

## ВІДГУК

офіційного опонента кандидата наук із соціальних комунікацій  
Ніколаєнко Наталії Миколаївни  
на дисертацію Бруй Оксани Миколаївни  
«Збалансована система показників  
у стратегічному управлінні бібліотекою»,  
подану на здобуття наукового ступеня  
кандидата наук із соціальних комунікацій  
за спеціальністю 27.00.03 – книгознавство, бібліотекознавство,  
бібліографознавство

Бібліотека, як відкрита соціокомунікаційна установа стрімко розвивається під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, виконуючи особливу роль у розбудові інформаційного суспільства та перетворенні бібліотек зі сховищ інформації на інформаційні центри. Тому загострюється питання трансформаційних змін в управлінні бібліотекою і його диверсифікації, що спонукає до пошуків нових моделей бібліотечного розвитку, які здатні забезпечити життєдіяльність як окремої бібліотеки так і бібліотечно-інформаційної сфери в цілому як важливого соціального інституту в контексті сталого розвитку бібліотек в єдиному інформаційно-комунікаційному просторі України на довгострокову перспективу.

Актуальність дисертаційного дослідження О. М. Бруй обумовлена необхідністю розробки теоретико-методологічних засад стратегічного управління бібліотекою (далі СУБ), що є суб'єктом соціальних трансформацій. Робота також є надзвичайно важливою, з огляду на протиріччя, що виникають між активним процесом розвитку бібліотечної діяльності їхньої ефективності, здатності досягати визначених цілей, мети, місії, візії, вчасно реагувати на виклики часу й зовнішнього середовища, потреби та очікування користувачів та невизначеністю сучасних управлінських підходів щодо стратегічного управління бібліотекою, одним із ефективних інструментів якого є збалансована система показників (далі ЗСП).

Вагомою перевагою дисертаційної роботи, прямо зумовленою параметрами її актуальності, є спроба вирішення проблеми управління бібліотекою як системою взаємопов'язаних та взаємозалежних управлінських бізнес-процесів, які всі разом та кожен сам по собі зокрема є важливими для успіху управління організацією та задоволення потреб клієнтів бібліотеки. При цьому стратегічне управління має визначальне значення, що відображає одну з основних особливостей процесного управління, коли вся діяльність бібліотеки спрямовується на реалізацію стратегії та визначених цілей.

Це узагальнено Оксаною Миколаївною в запропонованій моделі збалансованої системи показників як основи стратегічного управління бібліотекою, побудованої внаслідок теоретичного аналізу, інтерпретації та узагальнення наукових поглядів на досліджуване питання. Вирішення поставленої проблеми підкріплюється логічністю побудованої програми наукового дослідження, обраною структурою, чіткістю й взаємопов'язаністю завдань та висновків, забезпечується комплексним використанням дослідницьких підходів та методів.

Цінність роботи збільшується з огляду на те, що дисертаційне дослідження О. М. Бруй ґрунтується на таких документах як Стратегія розвитку бібліотечної справи на період до 2025 р. «Якісні зміни бібліотек для забезпечення сталого розвитку України», «Державна національно-культурна програма створення єдиної інформаційної бібліотечної системи «Бібліотека — XXI», «Стратегія розвитку інформаційного простору України на період до 2020 р.», а також адміністративно-територіальній реформі і є складовою наукових тем Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського: «Інформаційно-комунікаційна діяльність наукових бібліотек як фактор розвитку суспільства знань» (2014–2016 рр., № 0114U000197); «Розвиток нормативно-методичної бази діяльності наукових бібліотек відповідно до міжнародних стандартів» (2017–2019 рр., № 0116U004420).

Оптимально сформованою і структурованою є мета дисертаційного дослідження, яка чітко окреслює орієнтири наукового пошуку, забезпечує внутрішню організацію матеріалу дослідження й задає структурно-змістовий план роботи. У формулюванні автора **метою** дослідження є обґрунтування підходів, розробки моделей, інструментарію та практичних рекомендацій щодо впровадження збалансованої системи показників як основи стратегічного управління бібліотекою.

Відповідно до мети дослідження здобувачка обирає завдання, яке дозволяє їй обґрунтувати теоретичну базу та методологічний інструментарій дослідження, з'ясувати стан наукової розробленості тематики збалансованої системи показників у стратегічному управлінні бібліотекою із застосуванням процесного підходу. **Новизна** дослідження полягає зокрема у тому, що Бруй О. М. уточнила та розширила поняттєвий апарат і терміносистему галузі бібліотекознавства щодо процесного підходу та стратегічного управління бібліотеками, розробила та охарактеризувала моделі системи процесно-орієнтованого управління бібліотекою та стратегічного управління бібліотекою як безперервного циклічного процесу, з'ясувала стан впровадження стратегічного управління в українських бібліотеках, визначила

сутність збалансованої системи показників у бібліотеках, удосконалила й обґрунтувала модель збалансованої системи показників як основи стратегічного управління бібліотекою; вивчила та описала застосування спеціальних управлінських інструментів у бібліотеках у їх взаємозв'язку зі збалансованою системою показників та адаптувала управлінські інструменти для застосування в бібліотеках, визначила науково-практичні заходи з впровадження у бібліотеках стратегічного управління на основі збалансованої системи показників.

