

УДК 023:005.21

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

Збалансована система показників як основа системи стратегічного управління у бібліотеках: теоретичні аспекти

У статті викладено теоретичні основи збалансованої системи показників як основного засобу стратегічного управління комерційними і неприбутковими організаціями. Враховуючи світові тенденції бібліотечного менеджменту, зарубіжний досвід та специфіку діяльності бібліотек України, запропоновано загальну модель збалансованої системи показників як основи стратегічного управління для застосування в українських бібліотеках.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічний менеджмент, управління бібліотекою, збалансована система показників, стратегічні цілі, стратегічна карта.

На сучасному етапі розвитку суспільства при швидких і постійних змінах у зовнішньому та внутрішньому середовищі бібліотекам, незалежно від їхнього виду та підпорядкування, вкрай важливо оперативнo та гнучко реагувати на ці виклики та проводити своєчасні зміни форм діяльності. Ефективним рішенням може стати впровадження системи стратегічного управління із застосуванням сучасних засобів, зокрема збалансованої системи показників (ЗСП) (Balanced Scorecard). Спеціалісти зарубіжних бібліотек успішно використовують ЗСП як інструмент стратегічного управління понад 10 років, однак в українських бібліотеках досі її не використовували.

Дослідження бібліотечного менеджменту та управлінської практики зарубіжних бібліотек [3; 7] підтверджують думку щодо ефективності використання ЗСП у бібліотечному стратегічному управлінні. Разом із прикладами адаптації та успішного впровадження цієї системи на підприємствах України [10; 19] це демонструє перспективність ЗСП для українських бібліотек. Саме тому *метою* пропонованої роботи є викладення концепції ЗСП у традиційному вигляді та її адаптація як основи системи стратегічного управління до умов та особливостей діяльності бібліотек.

ЗСП розробили професор Гарвардської бізнес-школи Р. Каплан (Robert S. Kaplan) та американський теоретик і консультант у сфері бізнесу та менеджменту Д. Нортон (David P. Norton) на початку 90-х років XX століття. Вперше ЗСП представлено у публікації Harvard Business Review у 1992 році [5] як результат дослідження систем оцінювання ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей великих компаній. Надалі ЗСП було розвинено у повноцінну систему стратегічного управління [4; 6; 14; 15], яка викликала велику зацікавленість як науковців, так і практичних менеджерів у багатьох країнах та стала успішно застосовуватися в бізнесі [8; 25]. П. Нівен (Pol Niven) у 2002 році адаптував ЗСП для державних та неприбуткових організацій [21]. Значний внесок в освоєння ЗСП як стратегічного інструменту зробили російські вчені М. Морозкін [20], В. Яковлев [26], А. Гершун і Ю. Нефедьева [24] та ін. В Україні ЗСП як основу стратегічного управління широко вивчають такі науковці, як Т. Калінеску, І. Пономарьова та М. Наталенко [13], М. Кизим, А. Пилипенко, В. Зінченко [16], І. Должанський та І. Ягнюк [11], Л. Малярєць та О. Ачкасова [18], А. Пешко [23], Л. Пан [22] та ін. В інформаційно-бібліотечній сфері ЗСП вивчають та активно використовують як стратегічний

інструмент спеціалісти західних бібліотек [3; 7]. В українському ж бібліотекознавстві ЗСП до цього часу не досліджувалася.

Варто відзначити, що в українській та російській мові існує кілька варіантів, які відповідають англomовному поняттю "Balanced Scorecard". Серед них, окрім "збалансована система показників", є "збалансована система індикаторів ведення бізнесу" [12], "збалансована карта показників діяльності", "система взаємопов'язаних показників" [17] та ін. Однак найпоширенішим терміном, який використовують у науковій комунікації, є "збалансована система показників".

