

ВІДГУК

офіційного опонента доктора наук із соціальних комунікацій,

Воскобойнікової-Гузевої Олени Вікторівни

на дисертацію Бруй Оксани Миколаївни

«Збалансована система показників у стратегічному управлінні
бібліотекою»,

представлену на здобуття наукового ступеня кандидата наук із соціальних
комунікацій за спеціальністю 27.00.03. – книгознавство, бібліотекознавство,
бібліографознавство

Актуальність теми дослідження. Провідні інформаційно-бібліотечні центри світу вже понад двадцять років застосовують різноманітний управлінський інструментарій з метою власного стратегічного розвитку, спонукаючи науковців до пошуків та адаптації найкращих зразків процедур і методик стратегічного менеджменту для вирішення завдань управління бібліотеками. Представлена до захисту кандидатська дисертація О. М. Бруй на теоретико-методологічному рівні сприяє поглибленню теорії стратегічного управління бібліотекою як відкритою соціокомунікаційною системою. На науково-практичному порушує й вирішує нагальні питання ефективного розвитку сучасної наукової бібліотеки шляхом упровадження та системного використання збалансованої системи показників, в основу якої автором покладено п'ять стратегічних перспектив – «суспільство/спільнота», «клієнти», «фінанси», «основні бізнес-процеси», «навчання та зростання».

Рецензована робота є актуальною як з огляду на здійснене впровадження новітньої моделі стратегічного розвитку бібліотечно-інформаційної установи, що є надзвичайно важливим у контексті реалізації прийнятої 2016 р. Стратегії розвитку бібліотек України до 2025 р., так і з позиції адаптації найновіших методик стратегічного менеджменту до інформаційної сфери діяльності, дієвими суб'єктами якої є бібліотеки різних типів.

Зв'язок роботи з науковими програмами та темами. Дослідження О. М. Бруй пов'язане з науковими темами Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського «Інформаційно-комунікаційна діяльність наукових

бібліотек як фактор розвитку суспільства знань» (2014–2016 рр., № 0114U000197) та «Розвиток нормативно-методичної бази діяльності наукових бібліотек відповідно до міжнародних стандартів» (2017–2019 рр., № 0116U004420).

Метою дослідження є обґрунтування підходів, розробка моделей, інструментарію та практичних рекомендацій щодо впровадження збалансованої системи показників як основи стратегічного управління бібліотекою.

Формулювання об'єкта й предмета дослідження є логічним, відповідає темі та меті дослідження.

Обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність забезпечує вагома джерельна база дослідження (450 назв, з яких 175 закордонні наукові публікації і ресурси), що включає праці з бібліотекознавства, соціальних комунікацій, інформаційного та стратегічного менеджменту, теоретичні та практичні напрацювання українських і зарубіжних учених у сфері стратегічного управління діяльністю бібліотек і демонструє ґрунтовне ознайомлення дисертантки з результатами попередніх досліджень та напрацювань.

Виважене застосування здобувачкою соціокомунікаційного, системного і процесного підходів та комплексу методів дослідження дозволило їй отримати науково обґрунтовані висновки, які мають важливе теоретичне і практичне значення.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що дисертанткою вперше розроблено та обґрунтовано модель системи процесно-орієнтованого управління бібліотекою та модель стратегічного управління бібліотекою як безперервного циклічного бізнес-процесу; удосконалено модель збалансованої системи показників як основи стратегічного управління бібліотекою; розглянуто елементи збалансованої системи показників у конкретних підпроцесах стратегічного управління бібліотекою; адаптовано управлінські інструменти, такі як клієнтський ряд та підприємницька

екосистема, для застосування у стратегічному управлінні бібліотекою на основі збалансованої системи показників; визначено науково-практичні заходи з упровадження стратегічного управління на основі збалансованої системи показників у бібліотеках. Також у роботі уточнено поняттєвий апарат та терміни щодо процесного підходу до управління бібліотекою, стратегічного управління бібліотекою, збалансованої системи показників та інших спеціальних управлінських засобів, які пропонуються до використання у бібліотеках.

Повнота викладу основних результатів дисертації в наукових фахових виданнях. Основні положення й результати дослідження викладено дисертантом у 13 публікаціях, зокрема у 7 одноосібних статтях в українських наукових фахових виданнях; 2 одноосібних статтях в зарубіжних наукових виданнях, одне з яких – журнал «Library Management», що індексується у Scopus (Велика Британія); 2 публікації – тези у збірниках матеріалів наукових заходів; 2 – праці, які додатково відображають наукові результати.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження О. М. Бруй виконане самостійно, наукові результати та висновки одержані нею особисто.

Значущість висновків здобувача для науки і практики. Наукові здобутки дисертантки мають безперечну цінність для розвитку бібліотекознавства і бібліотечної практики. Обґрунтована у дослідженні модель системи процесно-орієнтованого управління бібліотекою та удосконалена модель збалансованої системи показників як основи стратегічного управління бібліотекою заслуговують на упровадження в бібліотечно-інформаційних установах різного типу.

