

знавства спонукали К. Рубинського звернутися до теоретичного обґрунтування бібліотечної справи та дозволили йому виступити з провідною доповіддю на Першому всеросійському з'їзді з бібліотечної справи в Санкт-Петербурзі (1911 р.). Уперше в історії вітчизняного бібліотекознавства було не тільки чітко окреслено статус бібліотекаря, а й професію бібліотечного фахівця визнано "науковою". На з'їзді бібліотечну справу вперше проголошено особливою самостійною спеціальністю, чітко визначено професію бібліотекаря як соціально значиму, що потребує спеціальної освіти.

Ідеологічні утиски наприкінці 20-х рр. ХХ ст. призвели до найдраматичніших періодів як в історії бібліотеки, так і в долі керівництва Харківського держуніверситету. Радянському бібліотекознавству досвід і знання К. Рубинського були непотрібні, оскільки на противагу принципам партійності, класовості бібліотечної діяльності головне завдання бібліотеки вчений убачав в активному сприянні розвитку науки, культури і просвіти.

Рецензована праця ґрунтується на обмеженому списку джерел. Біографічний нарис відновлено за офіційними виданнями університету, обмеженими архівними матеріалами, працями К. Рубинського, спогадами його дочки Антоніни.

У розділі "Рукописні матеріали" подано протоколи засідань бібліотечних комісій університету (1909—1917), створені бібліотекарем, які зберігаються в архіві Центральної наукової бібліотеки (ЦНБ) Харківського національного університету імені В. Каразіна. У цей розділ вміщено "Рапорти, доповідні, уявлення, прохання (1897—1910)" науковця до Ради університету, які яскраво характеризують К. Рубинського як керівника і фахівця. Репринтні видання

К. Рубинського, наведені в додатках, "матеріалізують" особистість бібліотекаря, вченого-бібліотекознавця, одного з кращих представників інтелігенції Слобожанщини.

Бібліографічний покажчик містить праці К. Рубинського, зокрема друковані розвідки, рукописні матеріали, переклади. У розділі "Література про К. Рубинського" наведені джерела зі згадуванням його імені в чисельних бібліотекознавчих та бібліографознавчих дослідженнях.

Важливою перевагою рецензованої роботи є наявність іменного покажчика та покажчика псевдонімів К. Рубинського, які суттєво полегшують читачам цільовий пошук необхідної інформації. Текст дослідження значно збагачує розділ "Життя К. Рубинського у фотографіях", у якому наведено понад 50 документних джерел, що відтворюють різні періоди життя й творчості вченого та бібліотеки Харківського університету.

Нині постать К. Рубинського є прикладом високого професіоналізму, широкого спектра наукових інтересів та ідей, тривалого захоплення справою життя. 150-річчя цього видатного бібліотекознавця, перевидання його основних праць безперечно сприятимуть глибокому осмисленню фахівцями його творчої спадщини, вкладу в розвиток бібліотекознавчої думки.

**Ірина Давидова,**

*доктор наук із соціальних комунікацій,  
професор, завідувач кафедри бібліотекознавства  
та соціальних комунікацій Харківської державної  
академії культури*

Надійшла до редакції 6 січня 2015 року



## БІБЛІОТЕЧНА СПРАВА

УДК 005.021:023



**Оксана Бруй,**

*заступник генерального директора  
Національної наукової медичної бібліотеки України  
з питань інформаційних технологій*

### **Система стратегічного управління процесно-орієнтованою бібліотекою**

*У статті пропонується загальна модель системи стратегічного управління бібліотекою як безперервного циклічного процесу та визначаються конкретні засоби, які забезпечують його ефективність та результативність.*

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

Розуміння та визначення стратегічного управління (СУ) як процесу чітко простежується у роботах західних теоретиків та практиків. Проте в українському та російському бібліотекознавстві не застосовується процесний підхід до стратегічного управління. Окрім того, вітчизняні книгозбірні не впроваджують його на практиці повною мірою. Однак повноцінне застосування СУ дозволить трансформувати українські бібліотеки та надасть можливість гнучко реагувати на зовнішні зміни та потреби й очікування користувачів. Саме тому *метою* роботи є

розробка загальної моделі системи стратегічного управління бібліотекою як безперервного циклічного процесу.