Таким чином, разом з теоретичним, дослідницею одержано науково-практичний результат – розроблено моделі системи процесно-орієнтованого управління та стратегічного управління бібліотекою як безперервного циклічного процесу, адаптовано управлінські інструменти, такі як клієнтський ряд та підприємницька екосистема, визначено напрями впровадження стратегічного управління на основі збалансованої системи показників в бібліотеках.

**Високий науковий рівень достовірності й обґрунтованості наукових положень, висновків і результатів дисертаційного дослідження О. М. Бруй забезпечується комплексом теоретико-методологічних підходів до осмислення сучасного стану стратегічного управління в бібліотеках на основі збалансованої системи показників та інших спеціальних управлінських інструментів.**

Використання здобувачкою загальнонаукових принципів і методів наукового пізнання, зокрема: системного, соціокомунікаційного, процесного є виправданим і коректним. Їх застосування дозволило О. М. Бруй отримати виважені, науково-обґрунтовані висновки, які мають важливе науково-теоретичне і практичне значення для теорії бібліотекознавства як складової соціальних комунікацій.

Обрана для дослідження тема є комплексною та інноваційною, цінною як для теоретико-методологічного рівня бібліотекознавства, так і науково-практичного, що підтверджується актами і довідками про впровадження результатів дослідження у Науково-технічній бібліотеці ім. Г. І. Денисенка Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», в Державній науково-педагогічній бібліотеці України імені В. О. Сухомлинського під час розроблення підготовки стратегії розвитку бібліотеки на 2017–2026 рр. та розробки проекту стратегії Української бібліотечної асоціації на 2019–2021 рр.

Розв'язуючи актуальну наукову проблему, О. М. Бруй здійснює дослідження, яке відзначається масштабністю поглядів, що опирається на міцне теоретичне підґрунтя та попередні наукові традиції. Основні

положення і висновки дисертації ґрунтуються на дослідженні та аналізі наукової джерельної бази, яка включає праці теоретиків і практиків бібліотечної справи, дослідників інших сфер діяльності. Всього авторкою дисертації опрацьовано 450 документальних джерел. Це дозволило дослідниці визначити науковий апарат дослідження, логічно побудувати структуру роботи, що складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертаційного дослідження 283 сторінки, основний зміст викладено на 184 сторінках, що відповідає вимогам до дисертаційних досліджень кандидатського рівня.

У вступі дисертанткою обґрунтовано актуальність обраної теми, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження; обрано теоретико-методологічні засади дослідження, розкрито наукову новизну, теоретичне і практичне значення одержаних результатів, наведено відомості про особистий внесок здобувачки, апробацію результатів дослідження та публікації автора.

У першому розділі дисертації «**Теоретичні засади та методологія дослідження**» представлено аналіз джерельної бази дослідження у розрізі обраних тем, які висвітлюють питання підходів до управління бібліотеками в цілому, процесного підходу в управлінні бібліотеками, стратегічного управління бібліотеками, збалансованої системи показників та інших спеціальних інструментів стратегічного управління бібліотеками у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. На основі аналізу опублікованих джерел, дисертанткою вивчено стан розробленості актуальних проблем теорії і практики стратегічного управління бібліотекою, виявлено відсутність комплексних досліджень, де було б представлено збалансовану систему показників як основу стратегічного управління бібліотекою у взаємозв'язку зі спеціальними управлінськими інструментами СУБ, а СУБ розглядалося б як безперервний циклічний процес у системі процесно-орієнтованого управління бібліотекою.

Слід погодитися з дослідницею, що такий стан не сприяє ефективному та сталому розвитку бібліотек, цілісному уявленню про стратегічне управління бібліотеками України, яким належать провідні позиції в інфраструктурі інформаційного простору.

Важливо зазначити, що у роботі розширено та вдосконалено терміносистему, яка стосується предметної сфери стратегічного управління бібліотеками.

