

3. Shaz Khan SAP SRM Extended Classic Cookbook / Shaz Khan: Equity Press, 2013. — 144 p.
4. Sreekumar Hariharan Enhancing Supplier Relationship Management with SAP SRM / Sreekumar Hariharan: Confluence, 2012. — 87 p.

Надійшла до редколегії 17.09.2014 р.

УДК 025.1

Н. М. НІКОЛАЄНКО

БЕНЧМАРКІНГ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ЗАСІБ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В БІБЛІОТЕКАХ

Досліджено технології бенчмаркінгу в бібліотеках як ефективного інструменту управління змінами.

Ключові слова: *інновації, бенчмаркінг, організація бенчмаркінгу в бібліотеці, вивчення передового досвіду, вдосконалення технологічних процесів, управління бібліотекою.*

Исследованы технологии бенчмаркинга в библиотеках как эффективного инструмента управления изменениями.

Ключевые слова: *инновации, бенчмаркинг, организация бенчмаркинга в библиотеке, изучение передового опыта, усовершенствование технологических процессов, управление библиотекой.*

Benchmarking technologies in the libraries as an effective instrument of management changes are investigated.

Key words: *innovation, benchmarking, organization of benchmarking in the library, study of progressive methods, improvement of technological processes, library management.*

Кардинальні суспільні зміни, які супроводжуються глобальними інтеграційними процесами в економічній, політичній, культурній сферах, суттєво впливають на діяльність бібліотек, що трансформують основні напрями своєї діяльності під впливом новітніх технологій, упровадження прогресивних інформаційних і комунікаційних систем та програмного забезпечення. Нині бібліотеки позиціюють себе як сучасний інформаційний і культурно-просвітницький центр, який забезпечує виробництво, накопичення, зберігання, використання й поширення знань, популяризацію бібліотечно-інформаційних ресурсів і послуг, зокрема в мережевому середовищі. Усе це потребує зважених управлінських рішень у напрямі посилення інноваційної складової в процесі розвитку бібліотечно-інформаційного обслуговування користувачів, активізації формування електронних ресурсів, надання доступу до своїх електронних ресурсів, каталогів, вторинної продукції через сайт, поширення і поглиблення спільної корпоративної та кооперативної роботи між бібліотеками щодо створення реферативних баз, інтегрованих електронних ресурсів, зведених баз даних, застосування ефективних засобів управління цими змінами.

Мета — дослідити сутність, переваги, основні етапи застосування технології бенчмаркінгу в управлінні діяльністю бібліотеки.

Науковці розглядають бенчмаркінг як ефективну маркетингову технологію, процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та запозичення його найліпших методів роботи. Бенчмаркінг є інтегральним компонентом інноваційного процесу та складовою вдосконалення виробничо-технологічної діяльності бібліотеки з метою підвищення її ефективності.

Мета бенчмаркінгу — підвищення ефективності власної діяльності на основі визначення й застосування переваг бібліотек-лідерів. Його результати використовуються під час вироблення цілей та стратегій діяльності бібліотеки. Основним завданням є розуміння тих методів, які забезпечують бібліотечним установам конкурентну перевагу, визначення цілей, їх наслідування.

Бенчмаркінг — невід’ємна складова планування — забезпечує концентрацію на зовнішньому середовищі й сприяє використанню фактичної інформації в процесі розробки планів, використовується з метою вдосконалення діяльності бібліотеки через розуміння методів та способів ефективної інноваційної діяльності.

В Україні ґрунтовних досліджень щодо використання бенчмаркінгу в роботі бібліотек практично не проводилося. Методологія здійснення та розкриття сутності бенчмаркінгу, питання використання бенчмаркінгових технологій у діяльності бібліотек частково висвітлені в працях російських і зарубіжних фахівців Н. І. Пермітіної, А. В. Окладнікової, А. І. Земскова та Пітера Брофі. На доцільності використання бенчмаркінгу у зв’язку з інформатизацією суспільства як корисного досвіду та механізму порівняльного аналізу діяльності для стратегічного планування і можливості колективного управління інноваційним процесом наголошує в статті Н. І. Пермітіна [6]. Основні принципи та типи бенчмаркінгу в бібліотеках розглядає А. В. Окладнікова [4]. Науковець стверджує, що для поліпшення діяльності бібліотек в умовах постіндустріального суспільства необхідно перейти до нової парадигми, основними принципами якої мають стати доступність інформації, мережева організація бібліотек, гнучкість в обслуговуванні користувачів, орієнтація на користувача та якість. Бенчмаркінг як методика оцінки ефективності роботи бібліотеки висвітлено в праці А. І. Земскова [3]. Дослідник детально описує одну з методик проведення функціонального бенчмаркінгу в бібліотеках Америки і Росії. Пітер Брофі [2] підкреслює, що для досягнення високих результатів необхідно розглядати бенчмаркінг як довгострокову діяльність, яка складається з планування, пошуку партнерів, збору даних, аналізу, дій і моніторингу.