ЗСП спочатку було розроблено як інструмент вимірювання та оцінювання ефективності діяльності організацій. Використання ж системи на практиці довело її здатність впливати на управління організацією та реалізацію стратегії. Аналізуючи наведені роботи, узагальнимо дефініцію: **збалансована система показників (ЗСП)** — управлінський інструмент, який є основою системи стратегічного управління організацією, що базується на зв'язку фінансових та нефінансових показників зі стратегічними цілями для моніторингу та оцінювання ефективності діяльності та реалізації стратегії організації.

Зауважимо, що ЗСП є орієнтованою на стратегічну ідею (відповідно до визначених цінностей і принципів досягнення візії та виконання місії) та допомагає не лише чітко, зрозуміло і наочно формулювати стратегію, а й успішно її реалізувати. Це можливо завдяки розширенню і прискоренню стратегічного зворотного зв'язку та інформованості про реалізацію стратегії, її життєздатність та актуальність, що надає можливість, у разі потреби, своєчасно вносити зміни в операційні плани, стратегічні ініціативи чи цілі, залежно від змінних обставин.

Загальна схема та стратегічні перспективи ЗСП. За класичною схемою ЗСП, розробленою для комерційних компаній, стратегічні цілі, показники, що характеризують їхнє досягнення, завдання та заходи для реалізації стратегії визначаються та розподіляються за чотирма перспективами (напрямами): фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та навчання і зростання персоналу (рис. 1).

У схемі ЗСП для бізнесу стратегічні цілі визначають, починаючи із перспективи "фінанси", далі — "клієнти", "внутрішні бізнес-процеси" і "навчання та зростання персоналу" [14]. Для некомерційних організацій і Р. Каплан та Д. Нортон [15], і П. Нівен [21] розміщують вгорі місію

організації, тим самим указуючи, що реалізація стратегії некомерційної організації спрямована на виконання місії. П. Нівен пропонує такий порядок перспектив для визначення цілей: "клієнти", "фінанси", "внутрішні бізнес-процеси", "навчання та зростання персоналу" [21]. В центрі ЗСП залишається стратегія. Таким чином, він наголошує, що, реалізуючи стратегію, некомерційні організації прагнуть не до визнання їх тими, від кого залежить фінансування, а до задоволення потреб клієнтів (рис. 2). Для державних та неприбуткових організацій П. Нівен [21] також робить акцент на особливості фінансової перспективи, яка демонструє, чи досягнула організація цілей раціонально, мінімізуючи витрати. А Р. Каплан та Д. Нортон пропонують для громадських та некомерційних організацій замінити перспективу "фінанси" на "фудуціарну", яка має відображати, яку репутацію матиме організація серед платників податків та спонсорів, якщо досягне успіху [15].

Для того, щоб зробити процес стратегування зрозумілішим і доступнішим для кожного працівника, суть стратегічних перспектив представляють у формі запитань, які розкривають позицію та цілі організації відносно відповідного напрямку: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та навчання і зростання персоналу [14; 21], що відображено на рис. 1 і 2.

Оскільки для бібліотек важливу роль відіграє їхня позиція в соціумі, пропонуємо виокремити ще одну перспективу — "суспільство", що демонструє, як установу сприймають представники місцевої громади та/або спільноти вищої організації, а також професійне середовище. Застосовуючи ЗСП у бібліотеках, пропонуємо також використовувати перспективу "фінанси", що відображатиме і раціональність використання бюджету, і позицію бібліотеки серед сторін, які його наповнюють (платники податків, спонсори, грантодавці та ін.).

Впроваджуючи ЗСП, фахівці деяких бібліотек змінюють назву перспективи "клієнти" на "користувачі", а "внутрішні бізнес-процеси" на "внутрішні процеси", оскільки в бібліотечній практиці традиційно використовуються саме такі терміни [7]. У зарубіжному бібліотекознавстві останніми роками тривають широкі дискусії, який саме термін краще вживати до осіб, які користуються ресурсами та послугами бібліотек: "читачі", "користувачі", "споживачі",