Якщо розглядати стратегічне управління як процес, то вчені відзначають взаємозалежність його підпроцесів, які є основою для розробки та реалізації дієвої стратегії організації. Дослідники визначають різну кількість таких підпроцесів, розділяючи чи об'єднуючи їх. Так, наприклад, А. Томпсон і Д. Стрікланд [8] називають п'ять підпроцесів: визначення сфери діяльності і формування стратегічної ідеї (установок); визначення стратегічних цілей та завдань для їх

досягнення; розробка стратегії для досягнення визначених цілей і результатів; реалізація стратегії; оцінка результатів реалізації та корегування стратегії. М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоури [3] вирізняють дев'ять підпроцесів: визначення місії; формулювання цілей; аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін; розробка стратегії; реалізація стратегії; контроль реалізації стратегії; оцінка стратегії. Власне такі підпроцеси в стратегічному управлінні використовуються в західних бібліотеках.

Хоча в російському та вітчизняному бібліотекознавстві СУ прирівнюється до стратегічного планування і не враховується процесний підхід, фахівці виокремлюють кілька етапів або дій. Так Н. Тюліна [9] виділяє п'ять етапів: попередній аналіз справ у бібліотеці та її зовнішньому середовищі; розробка стратегічного плану в формі "дерева цілей"; вибір стратегії та шляхів її реалізації; розробка політики здійснення стратегії; визначення ресурсів. І. Суслова [6] виокремлює такі: визначення місії та цілей бібліотеки; аналіз середовища; вибір стратегічної

альтернативи; організація виконання стратегії. У першому випадку не враховано реалізацію стратегічного плану і в обох — контроль та оцінювання виконання стратегії. А. Тавальбех [7] називає найважливіші дії стратегічного управління бібліотекою: формування місії, включно із завданнями діяльності; першочерговий розвиток тих напрямів роботи установи, які найповніше відповідають її ресурсам та умовам функціонування; оцінка факторів на ринку інформаційної продукції та послуг; аналіз діяльності організації і відповідність її ресурсів питанням соціально-економічного розвитку регіону та змісту інформаційних потреб читачів; визначення та оцінка найбажаніших напрямів діяльності з позиції місії бібліотеки; вибір довготермінових задач та стратегії їх реалізації; розвиток короткотермінових стратегій, які витікають із довготермінових цілей та стратегій; застосування стратегічних заходів для виявлення внутрішніх резервів бібліотеки; оцінка стратегічного процесу для використання отриманого досвіду у майбутньому.