Для українських бібліотек застосування бенчмаркінгу є достатньо новим напрямом для поліпшення їх діяльності, його елементи

трапляються в багатьох проектах з удосконалення методів роботи бібліотек, а також стратегічного планування. Основний зміст і мета проведення бенчмаркінгових досліджень у бібліотеках полягають в ідентифікації відмінностей щодо порівнюваного аналога, визначення їхніх причин та можливостей щодо вдосконалення об'єктів бенчмаркінгу. По суті бенчмаркінг — це механізм порівняльного аналізу ефективності діяльності однієї бібліотеки з показниками інших, успішних бібліотек-лідерів. Бенчмаркінг на сучасному етапі — це процес виявлення, дослідження, запозичення й адаптації передового досвіду підприємств однієї галузі, а також підприємств інших галузей («out-of-box») з метою розвитку [1].

Досліджуючи виробничі процеси, методи чи технології роботи бібліотеки, просування бібліотечних послуг, головну увагу необхідно приділяти пошуку резервів зниження витрат бібліотечного виробництва та підвищенню конкурентоспроможності бібліотеки на ринку інформаційних послуг. Під час використання бенчмаркінгового підходу керівникам бібліотек, насамперед, необхідно точно знати, в чому полягає їхня діяльність і яка їхня ефективність; крім того, слід сфокусувати увагу на впровадженні ліпшого досвіду.

Бенчмаркінг у бібліотеках може проводитися за загальною схемою: бібліотека має здійснити певні послідовні дії, які сприятимуть досягненню бажаного результату. Одну з найзагальніших схем здійснення бенчмаркінгу подано на рис. 1.



Рис. 1. Схема здійснення бенчмаркінгу

Складовими здійснення бенчмаркінгу для бібліотек є планування, збір даних, порівняльний аналіз, реалізація, контроль і оцінка. Планування — це етап, на якому визначаються сфери бенчмаркінгу, пріоритети для вдосконалення, основні чинники, що впливають на ефективність роботи, ідентифікується ресурс, виокремлюються основні показники ефективності, за якими здійснюється порівняння, визначається методологія збору даних для аналізу. На етапі збору даних обираються бібліотеки для порівняння, збирається інформація про власні процеси роботи та ресурси, визначається методологія для аналізу даних. Наступний етап передбачає порівняльний аналіз рівня ефективності власної й порівнюваних бібліотек щодо ефективності за основними процесами або ресурсами, якості послуг. Виявляються причини розбіжностей у діяльності порівнюваних бібліотек для

розроблення рекомендацій щодо їх усунення. На етапах реалізації, контролю й оцінки відбуваються зміни в процесах роботи бібліотеки з метою підвищення якості послуг і проводиться моніторинг результатів реалізації заходів плану бенчмаркінгу та його впливу на основні процеси завдяки обчисленню відповідних показників ефективності. У разі досягнення мети виявляються проблеми для їх майбутнього вирішення, і процес бенчмаркінгу повторюється.

Таким чином, процес бенчмаркінгу утворює цикл, забезпечуючи постійність і безперервність процесу вдосконалення роботи бібліотеки.

Важливою складовою впровадження бенчмаркінгових технологій у бібліотеках є порівняльний аналіз. Внутрішній аналіз порівняння відбувається в межах самої бібліотеки, між відділами, підрозділами. Під час зовнішнього аналізу порівняння відбувається в межах споріднених видів діяльності в різних напрямках: між лідерами або колегами, що працюють у бібліотеках різного підпорядкування, в різних містах. У межах функціонального аналізу порівнюються подібні функції або процеси в різних бібліотеках; сутність полягає в тому, щоб виявити найліпші показники там, де це тільки можливо.

Бенчмаркінговий підхід надає бібліотеці можливість запозичити провідний досвід інших бібліотек. Культура організаційної діяльності в бібліотеці буде орієнтована на такі цінності, як здатність працівників до навчання, підвищення власного потенціалу, що, у свою чергу, слугує стимулом для розвитку бібліотеки. У результаті бібліотека зможе зміцнити свої іміджеві позиції, а також підвищити ступінь задоволеності користувачів.

