

## Обмен опытом

УДК [021+025.5]:005  
ББК 78.34  
DOI 10.20913/1815-3186-2018-2-101-104

### СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННО-БИБЛИОТЕЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ: НЕКОТОРЫЕ ПОДХОДЫ К РЕАЛИЗАЦИИ

© Ю. Н. Дрешер, Е. А. Косолапова, Т. И. Ключенко, 2018

Республиканский медицинский библиотечно-информационный центр,  
Казань, Россия; e-mail: rmbic@tatar.ru

Рассмотрена сбалансированная система показателей как инструмент повышения результативности деятельности, позволяющий системно измерить эффективность работы организации на основе видения, ценностей и стратегии.

**Ключевые слова:** сбалансированная система показателей, менеджмент качества, интеграция, библиотечно-информационная деятельность, стратегические ориентиры, степень удовлетворенности потребителей, мониторинг, классификация факторов удовлетворенности, шкалы измерения, критерии, формула индекса удовлетворенности, анкетирование

**Для цитирования:** Дрешер Ю. Н., Косолапова Е. А., Ключенко Т. И. Сбалансированная система показателей как инструмент управления информационно-библиотечной деятельностью: некоторые подходы к реализации // Библиосфера. 2018. № 2. С. 101–104. DOI: 10.20913/1815-3186-2018-2-101-104.

#### Balanced scorecard as a tool for managing information and library activities: some approaches to implementation

Yu. N. Dresher, E. A. Kosolapova, T. I. Klyuchenko

Republican Medical Library Information Centre, Kazan, Russia; e-mail: rmbic@tatar.ru

Today, effective quality management is a factor in organizing the institution ensuring its market success in a competitive information and library market. New approaches appeared to increase the organization effectiveness. The introduction of a Balanced Scorecard (BS) is an approach that based on a causal relationship between strategic objectives reflecting their parameters and the factors for obtaining the planned results. The BS provides a new approach to the strategic management of institutions of any size, different spheres of ownership and activities.

Analysis of BS implementation in an organization with an existing quality management system (QMS) allows asserting them should be used as complementary approaches.

Based on the results of this study, the specialists of the Republican Medical Library and Information Center (RMLIC) of the Ministry of Health of the Republic of Tatarstan carried out preparatory work to implement their own system. We started with customer demands satisfaction by products and services, monitoring and measuring this satisfaction. The main argument for making this decision is that the information obtained after monitoring and measuring customer satisfaction will serve as the basis to determine the strategic reference points (mission, values, vision) of the library and information center. Satisfaction indirect indicators have been taken into account; a method of brainstorming is used to systematize the judgments on the quality of provided products and services: library, bibliographic, information services and information-library products to health professionals (selective dissemination of information, differentiated servicing of managers), information and legal services.

The results obtained and the conclusions drawn will be used to improve the quality management system of RMLIC and the activities of the Center as a whole. They should be applied in other libraries implementing a quality management system

**Keywords:** balanced system of indicators, quality management, integration, library and information activities, strategic benchmarks, customers satisfaction level, monitoring, classification of satisfaction factors, measurement scales, criteria, satisfaction index formula, questionnaire

**Citation:** Dresher J. N., Kosolapova E. A., Klyuchenko T. I. Balanced scorecard as a tool for managing information and library activities: some approaches to implementation // *Bibliosphere*. 2018. № 2. P. 101–104. DOI: 10.20913/1815-3186-2018-2-101-104.

Сегодня, когда спрос на информацию так вырос и внедряется множество технологических новаций (веб-порталы нового поколения, открытые мобильные платформы и мобильные коммуникации, вычислительные облака, семантический веб

и др.), возникла новая доктрина доступа к информации через библиотечные центры. Если раньше информация – это общественный ресурс, распределяемый бесплатно, то сейчас она понимается еще и как товар или продукция, которая может быть продана

и куплена для частного пользования, и объем доступа к этому ресурсу целиком зависит от оплаты. Элементы этих изменений и преобразований можно проследить уже в новой терминологии: читатели библиотек стали потребителями, онлайн-пользователями, библиотечные специалисты строят бизнес-планы, разрабатывают концепции фандрайзинга применительно к своим библиотекам и т. п. Ввиду того, что финансирование библиотек сократилось и одновременно усилилась критика основ организации библиотечного дела, многие из этих учреждений пришли к использованию двухзвенной модели: населению – бесплатно, корпоративному пользователю – за плату. Несомненно, что данная модель контрастирует с традиционным подходом к библиотечно-информационному обслуживанию как общественной службе, доступной абсолютно всем, независимо от достатка. Рекомендации проекта Европейской комиссии PULMAN-XT «Публичные библиотеки в век цифровой информации» нацеливают библиотеки на сотрудничество с другими службами цифровой информации с целью обеспечения по возможности наиболее широкого доступа к информации [9].