Основні результати та положення дисертації здобувачки вже впроваджено в Науково-технічній бібліотеці ім. Г.І. Денисенка Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», використано в Державній педагогічній бібліотеці України імені В.О. Сухомлинського при розробленні стратегії розвитку бібліотеки на 2017-2026 рр., в Українській бібліотечній асоціації в процесі розроблення

проекту стратегії УБА на 2019-2021 рр., в освітньому процесі в Київському університеті імені Бориса Грінченка, що підтверджено актами та довідками про впровадження.

Оцінка змісту дисертації. Структура дисертації обумовлена метою та завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури і джерел із 450 найменувань, 2 таблиць, 19 рисунків і 9 додатків. Загальний обсяг роботи становить 283 сторінки, основний зміст викладено на 184 сторінках.

У *вступі* авторка дисертаційного дослідження обґрунтувала актуальність обраної теми, визначила мету, завдання, об'єкт і предмет, методологію і методи дослідження; розкрила наукову новизну та практичне значення одержаних результатів, особистий внесок, апробацію результатів дисертації та публікації.

У *першому розділі* «Теоретичні засади та методологія дослідження», дисертантка майстерно презентує результати джерелознавчого аналізу, акцентуючи увагу на вітчизняних та зарубіжних авторах, що досліджували системний та процесний підходи до управління бібліотекою, безпосередньо питання стратегічного управління бібліотеками, збалансовану систему показників та інші спеціальних інструменти стратегічного управління бібліотеками. Цілком обґрунтовано О. М. Бруй зазначає, що нею не виявлено комплексних досліджень, які б представляли збалансовану систему показників як основу стратегічного управління бібліотекою у взаємозв'язку зі спеціальними управлінськими інструментами в конкретних підпроцесах стратегічного управління, отже таке наукове завдання виконується вперше.

Позитивним наслідком дослідження також вважаємо уточнення ряду понять і термінів, впровадження яких у бібліотекознавчу терміносистему рецензент як фахівець зі стратегічного управління підтримує. Зокрема тих, що стосуються процесного підходу та стратегічного управління, а саме: процесно-орієнтоване управління бібліотекою, стратегічна ідея бібліотеки, клієнтський ряд, екосистема бібліотеки тощо.

Особливо варто відзначити представлену в цьому розділі цілком логічну конкретизацію застосування загальнонаукових та спеціальних підходів і методів до вирішення завдань дослідження.

У *другому розділі* «Стратегічне управління бібліотекою як соціокомунікаційною системою», з притаманною дисертантці чіткістю, представлено модель системи процесно-орієнтованого управління бібліотекою та модель процесу стратегічного управління бібліотекою як безперервного циклічного бізнес-процесу, який складається із взаємозалежних підпроцесів (елементів). Саме в цій частині роботи активно застосовується новітня для бібліотекознавства термінологія – «бізнес-процеси бібліотеки», «вхідні» та «вихідні» продукти, «внутрішні» та «зовнішні» клієнти. Дослідницею візуалізовано модель безперервного циклічного бізнес-процесу стратегічного управління бібліотекою (рис. 2.2.), що безсумнівно сприяє системному сприйняттю інформації.

Дисертантка використовує різноманітні підходи до дослідження розвитку стратегічного управління в бібліотеках України – аналізує наукові публікації, стратегічні документи як окремих бібліотек, так і ті, що стосуються бібліотечної справи в Україні в цілому, вивчає веб-сайти бібліотек та ЗВО, які готують фахівців бібліотечно-інформаційної сфери, розробляє і проводить спеціальне опитування.

До переваг рецензованого дослідження варто віднести і докладне представлення результатів проведеного авторкою 2016 р. онлайнового опитування українських бібліотек щодо впровадження ними процесу стратегічного управління та окремих його елементів. Ми поділяємо думку О. М. Бруй стосовно того, що стратегічне управління як безперервний бізнес-процес в українських бібліотеках лише починає запроваджуватись, а керівному складу багатьох бібліотек ще бракує необхідних знань та вмінь із упровадження стратегічного управління. Тому вважаємо, що представлена на захист робота може слугувати у подальшому навчально-методичним посібником для менеджерів бібліотечно-інформаційної справи.

У *третьому розділі* «Збалансована система показників як основа стратегічного управління бібліотекою» розгорнуто основний результат дослідження – адаптовану та вдосконалену модель збалансованої системи показників, придатну для застосування в бібліотеках. У основу моделі покладено п'ять стратегічних перспектив: «суспільство/спільнота», «клієнти», «фінанси», «основні бізнес-процеси», «навчання та зростання». Дослідниця вважає цю модель універсальною, придатною для застосування в бібліотеках різних типів та бібліотечних консорціумах, висловлює підкріплене результатами дослідження твердження, що збалансована система показників гнучко адаптується під індивідуальний контекст кожної бібліотеки. Зокрема це підтверджується досвідом впровадження моделі збалансованої системи показників як основи процесу стратегічного управління в НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського.