Результативність бенчмаркінгу досягається за умови застосування наукової організації праці в управлінні, впровадження передового досвіду з урахуванням місії бібліотеки, стратегічного планування й інших особливостей. Отже, бенчмаркінг — безперервний, систематичний пошук кращої практики бібліотек-лідерів, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів діяльності бібліотек зі створеною еталонною моделлю власної бібліотеки. На основі здійсненого аналізу відбувається створення й підтримка системи поліпшень результативності діяльності. Діяльність бібліотек може порівнюватися на корпоративному, процесному рівнях і на рівні видів діяльності. Застосування технологій бенчмаркінгу вможливило об'єктивно проаналізувати свої сильні й слабкі сторони, цілеспрямовано вивчити діяльність бібліотек-лідерів, запозичити нові ідеї як у виробничій сфері, так і у сфері інформаційного сервісу, діяти активно, знайти альтернативу традиційному стратегічному плануванню від досягнутого, уможливаючи на основі аналізу показників бібліотек-лідерів.

Бенчмаркінговий підхід може використовуватися бібліотекою як самостійно, так і з долученням консультантів або експертів, котрі виконуватимуть функції досвідченого спеціаліста-практика, або члена

команди, об'єктивного й неупередженого в рішеннях, здатного виконувати ті функції, на які спроможні працівники бібліотек, або експерта зі знанням предмета, методик упровадження, виконуватиме визначені завдання в команді. У світовій практиці вважається, що найкращий результат застосування бенчмаркінгу досягається, в разі коли бібліотека запрошує консультантів для здійснення або супроводу проекту, реалізованого працівниками бібліотеки.

Успішному застосуванню технологій бенчмаркінгу можуть перешкоджати часові обмеження, брак ресурсів, управлінських і професійних кадрів, важкодоступність необхідної інформації про бібліотеки-лідери, опір змінам зі сторони менеджменту та персоналу, недосконалість планування й короткострокові очікування [5].

Існують також декілька аспектів проблеми вимірювання показників: необхідно порівняти себе з «кращими бібліотеками-лідерами свого класу»; оцінювати і порівнювати слід не тільки кінцевий результат, але й процеси, які забезпечують його досягнення. Водночас технології надають змоги бібліотекам об'єктивно оцінювати результати своєї поточної діяльності, ретельно вивчати досвід бібліотек-лідерів та партнерів і визначати напрями вдосконалення власних технологічних процесів.

Нині вже недостатньо мати в бібліотеці інформацію лише про її внутрішній стан, виробничо-інформаційну діяльність; не відповідають вимогам часу обслуговуючі відділи, які були відповідальними за зв'язки з користувачами, комплектування бібліотеки, інформаційно-бібліографічне обслуговування, методичне забезпечення роботи, просування інформаційно-бібліографічного ресурсу. Потрібне постійне, як стратегічне, так і оперативне, планування всієї виробничої, маркетингової й управлінської діяльності бібліотеки, основане на достовірній, репрезентативній інформації. Практика свідчить про необхідність поділу функцій бібліотеки з метою утворення спеціалізованих відділів, секторів для розробки маркетингових програм з метою оперативного інформування, обслуговування користувачів, зокрема віддалених. Сучасне маркетингове дослідження — це процес пошуку, збору, обробки даних і підготовки інформації для прийняття оперативних і стратегічних рішень у бібліотеці. Тому необхідно впроваджувати бенчмаркінгові технології в роботу бібліотек.

Технологічно перебіг бенчмаркінгу поділяється на процеси користувача й управління. Перший — упроваджує колектив або робоча група з метою здійснення проекту, а другий — передбачає заходи, що здійснюються керівництвом бібліотеки з метою забезпечення успішної діяльності команди і неперервності проведення бенчмаркінгу. Під цим розуміється створення необхідного середовища, яке сприяє виникненню нових ідей, спрямованих на вдосконалення технологічних процесів, забезпечення необхідної їм підтримки, навчання персоналу, визначення пріоритетів під час застосування бенчмаркінгу та

заохочення до його реалізації на практиці. Головне завдання полягає в тому, щоб сформулювати проблему, для вирішення якої бібліотека запозичує досвід інших бібліотек. Необхідно зрозуміти, чому виникли розбіжності між практикою бібліотеки і бібліотек-лідерів інновацій, визначити їхні переваги та способи вдосконалення. Обравши проблему, керівництво бібліотеки має вирішити, за якими показниками здійснювати порівняння: кількості бібліографічних записів в електронному каталозі, накопичення власного бібліографічного та повнотекстового ресурсів, інформативність галузевого ресурсу тощо. Чому кількісні показники ресурсної бази інших бібліотек більші, продуктивність праці бібліотечних працівників — у декілька разів вища, ніж у вашій бібліотеці?

Визначивши проблему, слід знайти правильний об'єкт для порівняння, що залежить від багатьох факторів. Орієнтуватися слід на бібліотеку — лідера галузевого спрямування або на бібліотеки взагалі. Головне — не ставити завдання «наздогнати» в середньостроковій перспективі, потрібно обрати бібліотеку-еталон.