У другому розділі «**Стратегічне управління бібліотекою як соціокомунікаційною системою**» проаналізовано стратегічне управління в системі процесно-орієнтованого управління бібліотекою, розроблено модель

системи процесно-орієнтованого управління бібліотекою та модель процесу СУБ як безперервного циклічного бізнес-процесу, який складається із взаємозалежних підпроцесів (елементів), що суттєвим чином впливає на стратегічний бібліотечний менеджмент.

Доведено, що бібліотечний стратегічний менеджмент є спрямовуючим процесом для ресурсного бібліотечного менеджменту, менеджменту персоналу бібліотеки, виробничого бібліотечного менеджменту.

Детально розглянуто всі підпроцеси СУБ з визначенням у кожному з них вхідних та вихідних продуктів та внутрішніх і зовнішніх клієнтів, для яких вони створюються. Проаналізовано основні елементи підпроцесів, описано особливості їх застосування в бібліотеках. Наведено приклади застосування певних елементів СУБ в українських та зарубіжних бібліотеках.

Ми підтримуємо висновок здобувачки про те, що підпроцеси СУБ логічно витікають один з одного, взаємодіють та взаємовпливають один на одного, що СУБ здійснюється в контексті стратегічної ідеї бібліотеки, спирається на людський потенціал як основу, орієнтує діяльність бібліотеки на потреби клієнтів, гнучко реагує на виклики зовнішнього середовища та проводить своєчасні зміни, які дозволяють бібліотеці досягати поставлених цілей та бути успішною в довготерміновій перспективі.

Дисертанткою доведено, що СУБ як безперервний бізнес-процес лише починає запроваджуватися в українських бібліотеках. Також вказано на виклики, для бібліотек в запровадженні стратегічного управління та шляхи їхнього подолання.

Важливо підкреслити, що з метою з'ясування стану впровадження стратегічного управління в бібліотеках України в умовах інноваційних змін, О. М. Бруй проведено онлайн-експертне опитування керівників бібліотек різних рівнів «Стратегічне управління в українських бібліотеках». За його результатами встановлено, що для ефективного впровадження стратегічного управління в бібліотеках, керівникам стратегічного рівня (директорам, заступникам директорів), фахівцям, які будуть включені до складу стратегічної робочої групи, необхідно володіти відповідними компетенціями. Також виявлено зацікавленість та ступінь готовності управлінців-практиків бібліотечної справи до процесу стратегічного управління бібліотеками. що Це дозволило автору обґрунтувати висновки щодо сучасного стану стратегічного управління бібліотеками, а також запропонувати управлінські технології та напрями їх подальшого розвитку і використання в практичній діяльності бібліотек.

У третьому розділі «Збалансована система показників як основа стратегічного управління бібліотекою», що складається з двох підрозділів, розглянуто сутність ЗСП для бібліотек у її взаємозв'язках з іншими управлінськими інструментами та застосування адаптованої моделі ЗПС у СУБ.

У викладі матеріалу третього розділу прослідковується притаманна дослідниці логічність в аргументації та висновках. Важливим результатом дисертаційного дослідження є запропонована автором модель ЗСП як основи стратегічного управління, що має п'ять стратегічних перспектив: «суспільство/спільнота», «клієнти», «фінанси», «основні бізнес-процеси», «навчання та зростання». В межах кожної з перспектив формуються стратегічні цілі, до яких визначаються індикатори, що демонструють досягнення цілей, визначає стратегічні напрями розвитку управління бібліотекою. Така модель представляє не тільки зовнішню діяльність бібліотек (перспективи «фінанси», «клієнти»), а й внутрішню (перспективи «навчання і зростання персоналу», «основні процеси») та цілі бібліотеки, особисті цілі її працівників, що пов'язано з використанням окремих елементів ЗСП у конкретних підпроцесах стратегічного управління. Розглянуто спеціальні управлінські інструменти, які успішно застосовуються або можуть бути застосовані в бібліотеках у різних підпроцесах СУБ у їх взаємозв'язках із ЗСП як основою СУБ: бенчмаркінг, SWOT-, SNW-, PEST-аналіз, сценарне планування тощо. Дисертантом адаптовано для застосування в СУБ такі інструменти, як клієнтський ряд та екосистема бібліотеки, вказано на взаємозв'язок названих управлінських інструментів із ЗСП.

Також хочемо відзначити доцільність наведення карти стратегії, яка візуалізує стратегію бібліотеки, загальну логіку створення цінності для клієнта та причинно-наслідкові зв'язки між окремими стратегічними цілями в різних стратегічних перспективах.

Позитивним є те, що дослідницею детально розглянуто застосування елементів ЗСП в окремих підпроцесах СУБ та аргументовано доведено, що запропонована модель ЗСП є засобом, який допомагає бібліотеці гнучко реагувати на обставини, вносити необхідні зміни у свою діяльність та досягати поставлених цілей.