Однако современная ситуация, резкое обострение конкуренции на рынке из-за его глобализации, в том числе в области качества интеллектуальных ресурсов общества и образования, потребовали от библиотек осознать необходимость радикального изменения своей деятельности, организационной структуры, практического библиотечно-информационного обслуживания в условиях взаимоиспользования ресурсов, овладеть навыками использования не только информационных, но и гуманитарных технологий, осваивать инструментарий систем управления в контексте понимания того, что управление будет эффективным только тогда, когда управлять будут процессами и проектами [6, 10].

В конце XX в. очень большое внимание уделяется качеству как главному фактору любых субъектов хозяйствования. Рынок производителя сменился рынком потребителя. Потребитель диктует, что, когда, в каком виде и по какой цене он хочет получить.

Применительно к библиотечной деятельности качество определяется как совокупность свойств (параметров) услуг, процессов и условий их предоставления, обеспечивающих удовлетворение соответствующих потребностей пользователей в данном виде обслуживания. А качество услуги определяется как совокупность свойств (параметров) услуги, обеспечивающих ее способность удовлетворять определенные (обусловленные и предполагаемые) потребности пользователя в соответствии с его запросами и ожиданиями [3].

Предпринятый специалистами анализ системы менеджмента качества (СМК) в контексте развития библиотек свидетельствует, что внедрение этой системы в библиотеках становится жизненной необходимостью [8]. Стандарт ИСО 9000-2015 так определяет содержание современного менеджмента качества: «Совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих элементов организации для разработки политики (намерения и направление организации, офици-

ально сформулированные ее высшим руководством), целей и процессов для достижения этих целей» [1].

В современных условиях эффективное управление качеством рассматривается как фактор системной организации учреждения, обеспечивающий его рыночный успех, конкурентоспособность – как необходимое условие его экономического развития. В то же время появляется много новых подходов к повышению результативности деятельности, каждый из которых имеет своих сторонников, пытающихся противопоставить его всем остальным подходам.

Одним из таких подходов является внедрение сбалансированной системы показателей (ССП), разработанной профессорами Гарвардского университета Д. Нортоном и Р. Капланом (США). Система основана на причинно-следственных связях между стратегическими целями, отражающими их параметрами и факторами получения планируемых результатов. Согласно мнению разработчиков, ССП обеспечивает новый подход к стратегическому управлению компаниями любой сложности в разных отраслях деятельности [7].

Анализ интеграции ССП и методологии всеобщего управления качеством позволяет утверждать, что СМК и ССП следует применять как взаимодополняющие подходы. Результаты анализа представлены в таблице «Сравнительный анализ принципов СМК, TQM, критериев Европейской премии в области качества и сбалансированной системы показателей» [2]. И действительно, менеджмент качества, как уже отмечалось выше, является методом управления организацией, по сути, ее идеологией. Для того чтобы метод управления стал эффективным, необходим инструмент, позволяющий системно измерить эффективность деятельности организации на основе видения, ценностей и стратегии, отражающей наиболее важные аспекты ее деятельности.

Анализ различных подходов к реализации ССП, их достоинств и недостатков в различных учреждениях в контексте библиотечно-информационной деятельности позволил выделить подход Х. Фридага и В. Шмидта (известные немецкие бизнес-консультанты по внедрению ССП), акцентирующих свое внимание на интеллектуальном капитале персонала организации, и подход Л. Мейселя, поместившего показатели эффективности управления персоналом в отдельный блок оценки [4, 7, 11]. Основываясь на результатах анализа достоинств и недостатков ряда ССП, специалисты Республиканского медицинского библиотечно-информационного центра (РМБИЦ) Министерства здравоохранения Республики Татарстан провели подготовительную работу в целях внедрения собственной системы. Начали с исследования ключевого элемента успеха центра – удовлетворенности потребителей его продукцией и услугами, с проведения мониторинга и измерения этой удовлетворенности [4, 5]. Основной аргумент для принятия такого решения: информация, полученная в результате мониторинга и измерения удовлетворенности потребителей, послужит основанием для определения стратегических ориентиров (миссия, ценности, видение) библиотечно-информационного центра.