"клієнти" чи ін. [1; 2]. Погоджуємося із думкою, що у бібліотечній діяльності доцільніше послуговуватися терміном "клієнти", адже сучасним бібліотекам потрібно змінювати підходи до діяльності та розвиватися як "клієнтоорієнтованим" сервісним організаціям, максимально наближуючись у цьому до бізнесу. Тому пропонуємо позначати цей напрям як "клієнти". Щодо терміна "бізнес-процеси", то, на нашу думку, варто використовувати інший — "основні процеси", в якому відображено їхню суть — створення цінності для клієнта. З них виключаються забезпечувальні процеси управління матеріальними, фінансовими, людськими та іншими ресурсами бібліотеки. Наголосимо, що створення цінності для клієнта — основний орієнтир, на який спрямована діяльність будь-якої організації, що перейшла в нову парадигму існування: від індустріального до постіндустріального (інформаційного) суспільства.

Таким чином, пропонуємо бібліотекам виділяти в ЗСП п'ять перспектив: суспільство, клієнти, фінанси, основні процеси та навчання і зростання. В центрі ЗСП розміщується стратегія бібліотеки, вгорі — стратегічна ідея, на виконання якої спрямована ЗСП, стратегія і діяльність установи. Адаптовані для бібліотек, ці стратегічні перспективи пропонуємо розкривати в таких питаннях:

— суспільство — яку позицію бібліотека займає в місцевій громаді та/або спільноті вищої організації, професійному середовищі;

— клієнти — як бібліотека створює цінність для клієнтів/користувачів та задовольняє їхні потреби й очікування;

— фінанси — наскільки оптимально бібліотека використовує бюджет і як її сприймають сторони, що його наповнюють (платники податків, спонсори, грантодавці та ін.);

— основні процеси — які основні процеси потрібно удосконалити бібліотеці без перевищення бюджету для задоволення потреб клієнтів/користувачів та утвердження своєї позиції в суспільстві;

— навчання і зростання — як бібліотека повинна підтримувати здатність до змін та інновацій, щоб мати змогу удосконалювати основні процеси та досягати успіху (реалізувати власну стратегію, досягати візії, виконувати місію, дотримуючись цінностей).

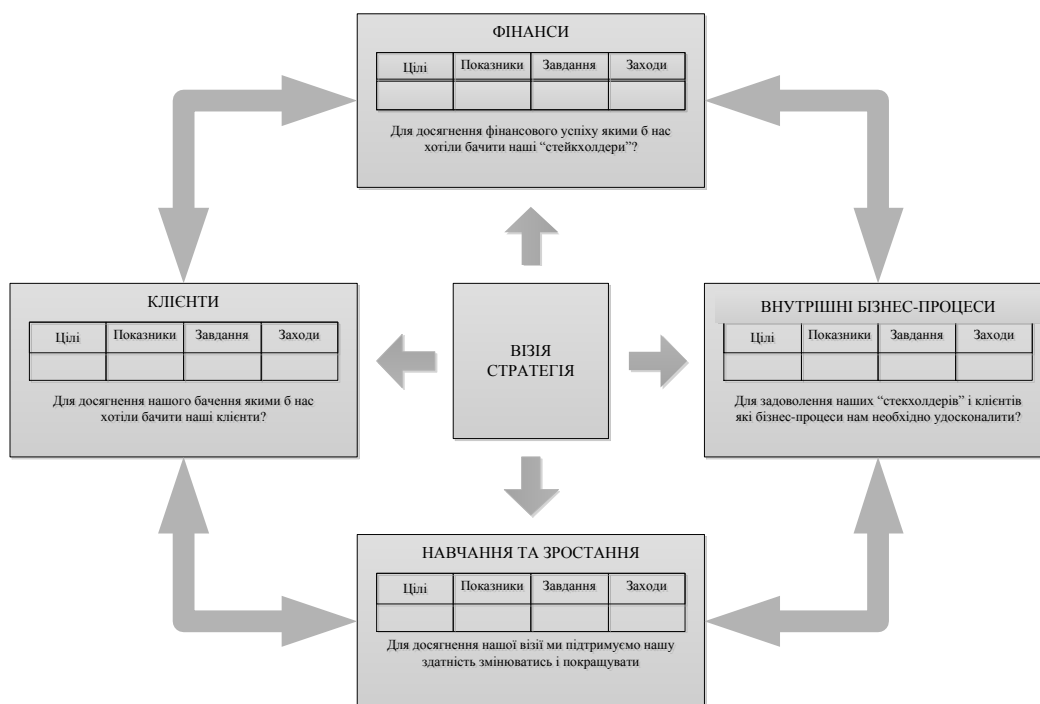


Рис. 1. Збалансована система показників для комерційних організацій [14]

