

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ НАУК УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА БІБЛІОТЕКА УКРАЇНИ імені В. І. ВЕРНАДСЬКОГО**

БРУЙ Оксана Миколаївна

УДК 023/027:005.21(043.5)

**ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ У СТРАТЕГІЧНОМУ
УПРАВЛІННІ БІБЛІОТЕКОЮ**

27.00.03 – книгознавство, бібліотекознавство, бібліографознавство
27 – соціальні комунікації

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата наук
із соціальних комунікацій

Київ – 2018

Дисертацією є кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису
Робота виконана у Національній бібліотеці України імені В. І. Вернадського,
НАН України

Науковий керівник – доктор історичних наук, професор,
член-кореспондент НАН України,
Попик Володимир Іванович,
Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського,
директор Інституту біографічних досліджень

Офіційні опоненти: доктор наук із соціальних комунікацій,
старший науковий співробітник,
Воскобойнікова-Гузєва Олена Вікторівна,
Київський університет імені Бориса Грінченка,
завідувач кафедри бібліотекознавства та інформології

кандидат наук із соціальних комунікацій,
Ніколаєнко Наталія Миколаївна,
Харківський національний технічний університет
сільського господарства імені Петра Василенка,
директор Наукової бібліотеки

Захист відбудеться «11» квітня 2019 р. о 12.00 годині на засіданні спеціалізованої
вченої ради Д 26.165.01 із захисту дисертацій на здобуття наукового ступеня
доктора (кандидата) наук у Національній бібліотеці України імені В. І. Вернадського
за адресою: 03039, м. Київ, просп. Голосіївський, 3.

З дисертацією можна ознайомитися в читальному залі бібліотекознавчої літератури
Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського за адресою: 03039,
м. Київ, просп. Голосіївський, 3.

Автореферат розісланий «7» березня 2019 р.

Учений секретар
спеціалізованої вченої ради,
кандидат наук із соц. комунікацій

Л.А. Литвинова

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Динаміка змін зовнішнього середовища, спричинена швидким розвитком і широким застосування інформаційних технологій у всіх сферах суспільного життя, вимагає переосмислення підходів до організації діяльності бібліотек для того, щоб забезпечити відповідність новим потребам соціуму. Бібліотека як соціальний інститут потребує трансформацій для утвердження своєї визначальної соціальної ролі в розвитку відкритого інформаційного суспільства. Результативна діяльність та успішність бібліотек у довготерміновій перспективі безпосередньо залежить від їхньої ефективності, здатності досягати визначених цілей, вчасно реагувати на виклики часу й зовнішнього середовища, потреби та очікування користувачів. Це спонукає керівників бібліотечно-інформаційних установ до застосування сучасних управлінських підходів, якими є системний та процесний, та використання у стратегічному управлінні бібліотеками сучасних засобів. Одним з таких ефективних інструментів є збалансована система показників (ЗСП).

У бібліотекознавстві активно вивчаються питання організації ефективної діяльності бібліотек, відповідності реаліям сьогодення, сучасні управлінські інструменти. Однак бракує досліджень, які б розглядали застосування ЗСП як основи стратегічного управління бібліотекою, її елементи та взаємозв'язок з іншими управлінськими інструментами у конкретних підпроцесах стратегічного управління бібліотекою.

Останніми роками в Україні спостерігається зростання зацікавленості бібліотекознавців та фахівців бібліотечної справи питаннями стратегічного управління, що обумовлено необхідністю знаходити шляхи виконання бібліотеками своєї місії. Підвищенню інтересу керівників бібліотек до стратегічного управління сприяють і прийнята у 2016 р. Кабінетом Міністрів України Стратегія розвитку бібліотечної справи на період до 2025 року «Якісні зміни бібліотек для забезпечення сталого розвитку України», і адміністративно-територіальна реформа, відповідно до якої місцева громада визначає необхідність утримання бібліотеки. Можна спостерігати зростання активності українських бібліотек у розробленні стратегічних документів. Однак, мусимо констатувати, що більшість вітчизняних бібліотек не використовують системно та повною мірою в управлінні та організації своєї діяльності сучасні підходи та інструменти, такі як ЗСП, які здатні забезпечити не лише розроблення, а й успішність реалізації визначеної стратегії.