Автором слушно визначено та охарактеризовано особливості здійснення в бібліотеках науково-практичних заходів із впровадження процесу стратегічного управління на основі ЗСП. Запропонована модель здатна системно підтримувати в колективі інноваційну активність та ефективно реагувати на умови і фактори зовнішнього і внутрішнього середовища.

**Висновки**, зроблені автором в процесі роботи над дисертацією, відповідають меті й завданням дослідження, містять доказове та логічне узагальнення отриманих результатів.

Зміст автореферату дисертації повністю розкриває основні положення і результати дисертаційної роботи, які достовірні, мають наукову новизну та відповідають вимогам МОН України до кандидатських дисертацій. Тема дослідження відповідає паспорту спеціальності 27.00.03 – Книгознавство, бібліотекознавство, бібліографознавство.

**Теоретичні та науково-прикладні результати** дисертації в повному об'ємі викладено у 13 публікаціях. Серед яких них: 7 – одноосібних статей в українських наукових фахових виданнях; 1 – одноосібна стаття в зарубіжному науковому виданні (Казахстан), 1 – одноосібна стаття в зарубіжному науковому виданні, що індексується у Scopus (Велика Британія); 1 – тези у збірнику матеріалів наукової конференції, 1 – тези у збірнику матеріалів науково-практичного семінару; 2 – праці, які додатково відображають наукові результати.

Слід відзначити ґрунтовну апробацію результатів дисертації на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях. Публікації повністю відображають основні наукові положення, висновки та рекомендації дисертації.

Відзначаючи вагомість і повноту проведеного дослідження, слід зазначити, що в цілому позитивне враження від дисертаційної роботи не виключає деяких дискусійних моментів, зауважень та побажань, які сприятимуть якнайповнішій та об'єктивнішій характеристиці отриманих результатів:

1. У роботі багато уваги приділено технологічним аспектам розвитку процесно-орієнтованого управління, збалансованої системи показників, як основи стратегічного управління бібліотеками, що безумовно є базисом для впровадження трансформаційних змін в управлінні бібліотеках як соціокомунікаційних установ, у той час як питання нормативно-правового забезпечення висвітлені недостатньо. Ці важливі аспекти успішної реалізації стратегії бібліотеки, політики змін та інновацій можуть стати об'єктом подальших наукових досліджень дисертанта.
2. У дисертаційному дослідженні дисертанткою запропоновано онлайн-опитування для 234 бібліотек України. Висновки ґрунтуються на відповідях 35 респодентів (29 університетських, 3 публічних та 3 національних/державних бібліотек), які виявили зацікавлення до проблем стратегічного управління як безперервного процесу, але для повного розуміння суті питання необхідно продовжити подальші наукові розвідки

з поглибленим вивченням проблеми у поєднанні з іншими методами збору інформації.

3. У дослідженні дисертанткою розглядаються управлінські інструменти, такі, як бенчмаркінг, SWOT-, SNW-, PEST-аналіз, сценарне планування та інші. Доцільно було б ширше розкрити роль технологічного трансферу в діяльності бібліотек для стратегічного розвитку.

Висловлені зауваження не є визначальними, вони носять рекомендаційний характер і не впливають на загальну високу оцінку здійсненого дослідження.

В цілому робота Оксани Миколаївни Бруй є самостійним, завершеним науковим дослідженням, у якому отримано вагомі науково обґрунтовані результати, що в сукупності вирішують теоретичні і практичні засади впровадження моделі збалансованої системи показників як основи стратегічного розвитку бібліотек України.

Дисертація О. М. Бруй є самостійною, завершеною науковою розвідкою, що дає підстави для висновку про те, що дисертаційне дослідження «Збалансована система показників у стратегічному управлінні бібліотекою» відповідає існуючим вимогам п.п.9,10,12,13 «Порядку присудження наукових ступенів і присвоєння вченого звання старшого наукового співробітника», затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 р. № 567 (зі змінами, внесеними згідно з постановою КМУ № 656 від 19.08.2015р., №1159 від 30.12.2015р. та № 567 від 27.07.2016р.), а її автор – Оксана Миколаївна Бруй – заслуговує присудження наукового ступеня кандидата наук із соціальних комунікацій за спеціальністю 27.00.03 – Книгознавство, бібліотекознавство, бібліографознавство.

**Офіційний опонент,**

кандидат наук із соціальних комунікацій,  
директор Наукової бібліотеки  
Харківського національного технічного  
університету сільського господарства  
імені Петра Василенка

Н.М. Ніколаєнко



*Ніколаєнко Н.М.*  
ВІДЧУЮ  
ділу діловодства ХНТУСГ  
*Ніколаєнко*