Важливим інструментом візуалізації стратегії організації в ЗСП автором визначається «карта стратегії», доцільність використання цього інструменту доведена досвідом багатьох бібліотек світу, які аналізуються в роботі – Бібліотеки Університету Техасу, Бібліотеки імені Кельвіна Сміта Університету Кейс Вестерн Резерв, Бібліотеки Університету Мак-Мастера, Бібліотеки Університету Лідса, Бібліотеки Університету Вірджинії та Бібліотеки Університету Варвіка та ін.

Додає ваги теоретичним результатам цієї роботи аналіз спеціальних управлінських інструментів, які успішно застосовуються або можуть бути застосовані в бібліотеках у різних підпроцесах стратегічного управління. Так у підпроцесі «стратегічного аналізу діяльності бібліотеки» – бенчмаркінг, SWOT-, SNW-, PEST-аналіз, визначення складників основного продукту, проведення сегментації ринку споживачів, оцінка ресурсів тощо; в межах підпроцесів «стратегічний аналіз діяльності бібліотеки» та «визначення і розроблення стратегії бібліотеки» – сценарне планування. Стосовно останнього інструменту у нас виникло навіть окреме питання до дисертантки.

Висновки дисертації О. М. Бруй відповідають меті й завданням дослідження, надають узагальнення наукових та практичних результатів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності сучасної бібліотеки шляхом упровадження моделі збалансованої системи показників як основи стратегічного управління бібліотекою.

Відповідність автореферату дисертаційній роботі. Зміст автореферату дисертації повністю розкриває основні положення і результати дисертаційної роботи, які достовірні, мають наукову новизну та відповідають вимогам до кандидатських дисертацій.

Водночас, аналіз наукового доробку О. М. Бруй дозволяє зробити певні **зауваження та пропозиції**:

1. У підрозділі 1.1., присвяченому аналізу стану дослідження проблеми, дисертантка зазначає, що зарубіжні бібліотеки, зокрема в США, досліджують та використовують у стратегічному управлінні сценарне планування (с. 37), аналізу застосування цього інструменту приділено увагу у розділі 2 (с. 147-150), де зазначається, що «сценарне планування може активно взаємодіяти зі ЗСП як основою стратегічного управління бібліотекою», проте, як показали результати опитування українськими бібліотеками цей інструмент не використовується, в чому колізія?

2. Надаючи позитивну оцінку рівню міждисциплінарності дослідження та клієнторієнтованості запропонованих та упроваджених методик стратегічного управління бібліотекою, вважаємо необхідним звернути увагу на дискусійність використання деяких термінів, поки що новітніх для класичного бібліотекознавства, таких як «зовнішній клієнт», «внутрішній клієнт», «бізнес-процес», «екосистема бібліотека» та ін. Сподіваємося, що на основі дисертаційних матеріалів автором буде виданий навчально-методичний посібник, який сприятиме унормуванню цих понять для бібліотечної теорії і практики.

3. Потребує пояснення, яка з п'яти стратегічних перспектив («суспільство/спільнота», «клієнти», «фінанси», «основні бізнес-процеси»,

«навчання та зростання») покладених автором в основу моделі збалансованої системи показників для бібліотек (розділ 3), має бути пріоритетною для бібліотеки, що лише розпочинає управління своєю діяльністю за цією моделлю і яка є наразі пріоритетною для Науково-технічної бібліотеки КПІ ім. Ігоря Сікорського?

4. Також, на нашу думку, висновки до розділу 3 завеликі (складаються з 10 пунктів).

Проте зазначені зауваження не є визначальними, вони мають рекомендаційний характер і не знижують позитивної оцінки проведеного дослідження.

Оцінка наукової роботи в цілому. У цілому робота є завершеним самостійним дослідженням. За науковим рівнем, новизною постановки та розв'язання сформульованих завдань, обґрунтованістю основних положень і результатів, теоретичним та практичним значенням дисертаційна робота відповідає вимогам МОН України та п. 11 й п. 13 «Порядку присудження наукових ступенів», затвердженого Постановою КМУ № 567 від 24.07.2013 р., які висуваються до кандидатських дисертацій, а її автор, Бруй Оксана Миколаївна заслуговує на присудження наукового ступеня кандидата наук із соціальних комунікацій за спеціальністю 27.00.03 — книгознавство, бібліотекознавство, бібліографознавство.

Офіційний опонент

доктор наук із соціальних комунікацій,
старший науковий співробітник,
завідувач кафедри бібліотекознавства
та інформології

Київського університету
імені Бориса Грінченка



О. В. Воскобойнікова-Гузева