Наступний етап — аналіз даних, у результаті якого бібліотека має отримати інформацію, що надасть можливості зрозуміти, завдяки чому виникли розбіжності між нею і бібліотекою-лідером. Наприклад, з'ясувалося, що, по-перше, в бібліотеках галузевого спрямування працюють співробітники-професіонали, котрі виконують більшість операцій. Це впливає на скорочення простоїв. По-друге, бібліотека використовує сучасне програмне забезпечення, універсальніше.

Знаючи причини відставання бібліотеки від бібліотеки-лідера, необхідно зрозуміти, яким чином усунути розбіжності, після чого прийняти рішення. Наприклад, актуально набрати більше кваліфікованих співробітників, налагодити своєчасну обробку документів тощо. Однак просте копіювання є неприйнятним. Кожна бібліотека, яка проводить бенчмаркінг, повинна розуміти, що зібрана інформація може підтвердити недоцільність здійснення будь-якого запланованого проекту, необхідно обов'язково дотримувати балансу між вартістю впровадження знайдених рішень та їхньою потенційною вигодою. Навіть незначні нововведення можуть виявитися безрезультативними. Цікаво інколи проаналізувати і невдалий досвід. Таке порівняння дозволяє чіткіше сформулювати бачення власної бібліотеки або бібліотечної мережі. Слід збирати як кількісну, так і якісну інформацію, щоб узгоджувати діяльність бібліотеки з міжнародними стандартами, адже Україна, на жаль, упродовж кількох десятиліть не використовувала світовий досвід. Також порівняємо власну продуктивність праці з відповідним показником провідних бібліотек галузевого спрямування або бібліотек-лідерів. Хоча отримати інформацію складно (переважно використовуються відкриті джерела — звіти бібліотек, доповіді, публікації в галузевій пресі),

вона надзвичайно корисна, на її основі можна сформулювати завдання щодо реорганізації роботи, оптимізації деяких процесів у бібліотеці. Бібліотеки мають бути готовими поділитися і власним досвідом. Щоб поспілкуватися, потрібно лише надіслати листа електронною поштою або звернутися до керівництва бібліотеки. Таким чином, увесь процес бенчмаркінгу в бібліотеці представлений чотирма запитаннями.

1. Що підлягає бенчмаркінгу (технології, інформаційний сервіс, управління)?

2. Як проводити бенчмаркінг (методи і процеси)?

3. Хто є кращим (пошук бібліотек-лідерів)?

4. Як працюють бібліотеки-лідери (аналіз процесів)?

Бенчмаркінг як корисний досвід і механізм порівняльного аналізу діяльності можуть успішно реалізовувати бібліотеки України. Перевага бенчмаркінгу полягає в тому, що виробничі, маркетингові й інші функції стають керованішими, коли досліджуються і впроваджуються в бібліотеці кращі методи та технології інших. Обов'язково потрібні правильні інноваційні управлінські рішення керівництва бібліотеки. Саме тому серед подальших напрямів розвитку дослідження визначено: модернізацію наукового управління в бібліотеках завдяки широкому застосуванню технологій автоматизації як технологічно-виробничих, так і управлінських процесів. Це сприятиме оновленню інформаційно-бібліотечних послуг, задоволенню інформаційних та освітніх потреб і очікувань користувачів, оптимізації й ефективному управлінню діяльністю й ресурсами бібліотеки, її основними управлінськими процесами, створенню бібліотек принципово нового рівня.

Список літератури

1. Бенчмаркинг [Электронный ресурс] // Википедия : Свобод. энциклопед. — Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Бенчмаркинг>. — Загл. с экрана (по состоянию на 02.09.2013 г.).
2. Брофи П. Оценка деятельности библиотек: принципы и методы / Питер Борфи ; пер. с англ. А. И. Земскова ; науч. ред. пер. Л. Я. Шрайберг. — М. : Омега-Л, 2009. — С. 230–246.
3. Земсков А. И. Методика оценки эффективности работы библиотеки — бенчмаркинг / А. И. Земсков // Науч. и техн. б-ки. — 2004. — № 6. — С. 3.
4. Окладникова А. В. Бенчмаркинг как технология улучшения деятельности библиотечных организаций / А. В. Окладникова // Извест. Иркутской гос. экономич. акад. — 2008. — №1 (57). — С. 88–90.
5. Палеха Ю. І. Маркетинг інформаційних продуктів і послуг : навч. посіб. / Ю. І. Палеха, О. Ю. Палеха. — Київ : Ліра-К, 2013. — 480 с.
6. Пермитина Н. И. Бенчмаркинг как стратегия развития научной библиотеки / Н. И. Пермитина, В. А. Ивашова // Универс. книга. — 2006. — № 5. — С. 62–64.

Надійшла до редколегії 13.08.2014 р.