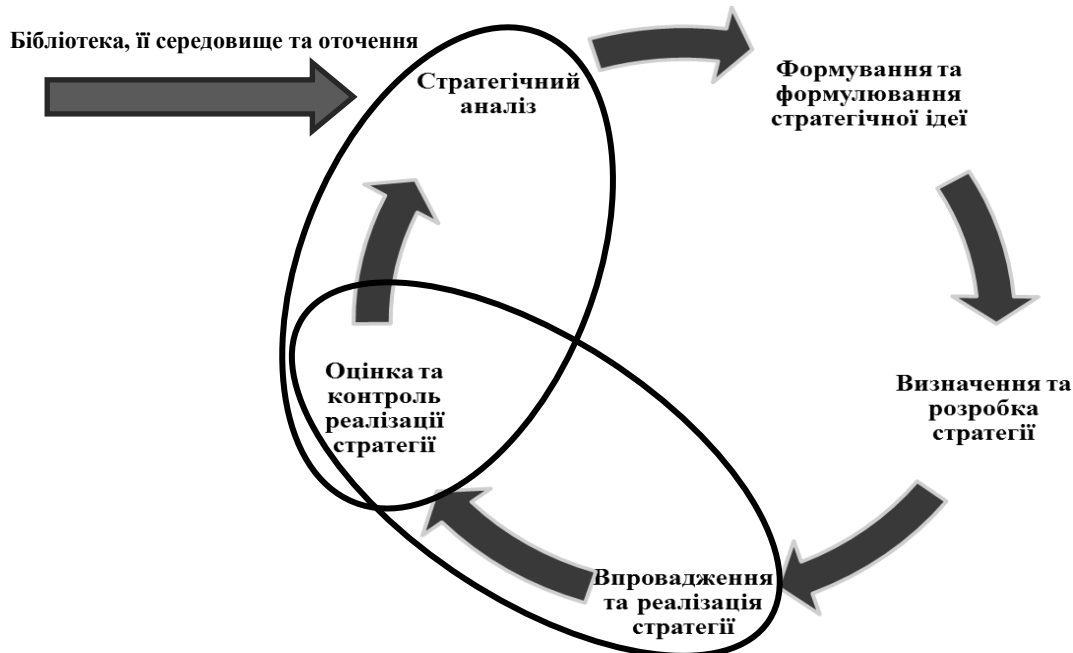


Рис. 1. Стратегічне управління бібліотекою як безперервний процес

Пропонуємо виділяти п'ять основних підпроцесів СУ, які представлено на рис. 1: стратегічний аналіз (діяльності та середовища бібліотеки); формування та формулювання стратегічної ідеї; визначення та розробка стратегії; впровадження та реалізація стратегії; оцінка та контроль виконання стратегії. Зауважимо, що підпроцес стратегічного аналізу має бути першим, адже саме його результати дозволяють чіткіше сформулювати стратегічну ідею і розробити ефективну стратегію. П'ять основних підпроцесів, зі свого боку, поділяються на підпроцеси другого рівня, які можуть поділятися на підпроцеси третього рівня. Подальший поділ основних підпроцесів є індивідуальним для кожної бібліотеки.

Окремо варто зазначити, що процес стратегічного управління є безперервним. Розробка стратегії на наступний період починається ще під час реалізації попередньої. І підпроцес стратегічного аналізу в наступному циклі перетинається із підпроцесом оцінки та контролю реалізації стратегії попереднього циклу, що також відображено на рис. 1.

У стратегічному управлінні некомерційних, громадських та державних організацій, у тому числі бібліотек, у багатьох країнах світу активно та успішно застосовують

бізнес-інструменти, які дозволяють розробляти та реалізувати ефективні стратегії [1; 2; 4; 5]. Нижче наведено інструменти за певними підпроцесами стратегічного управління, в яких вони застосовуються. Пропонуємо використовувати їх в системі стратегічного управління українських бібліотек.

#### **Стратегічний аналіз (аналіз діяльності та середовища)**

На першому етапі в процесі стратегічного управління проводиться детальний аналіз із прогнозами діяльності організації, її внутрішнього та зовнішнього середовища.

##### *SWOT-аналіз*

Аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. Пошук шляхів: як можна скористатися можливостями за допомогою сильних сторін; як слабкі сторони можуть цьому завадити; за рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати загрози; які загрози, що посилюються слабкими сторонами, найнебезпечніші.

##### *SNW-аналіз*

Аналіз сильних, нейтральних і слабких сторін організації. Нейтральна позиція визначається як середньоринковий стан для конкретної ситуації. SNW-аналіз застосовують для

глибшого вивчення внутрішнього середовища організації після проведення SWOT-аналізу. Пошук шляхів використання активу для нейтралізації та усунення пасиву.

#### *PEST- чи PESTLE-аналіз*

Виявлення політичних (P — political), економічних (E — economic), соціальних (S — social), технологічних (T — technological), правових (L — legal) та екологічних (E — environmental) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на організацію.

#### *Цільова сегментація ринку споживачів*

Визначення основного сегмента споживачів за психографічним, географічним, демографічним та поведінковим критеріями.