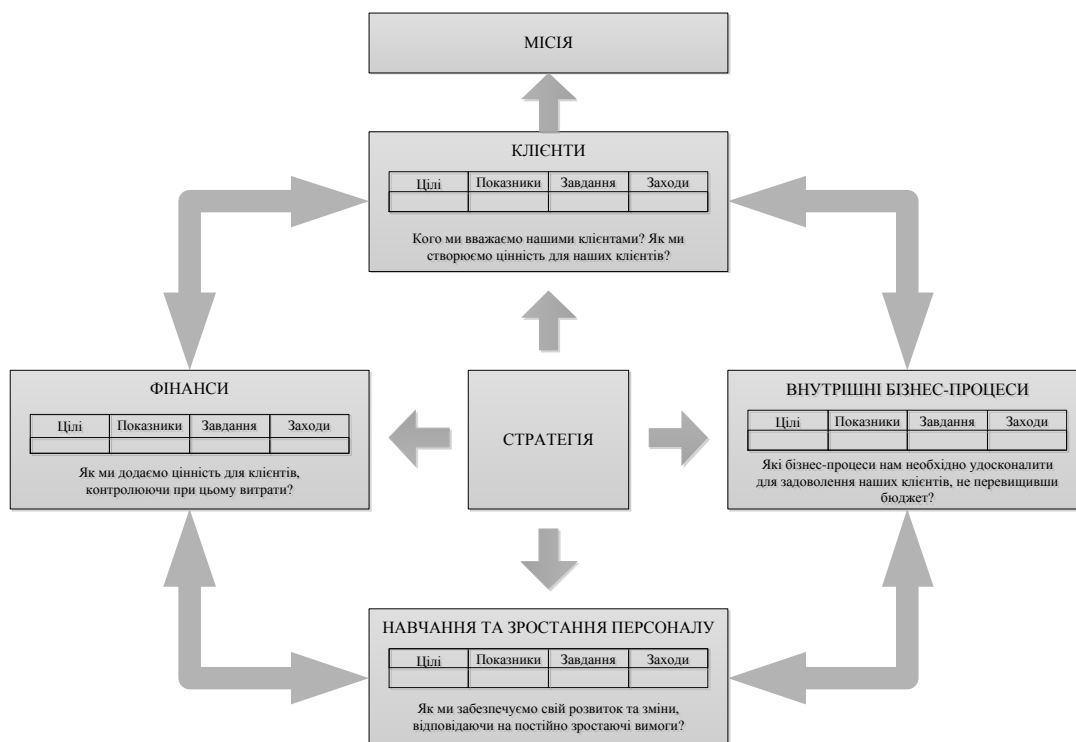


Рис. 2. Збалансована система показників для некомерційних організацій [21]

Виходячи із зазначеного, пропонуємо у діяльності бібліотек використовувати схему ЗСП, яку представлено на рис. 3.

Однак наголошуємо, що ЗСП є гнучкою системою, яка повністю адаптується під середовище і вимоги конкретної організації. Тому бібліотеки, за потреби, можуть визначати додаткові стратегічні перспективи при впровадженні ЗСП.

Стратегічні цілі. До кожної із перспектив ЗСП, на основі попередньо проведеного аналізу, стратегічної ідеї та

іншої необхідної довідкової інформації, визначається до п'яти цілей, які мають стратегічне значення для організації. Їх формують коротко, одним реченням, що відображає основну суть, яка зрозуміла кожному працівнику. Стратегічні цілі є специфічними для кожної окремої організації і визначаються залежно від контексту: конкретної стратегічної ідеї, стану середовища (внутрішнього та зовнішнього). Саме такий підхід до визначення стратегічних цілей варто застосовувати і в бібліотеках.