Исследование осуществлялось в несколько этапов:

1) качественная классификация факторов удовлетворенности;

2) определение устойчивости измерения, выраженного в однозначности информации.

Исследование проводилось в соответствии с концептуальной моделью удовлетворенности потребителей (ISO/TS 10004:2010). Принимались во внимание косвенные показатели удовлетворенности, использовался метод мозгового штурма для систематизации требований суждений о качестве предоставляемой продукции и услуг (библиотечная, библиографическая, информационная услуги и информационно-библиотечная продукция специалистам здравоохранения (ИРИ и ДОР), информационно-правовая услуга). Набор систематизированных требований к суждениям оценивался группой экспертов в составе 23 библиотечных специалистов.

В ходе исследования:

- предложена методика разработки анкет, предназначенных для изучения удовлетворенности потребителей информационно-библиотечной и издательскими услугами;

- на основе трех критериев (обоснованность, устойчивость, точность) определялась надежность шкал измерения удовлетворенности потребителей;

- экспериментально установлено, что наиболее простым методом оценки обоснованности шкалы измерения удовлетворенности является метод повторного измерения экспертами;

- во избежание большого разброса результатов при анализе критерия устойчивости удовлетворенности потребителей потребовалась перефразировка вопросов, первоначально включенных в таблицу удовлетворенности;

- точность шкалы измерения удовлетворенности потребителей достигалась посредством сравнительного анализа величины относительной устойчивости измерения и абсолютной ее погрешности;

- выведена формула для определения индекса удовлетворенности потребителей в условиях библиотечно-информационного центра.

Полученные результаты исследования будут использованы для совершенствования системы менеджмента качества РМБИЦ и деятельности центра. Они могут быть применены в других учреждениях, внедривших СМК.

#### Список источников

- ГОСТ Р ИСО 9000–2015. Система менеджмента качества. Основные положения и словарь. Москва : Стандартинформ, 2015. 48 с.
- Андросенко Н. В. Интеграция сбалансированной системы показателей и методологии всеобщего управления качеством // Экономика качества. 2012. № 1. С. 6.
- Ахмадова Ю. А., Галимова Е. Г. Менеджмент качества и библиотека : учеб.-практ. пособие. Москва : Либерея : Бибинформ, 2007. 88 с.
- Дрешер Ю. Н., Квашнина Е. А. Модели сбалансированной системы показателей: достоинства и недостатки // Внедрение системы менеджмента качества в деятельность библиотек – главное условие достижения устойчивых конкурентных преимуществ. Казань, 2016. С. 159–174.
- Дрешер Ю. Н., Квашнина Е. А., Медведев В. М. Обоснованность измерения индекса удовлетворенности потребителей информационно-библиотечной услугой // Внедрение системы менеджмента качества в деятельность библиотек – главное условие достижения устойчивых конкурентных преимуществ. Казань, 2016. С. 110–147.
- Дубровина Л. А. Минимум управления, максимум управляемости. Руководителям библиотек о всеобщем управлении на основе качества. Москва : Фаир-Гранд, 2004. 398 с.
- Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : пер. с англ. 2-е изд., испр. и доп. – Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. 320 с.
- Квашнина Е. А. Система менеджмента качества – движущая сила развития библиотек // Внедрение менеджмента качества в деятельность библиотек – главное условие достижения устойчивых конкурентных преимуществ. Казань, 2016. С. 30–58.
- Публичные библиотеки в век цифровой информации. Проект рекомендаций Европейской комиссии PULMAN-XT. Extending the European research network for publik libraries museums and archives : пер. с англ. / Минкультуры России, Арх. отдела б-к. Москва, 2004.

- Суббетто А. И. Политика качества, в том числе политика образования как база решения проблем выхода из кризиса и устойчивого развития России в XXI веке // Политика качества образования и проблема квалиметрического мониторинга в сфере образования : науч. докл. Москва, 1998. С. 24.
- Фридаг Х. Р., Шмидт В. Сбалансированная система показателей : пер. с нем. Москва : Омега-Л, 2006. 144 с.