#### *Оцінка ринків ресурсів*

Визначаються необхідні ресурси для успішної реалізації стратегії, починаючи з найбільш критичного: капітал (гроші); людський ресурс (праця); нематеріальні ресурси (ПЗ, бази даних, імідж тощо); матеріали і обладнання (книжки, техніка, меблі тощо); капітальні активи (будівля). Визначаються ризики від постачальників ресурсів та, відповідно, шляхи подолання проблем.

#### *Оцінка ринків продукту та портфель послуг*

Визначення основного продукту бібліотеки та його складових у відсотковому відношенні. На його основі складається портфель послуг бібліотеки із зазначенням категорій/категорій користувачів, для якої/яких призначено конкретну послугу.

#### *Межі діяльності бібліотеки*

Визначення меж діяльності бібліотеки в кластері певного продукту в ланцюжку "Постачальники" — "Виробники" — "Дистрибутори" — "Споживачі".

#### *Формування та формулювання стратегічної ідеї*

На другому етапі формуються та формулюються візії, цінності та місія бібліотеки, які обов'язково доносяться до кожного працівника бібліотеки. Стратегічна ідея завжди знаходиться у центрі розробки та реалізації стратегії, процесу стратегічного управління та всієї діяльності бібліотеки.

#### *Формування та формулювання візії*

Коротке формулювання "портрету" бібліотеки, яке відповідає на запитання "Ким ми хочемо бути?".

#### *Визначення та формулювання цінностей*

Коротке формулювання цінностей, у які вірить, сповідує та якими керується бібліотека і кожен її працівник у реалізації стратегії та щоденній діяльності. Відповідає на запитання "У що ми віримо?".

#### *Формування та формулювання місії*

Коротке формулювання основного призначення бібліотеки. Відповідає на запитання та відображає позиції "Для чого ми існуємо, що ми робимо, для кого і як?".

#### *Визначення та розробка стратегії*

На третьому етапі в процесі стратегічного управління визначається та розробляється стратегія бібліотеки як довгострокова модель розвитку організації, яка ухвалюється для досягнення стратегічних цілей із врахуванням внутрішнього та зовнішнього середовища. Працюючи над розробкою стратегії, необхідно усвідомлювати, що вона має визначати напрям розвитку бібліотеки до кінцевого бажаного стану та залишати свободу дій залежно від ситуації, яка складеться в ході її реалізації.

#### *Збалансована система індикаторів (ЗСИ)*

##### *• Карта стратегії (стратегічна карта)*

У карті стратегії візуалізуються стратегічні цілі бібліотеки. Зазвичай вони визначаються за чотирма перспективами: фінанси; клієнти (ринок); бізнес-процеси; навчання та зростання. Але оскільки бібліотеки є некомерційними організаціями, діяльність яких впливає на

суспільство, пропонуємо виділити ще одну — суспільство та зацікавлені сторони, а назви деяких зі стандартних перспектив вживати відповідно до термінології, прийнятої в бібліотечній справі. Таким чином, карта стратегії бібліотеки може формулюватися за наступними перспективами: суспільство та зацікавлені сторони; фінанси; користувачі; внутрішні процеси; навчання та зростання.

##### *• Система індикаторів*

Для того, щоб визначити, чи досягнуто стратегічні цілі, до кожної з них застосовують індикатори. Вони відображають досягнення та регулюють виконання стратегічних цілей і сукупно становлять збалансовану систему. Виділяють індикатори двох типів: "індикатори-охоронці", які відображають та регулюють досягнення результату та ефективно впровадження стратегічних цілей, для яких вони визначені, та "індикатори-драйвери", які, окрім контролю та регулювання, впливають на стратегічні цілі наступного рівня. Збалансована система індикаторів використовується на етапі оцінки та контролю виконання стратегії.

##### *Впровадження та реалізація стратегії*

Умовно підпроцес впровадження та реалізація стратегії можна поділити на кілька етапів.

Спочатку необхідно визначити, як впровадити стратегію в роботу та отримати результати у встановлений термін. Для цього здійснюється *поглиблене вивчення середовища бібліотеки та стратегічних цілей; переведення стратегії в проекти та плани* (для кожної стратегічної цілі визначаються завдання та заходи); *окреслення термінів, пріоритетності та послідовності впровадження та досягнення результатів; доведення стратегічної ідеї, стратегії та стратегічного плану до співробітників* (для цього також використовується *збалансована система індикаторів (ЗСИ)*).