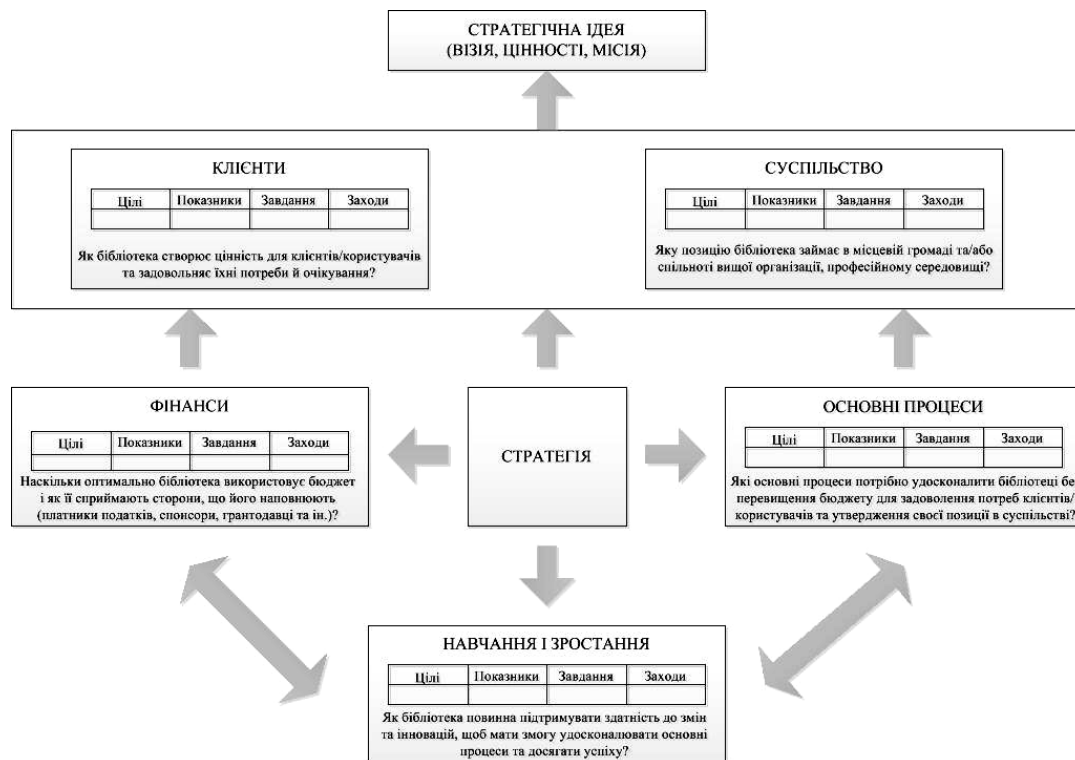


Рис. 3. Збалансована система показників для бібліотек

Показники. До кожної зі стратегічних цілей призначаються показники (індикатори), за допомогою яких доцільно здійснювати моніторинг та оцінювання їхнього досягнення. До кожної із цілей визначаються як фінансові, так і нефінансові показники, як кількісні, так і якісні. Важливо при цьому розуміти, яким чином показники вимірюватимуться, обраховуватимуться, визначатимуться. Виокремимо показники двох типів: запізнілі та випереджаючі. Запізнілі показники — "показники-результату" або "показники-охоронці", які демонструють та вимірюють результати досягнення стратегічних цілей порівняно з тими, які було заплановано, і характеризують діяльність організації за попередній визначений період. Випереджаючі показники — "показники-процесу" або "показники-драйвери", які відображають та оцінюють проміжні процеси, що забезпечують досягнення стратегічних цілей, взаємодіють зі стратегічними цілями іншої перспективи і є рушійною силою тих результатів, які відображені в запізнілих показниках [14; 15; 21].

