективніше й оперативніше вирішуються на горизонтальному рівні;

– виявлення «зайвих» функцій інформаційної діяльності й передавання їх іншим установам. Непотрібними є функції, реалізація яких потребує більше коштів, ніж придбання їх на інформаційному ринку. Такі функції, зазвичай, не створюють бібліотеці конкурентних переваг. Для їх виявлення аналізують «ланцюг вартості» й окреслюють ті ланки, які забезпечують найбільшу додану вартість, інші передаються за межі інформаційної організації. Технології аутсорсингу (від англ. «outsourcing» — зовнішнє першоджерело) в бібліотечно-інформаційній діяльності поширюються з 90-х рр. ХХ ст. і понині.

Ефективний реінжиніринг передбачає наділення відповідних повноважень фахівцям, котрі його здійснюватимуть (суб'єкти реінжинірингу). Залежно від рівня повноважень і відповідальності суб'єктами реінжинірингу є: лідер проекту — член вищого керівництва бібліотеки, який очолює організацію і сам процес проведення реінжинірингу; керівники бібліотечно-інформаційних процесів — менеджери, котрі відповідають за процеси, що оновлюються (їм надано право обирати той варіант технології виконання робіт, який є найліпшим за існуючих умов для досягнення бажаного результату); керівний комітет (рада) спостерігачів — комітет, створений з представників керівництва установи, основна мета якого — визначення загальної стратегії реінжинірингу і контроль за виконанням робіт; координатор робіт — провідний спеціаліст з реінжинірингу — відповідає за розвиток методик та інструментів підтримки реінжинірингу, а також координує виконання різних проектів у межах цієї установи.

Безпосередньо здійснює реінжиніринг команда з реінжинірингу, до складу якої входять провідні бібліотечно-інформаційні фахівці, експерти і запрошені консультанти.

Реінжиніринг порушує звичну ієрархію, змінює роль керівника і методи його впливу на підлеглих, зміст роботи працівників, способи оцінювання результатів їх діяльності, механізм оплати праці та просування по службі, загальноорганізаційні цінності. Такі радикальні зміни, зазвичай, більшість персоналу сприймає негативно, що потребує активної роз'яснювальної роботи й урахування інших чинників, які мають сприяти успіхові реінжинірингу.

Слід визнати, що не завжди проекти реінжинірингу в бібліотечно-інформаційній діяльності є успішними. Їх ефективність зумовлюють певні чинники.

1) Мотивація — вищий бібліотечний менеджмент має усвідомлювати необхідність реінжинірингу і доручити його проведення провідним фахівцям.

2) Керівництво — керівник проекту реінжинірингу повинен бути вмілим, відповідальним організатором, мати незаперечний авторитет в установі. Йому слід делегувати широкі повноваження для створення команди і залучення необхідних для реалізації проекту ресурсів.

3) Співробітники — до команди, що здійснює реінжиніринг, необхідно долучати найкваліфікованіших співробітників, які можуть відмовитися від звичних стандартів мислення і творчо вирішувати завдання, здатні до командної роботи. Люди мають розуміти, в чому полягає мета реінжинірингу. Важливо долучити до співпраці менеджерів усіх рівнів управління.

4) Зрозумілість — завдання реінжинірингу в контексті стратегічних цілей установи повинні бути зрозумілими кожному співробітнику, що сприятиме активізації творчого пошуку щодо вдосконалення процедур і процесів у напрямі підвищення цінності кінцевого продукту для споживача.

5) Власний бюджет. Його наявність зменшує витрати часу на узгодження з керівництвом необхідних коштів, сприяє раціональному їх використанню.

6) Фокусування — зміну концепції бібліотечно-інформаційної діяльності установи, запропонована в проекті реінжинірингу, слід сфокусувати на її найважливіших цілях, саме на їх реалізацію спрямовувати всі зусилля й ресурси.

7) Чітко визначені ролі та обов'язки, що передбачає долучення до проектної команди не тільки фахівців і менеджерів, котрі відповідають за організацію тих бібліотечно-інформаційних процесів, що реконструюються, а й спеціалістів, які знають, як цю бібліотечно-інформаційну діяльність змінити, щоб суттєво поліпшити її результативність і ефективність.

8) Технологічна підтримка — важливо, щоб члени проектної команди опанували методичний інструментарій реінжинірингу, особливо у сфері проектування інформаційного забезпечення та використання інформаційних технологій. Зазвичай, реінжиніринг передбачає побудову інформаційної системи для підтримки бібліотечно-інформаційних процесів.

9) Консультації необхідні для реінжинірингу під час його першого здійснення. Однак консультанти або експерти, хоча і надають істотну допомогу виконавцям проекту, виконують підтримуючу, а не керівну роль у його проведенні.

10) Ризик — учасники реінжинірингу впливають на його результат своїми знаннями та вміннями. Необхідно чітко усвідомлювати які ризики можуть виникнути під час реалізації нової концепції бібліотечно-інформаційного процесу, і мінімізувати їх.

Розуміння впливу означених чинників на ефективність реінжинірингу сприяє успішній реалізації проекту організаційних перетворень. Особливого значення в цьому разі набуває вміння вдосконалити систему передавання знань усередині установи, що надасть змоги її працівникам виявляти недоліки здійснюваних бібліотечно-інформаційних процесів і брати активну участь у розробленні проектів реінжинірингу.

### Список літератури

1. Абрамова Л. В. От процессного подхода к контроллингу: эволюция функционального менеджмента / Л. В. Абрамова, И. М. Суслова // Науч. и техн. б-ки. — 2011. — № 8. — С. 59–66.
2. Воскобойнікова-Гузєва О. Принципи формування стратегії і управління розвитком інноваційної діяльності бібліотек / О. Воскобойнікова-Гузєва, А. Бровкіна // Бібл. вісн. — 2003. — № 6. — С. 4–16.
3. Галимова Е. Я. Организационное проектирование библиотеки как научная проблема / Е. Я. Галимова // Биб. дело. — XXI в. — 2007. — № 1. — С. 23–30.
4. Гусєва Е. Н. Библиотечная инноватика как стратегия и фактор развития современной библиотеки: обоснование концепции / Е. Н. Гусєва // Библиотечковедение. — 2012. — № 1. — С. 28–33.
5. Гранчак Т. Бібліотечно-інформаційні інновації : ідеї, реалії, перспективи / Т. Гранчак // Бібл. вісн. — 2003. — № 6. — С. 9–13.
6. Давидова І. О. Бібліотечне виробництво в інформаційному суспільстві : монографія / І. О. Давидова. — Х. : ХДАК, 2005. — 294 с.
7. Єрмолаєва Г. Еволюція поглядів на зміст і завдання управління бібліотекою в умовах ринкових перетворень (90-ті ХХ ст. — початок ХХ ст.) / Г. Єрмолаєва // Вісн. Кн. палати. — 2006. — № 12. — С. 30–33.
8. Качанова Е. Ю. Наука работать по-современному. Об инноватике как междисциплинарном направлении / Е. Ю. Качанова // Б-ка. — 2003. — № 5. — С. 6–8.
9. Петрова Л. Г. Технології впровадження змін у бібліотечну практику / Л. Г. Петрова // Бібл. планета. — 2004. — № 4. — С. 6–10.
10. Рєдкіна Н. С. Технологический трансферт в библиотечной практике / Н. С. Рєдкіна // Науч. и техн. б-ки. — 2007. — № 5. — С. 18–27.

*Надійшла до редколегії 05.02.2014 р.*