#### References

- GOST R ISO 9000–2015. *Sistema menedzhmenta kachestva. Osnovnye polozheniya i slovar'* [State Standard ISO 9000-2015. Quality management system. Basic principles and vocabulary]. Moscow, Standartinform, 2015. 48 p. (In Russ.).
- Androsenko N. V. Integration of a balanced system of indicators and methodology of universal quality management. *Ekonomika kachestva*, 2012, 1, 6. (In Russ.).
- Akhmadova Yu. A., Galimova E. G. *Menedzhment kachestva i biblioteka : ucheb.-prakt. posobie* [Quality management and the library: a manual]. Moscow, Libereia; Bibinform, 2007. 88 p. (In Russ.).
- Dresher Yu. N., Kvashnina E. A. Models of a balanced scorecard: advantages and disadvantages. *Vnedrenie sistemy menedzhmenta kachestva v deyatel'nost' bibliotek – glavnoe uslovie dostizheniya ustoichivykh konkurentnykh preimushchestv*. Kazan, 2016, 159–174. (In Russ.).
- Dresher Yu. N., Kvashnina E. A., Medvedev V. M. The validity of measuring the index of customer satisfaction with the information library service. *Vnedrenie sistemy menedzhmenta kachestva v deyatel'nost' bibliotek – glavnoe uslovie dostizheniya ustoichivykh konkurentnykh preimushchestv*. Kazan, 2016, 110–147. (In Russ.).
- Dubrovina L. A. *Minimum upravleniya, maksimum upravlyaemosti. Rukovoditelyam bibliotek o vseobshchem upravlenii na osnove kachestva* [Minimum control, maximum manageability. For libraries' heads on general management based on quality]. Moscow, Fair-Grand, 2004. 398 p. (In Russ.).

7. Kaplan R., Norton D. *Sbalansirovannaya sistema pokazatelei. Ot strategii k deystviyu : per. s angl.* [Balanced scorecard. From strategy to action : transl. from Engl.]. 2<sup>nd</sup> ed. Moscow, Olimp-Business, 2006. 320 p. (In Russ.).
8. Kvashnina E. A. The quality management system is the driving force of libraries development. *Vnedrenie sistemy menedzhmenta kachestva v deyatel'nost' bibliotek – glavnoe uslovie dostizheniya ustoychivyykh konkurentnykh preimushchestv.* Kazan, 2016, 30–58. (In Russ.).
9. *Publichnye biblioteki v vek tsifrovoy informatsii. Proekt rekomendatsii Evropeiskoi komissii PULMAN-XT* [Public libraries in the age of digital information. Draft of European Commission recommendations PULMAN-XT. Extension of the European research Network for Public Libraries Museums and Archives : transl. from Engl.]. Ministry of Culture of Russia; Archive of the Library Department. Moscow, 2004. (In Russ.).
10. Subbetto A. I. Quality policy, including education policy as a basis to solve the problems of overcoming the crisis and the sustainable development of Russia in the XXI century. *Politika kachestva obrazovaniya i problema kvalimetricheskogo monitoringa v sfere obrazovaniya.* Moscow, 1998, 6–24. (In Russ.).
11. Friedag H. R., Schmidt V. *Sbalansirovannaya sistema pokazatelei : per. s nem* [Balanced scorecard : transl. from Ger.] Moscow, Omega-L, 2006. 144 p. (In Russ.).

Материал поступил в редакцию 21.03.2018 г.

Сведения об авторах: *Дрешер Юлия Николаевна – доктор педагогических наук, профессор, директор Республиканского медицинского библиотечно-информационного центра, Косолапова Евгения Александровна – заведующий сектором отдела качества Республиканского медицинского библиотечно-информационного центра, Ключенко Тамара Ивановна – доктор педагогических наук, профессор, главный библиограф Республиканского медицинского библиотечно-информационного центра*



**Коллектив ГПНТБ СО РАН от всей души поздравляет автора публикации с 65-летием!**

Уважаемая **Юлия Николаевна**, Вы человек удивительной энергии и трудоспособности. Ваша толерантность и коммуникабельность, тонкое чувство юмора всегда нас восхищают. Желаем Вам здоровья, благополучия, хорошего настроения! Успехов и активного продвижения Ваших идей!