Стратегічні карти. Для візуалізації через ЗСП стратегії організації, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між окремими стратегічними цілями в різних стратегічних перспективах та побудови логіки створення організацією цінності для клієнта використовуються стратегічні карти, які також розробили Р. Каплан та Д. Нортон [15].

Збалансованість ЗСП полягає у збалансованості фінансових та нефінансових, кількісних та якісних, випереджаючих та запізнілих показників; внутрішньої (перспективи "навчання і зростання персоналу" та "основні процеси") та зовнішньої діяльності організації (перспективи "фінанси", "клієнти" та "суспільство"); стратегії та операційної діяльності; організаційних та особистих цілей працівників.

ЗСП як основа стратегічного управління бібліотекою. Узагальнюючи роботи зазначених науковців, також пропонуємо використовувати ЗСП як основу в системі стратегічного управління бібліотекою, модель якої представлено в попередній публікації автора [9]. На рис. 4 відображено етапи ЗСП як підпроцеси цієї моделі. До підпроцесу "визначення та розробка стратегії" належать такі етапи ЗСП, як "уточнення стратегічної ідеї", "визначення стратегічних перспектив", "розроблення стратегічних цілей", "визначення показників і їх значень", "встановлення причинно-наслідкових зв'язків (складання стратегічної карти)" та "обговорення кожного етапу із топ-менеджментом та працівниками"; до підпроцесу "впровадження та реалізація стратегії" входять етапи ЗСП "визначення завдань та заходів на досягнення цілей" та "обговорення кожного етапу із топ-менеджментом та працівниками"; до підпроцесу "оцінка та контроль реалізації стратегії" належать "моніторинг показників" та "обговорення кожного етапу із топ-менеджментом та працівниками".

Висновки. Таким чином, з огляду на викладене, констатуємо, що ЗСП є дієвим інструментом стратегічного управління, який успішно застосовується в комерційних, некомерційних, громадських, приватних, державних організаціях, у тому числі й бібліотеках. Вона допомагає: впроваджувати трансформаційні зміни; уточнювати стратегічну ідею організації та пов'язувати її зі стратегією; чітко та коротко формулювати стратегію та переводити її в конкретні завдання; гнучко реагувати на зміни та успішно реалізовувати стратегію; мотивувати працівників до її розробки та виконання; управляти стратегією як безперервним процесом.