Наступним кроком є *оцінка та призначення ресурсів для впровадження проектів та реалізації планів*. Необхідно спрямувати фінанси на найважливіші для успіху стратегії напрями; визначити та розробити спеціальні програми для впорядкування ресурсів відповідно до стратегічних цілей (наприклад, програма підвищення кваліфікації, набір кадрів тощо).

На третьому етапі ухвалюється рішення, розробляються *зміни організаційної структури відповідно до стратегії* та проводяться необхідні заходи.

На четвертому — відбувається *виконання проектів, програм, планів* тощо.

##### *Оцінка та контроль реалізації стратегії*

Підпроцес оцінки та контролю реалізації стратегії йде за підпроцесом впровадження та реалізації стратегії. Наголосимо, що ці підпроцеси перетинаються, оскільки після корегування стратегії, яка є підпроцесом другого рівня у підпроцесі оцінки та контролю реалізації стратегії, відбувається реалізація та впровадження скорегованих цілей, завдань та заходів.

##### *Збалансована система індикаторів (ЗСИ)*

Оцінка та контроль реалізації стратегії проводиться за визначеними індикаторами збалансованої системи індикаторів. Виявляються причини відхилення та проводиться корегування стратегії.

Значимо, що збалансована система індикаторів є ключовим інструментом стратегічного управління бібліотекою. На її основі може бути організовано три із п'яти підпроцесів СУ: визначення та розробка стратегії; впровадження та реалізація стратегії; оцінка та контроль виконання стратегії. В підпроцесі стратегічного аналізу використовується широкий набір інструментів аналізу на вибір бібліотеки. Ці бізнес-інструменти успішно застосовуються у стратегічному управлінні в книгозбірнях багатьох країн світу.

*Висновки.* Запропонована в цій роботі система стратегічного управління представлена як безперервний циклічний процес та має високий потенціал для застосування в українських книгозбірнях. Використання зазначених вище бізнес-інструментів, збалансованої системи індикаторів у стратегічному управлінні цих установ із урахуванням особливостей їх діяльності як суспільно значущих інституцій дозволить розробити та успішно реалізувати трансформаційну стратегію бібліотек у переході від функціонально-орієнтованих до процесно-орієнтованих організацій.

*Список використаної літератури*

1. SWOT-аналіз — основа формування маркетингових стратегій : навчальний посібник / за ред. Л. В. Балабанової. — Київ : Знання, 2005. — 301 с.
2. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. — Москва : Олимп-Бизнес, 2010. — 320 с.
3. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — Москва : Вильямс, 2009. — 672 с.
4. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций / Пол Р. Нивен. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. — 336 с.
5. Попов В. Н. Системный анализ в менеджменте / В. Н. Попов, В. С. Касьянов, И. П. Савченко. — Москва : КноРус, 2007. — 304 с.
6. Сушлова И. М. Стратегическое управление библиотекой. — Москва : МЦБС, 2008. — 256 с.
7. Тавальбех Али. Стратегическое управление деятельностью библиотеки : дис. ... канд. пед. наук / Тавальбех Али Халид Али ; Харьковская гос. академия культуры. — Харьков, 2001. — 186 л.
8. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации / А. Томпсон, Дж. Стрикленд. — Москва : Юнити, 1998. — 576 с.
9. Тюлина Н. И. Стратегическое планирование как метод управления библиотекой / Н. И. Тюлина // Библиотековедение. — 1994. — № 1. — С. 11—17.

*В статье предлагается общая модель системы стратегического управления библиотекой как непрерывного циклического процесса и называются конкретные инструменты, которые обеспечивают его эффективность и результативность.*

*We propose a general model of the strategic management system of the library as a continuous directing process. The specific tools that provide efficiency and effectiveness of the strategic management process are stated in this article.*

Надійшла до редакції 25 грудня 2014 року