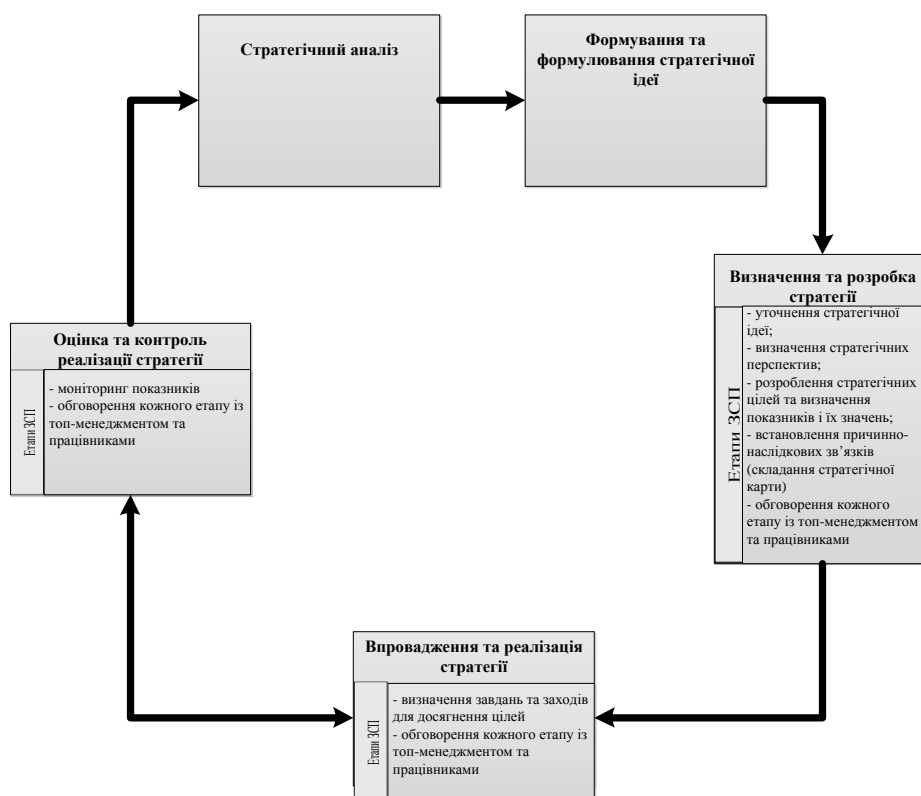


Рис. 4. Збалансована система показників як основа стратегічного управління бібліотекою

ЗСП може бути покладена в основу системи стратегічного управління бібліотеками та має перспективу використання в діяльності національних бібліотек. Впровадження ЗСП допомагає розвивати бібліотеки як організації, які постійно навчаються та удосконалюються, орієнтовані на

користувача, здатні гнучко реагувати на зміни та спрямовані в майбутнє. Це дозволить спеціалістам вітчизняних бібліотек розробляти та реалізувати трансформаційні стратегії розвитку, досягати визначених цілей та забезпечувати успішне функціонування установи в довготерміновій перспективі.

Список використаної літератури

1. *Continuing to Build the Future: Academic Libraries and their Challenges* / Carla J. Stoffle, Barbara Allen, David Morden, Krisellen Maloney // portal: Libraries and the Academy.— 2003.— Vol. 3, Number 3.— P. 36—380.
2. *Hernon P. Assessing service quality: satisfying the expectations of library customers* / Peter Hernon and Ellen Altman.— Chicago : American Library Association, 2010.— ix, 206 p.
3. *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.
4. *Kaplan R. S. How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization* / Robert S. Kaplan, David P. Norton // Harvard Business Review.— 2006.— March.— P. 100—109.
5. *Kaplan R. S. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance* / Robert S. Kaplan, David P. Norton // Harvard Business Review.— 1992.— January—February.— P. 71—79.
6. *Kaplan R. S. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System* / Robert S. Kaplan, David P. Norton // Harvard Business Review.— 1996.— January—February.— P. 75—85.
7. *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.
8. *Браун М. Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения* / Марк Грэм Браун ; пер. с англ. Ю. Сакульна.— Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005.— 226 с.
9. *Бруй О. М. Система стратегічного управління процесно-орієнтованою бібліотекою* / О. М. Бруй // Вісник Книжкової палати.— 2015.— № 1.— С. 14—17.
10. *Дмитрієва О. Збалансована система показників у стратегічному управлінні підприємствами в Україні та Угорщині* / О. Дмитрієва // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету.— 2007.— № 2.— С. 21—28.
11. *Должанський І. З. Стратегія управління діяльністю підприємств на основі збалансованої системи показників* : монографія / І. З. Должанський, І. М. Ягнюк.— Макіївка : Купріянов В. С., 2012.— 211 с.
12. *Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник* / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк.— Львів : Вид-во Національного університету "Львівська політехніка", 2005.— 714 с.
13. *Калінеску Т. В. Інноваційна стратегія розвитку підприємств на основі збалансованої системи показників* : монографія / Т. В. Калінеску, І. В. Пономарьова, М. О. Наталенко.— Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013.— 286 с.
14. *Каплан Р. С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей* / С. Роберт Каплан, П. Дейвид Нортона.— Москва : Олимп-Бизнес, 2004.— 416 с.
15. *Каплан Р. С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты* / С. Роберт Каплан, П. Дейвид Нортона.— Москва : Олимп-Бизнес, 2005.— 512 с.
16. *Кизим М. Збалансована система показників* : монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко.— Харків : ВД "Інжек", 2007.— 192 с.
17. *Коноплицький В. А. Економічний словник. Тлумачно-термінологічний* / В. А. Коноплицький, Г. І. Філіна.— Київ : КНТ, 2007.— 577 с.
18. *Малярець Л. М. Збалансована система показників як інструмент визначення стратегії підприємства в умовах кризи* : монографія / Л. М. Малярець, О. В. Ачкасова.— Харків : Вид-во ХНЕУ, 2012.— 303 с.
19. *Мельник Ю. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах* / Ю. Мельник // Маркетинг і менеджмент інновацій.— 2011.— № 1.— С. 192—203.
20. *Морозкин Н. А. Сбалансированная система показателей в стратегии управления компанией* : дис. ... канд. экон. наук / Николай Александрович Морозкин.— Москва, 2006.— 170 л.
21. *Нивен П. Р. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций* / Пол Р. Нивен ; пер с англ. под ред. О. Б. Максимовой.— Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005.— 336 с.
22. *Пан Л. В. Збалансована система показників (Balanced Scorecard-BS(c)) як інструмент ефективного управління стратегією організації* // Наукові записки. Економічні науки.— 2003.— Том 21.— С. 56—63.
23. *Пешко А. В. Збалансована система показників у формуванні стратегії розвитку організації і підприємств* / А. В. Пешко.— Київ : КВІЦ, 2007.— 272 с.
24. *Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами* / [под ред. А. М. Гершуна, Ю. С. Нефедьевой].— Москва : Олимп-Бизнес, 2005.— 128 с.
25. *Фридаг Х. Р. Сбалансированная система показателей* / Хервиг Р. Фридаг, Вальтер Шмидт ; [пер. с нем. В. М. Власовой].— Москва : Финансы и статистика, 2007.— 158 с.
26. *Яковлев В. Ю. Система сбалансированных показателей как инструмент формирования стратегии развития организации* : дис. ... канд. экон. наук / Вадим Юрьевич Яковлев.— Казань, 2008.— 193 л.

В статтє изложєны теоретичєскє оснєвы сбалансированной системы показателей как основного средства стратегического управления коммерческими и неприбыльными организациями. Учїтывая мировые тенденции библиотечного менеджмента, зарубєжный опыт и специфику деятельности библиотек Украины, предложєна модель сбалансированной системы показателей как основного инструмента стратегического управления для применения в украинских библиотеках.

The theoretical bases of the Balanced Scorecard as the main tool of strategic management in commercial and non-profit organizations were described in this article. The model of the Balanced Scorecard as a base of strategic management system for use in Ukrainian libraries was developed.

Надійшла до редакції 28 вересня 2015 року

На книжковому ярмарку у Франкфурті Україну представляло 40 видавництв

Експозиція вітчизняного стенда складалася з секцій української літератури у перекладах світовими мовами (окремо — дитяча література), fiction, non-fiction. Особливу увагу привернули книги про Майдан і війну на Сході, також відвідувачі з цікавістю зверталися до творів політичних в'язнів — Олега Сенцова та Надії Савченко.

У програмі — дискусії на тему ролі культури після Євромайдану та внутрішніх взаємовідносин між письменником і війною. Окрім цього, до заходів Франкфуртської виставки-ярмарку долучилися відомі українські письменники. Серед них: Юрій Андрухович, Сергій Жадан, Андрій Курков, Ігор Померанцев, Ірена Карпа, Василь Махно та Макс Кідрук.

Український стенд у Франкфурті забезпечила волонтерська група активістів з команди Міжнародного фестивалю "Книжковий Арсенал". Вона вела перемовини з оргкомітетом Франкфуртського ярмарку, який погодився надати необхідну площу та значну знижку за сплату вартості стенда.

"Ми хочемо показати такий імідж України, що водночас мав би національну ідентичність, був би народним, але й авангардно переосмисленим, урбаністичним і сучасним", — розповіла кураторка "Книжкового Арсеналу" Ольга Жук.

Нагадаємо, що минулого року через скрутну економічну та політичну ситуацію Україна не мала свого стенда на ярмарку.

Інформація Книжкової палати України