Теоретичне та практичне значення обраної теми роботи підсилюється браком комплексних вітчизняних досліджень ЗСП як основи стратегічного управління бібліотекою, яка є відкритою соціокомунікаційною системою.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Робота пов'язана з науковими темами 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).

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

Для досягнення зазначеної мети дослідження передбачається вирішити такі **завдання:**

- з'ясувати стан наукової розробленості тематики збалансованої системи показників у стратегічному управлінні бібліотекою як соціокомунікаційною системою із застосуванням процесного підходу;

- уточнити та розширити поняттєвий апарат і терміносистему бібліотекознавства щодо процесного підходу, стратегічного управління, збалансованої системи показників та інших спеціальних управлінських інструментів;

- розробити та охарактеризувати моделі системи процесно-орієнтованого управління бібліотекою та стратегічного управління бібліотекою як безперервного циклічного процесу;

- з'ясувати стан упровадження стратегічного управління в бібліотеках України;

- визначити сутність збалансованої системи показників у бібліотеках, удосконалити й обґрунтувати модель збалансованої системи показників як основи стратегічного управління бібліотекою;

- вивчити та описати застосування спеціальних управлінських інструментів у бібліотеках у їхньому взаємозв'язку зі збалансованою системою показників у конкретних підпроцесах стратегічного управління бібліотекою та адаптувати управлінські інструменти для застосування в бібліотеках;

- визначити науково-практичні заходи з упровадження у бібліотеках стратегічного управління на основі збалансованої системи показників.

Об'єкт дослідження – стратегічне управління бібліотекою.

Предмет дослідження – збалансована система показників як основа стратегічного управління бібліотекою.

Методологічна база дослідження визначається специфікою роботи. В основу дослідження покладено соціокомунікаційний, системний та процесний підходи, використання методологічного потенціалу яких уможливило наукове осмислення стратегічного інструментарію щодо забезпечення успішної діяльності бібліотеки як соціального інституту та відкритої соціокомунікаційної системи в довготерміновій перспективі. До комплексу основних взаємопов'язаних і взаємодоповнювальних методів дослідження входять: джерелознавчий пошук та контент-аналіз наукового доробку вчених, пов'язаного з тематикою дослідження; термінологічний метод – для визначення змісту базових понять та уточнення поняттєвого апарату дослідження; абстрактно-логічний метод і методи системного аналізу та синтезу в розгляді системи управління бібліотекою, структури бізнес-процесу стратегічного управління, елементів ЗСП; методи порівняння, узагальнення та формалізації – для дослідження сутності та складу бізнес-процесу стратегічного управління, адаптації ЗСП для застосування у бібліотеках; історичний метод – для вивчення стану і перспектив розвитку стратегічного управління в бібліотеках, застосування ЗСП як його основи, використання інших управлінських інструментів; метод експертного

опитування – для з'ясування стану стратегічного управління в українських бібліотеках; статистичний метод – для обробки результатів опитування; метод моделювання – для розробки графічних моделей загальної системи управління, бізнес-процесу стратегічного управління бібліотекою, збалансованої системи показників у бібліотеках та ін.

Наукова новизна одержаних результатів. Дисертація є першим дослідженням, у якому комплексно розглянуто збалансовану систему показників як основу безперервного циклічного процесу стратегічного управління в системі процесно-орієнтованого управління бібліотекою.

У дослідженні *вперше*:

- розроблено та обґрунтовано моделі системи процесно-орієнтованого управління бібліотекою та стратегічного управління бібліотекою як безперервного циклічного процесу;
- запропоновано адаптацію управлінських інструментів, таких як клієнтський ряд та підприємницька екосистема, для застосування у бібліотеках;
- визначено науково-практичні заходи з упровадження в бібліотеках стратегічного управління на основі збалансованої системи показників;

уточнено:

- поняттєвий апарат бібліотекознавства щодо процесного підходу, стратегічного управління, збалансованої системи показників та інших спеціальних управлінських засобів;
- місце та роль стратегічного управління в загальній системі управління бібліотекою;
- застосування спеціальних управлінських інструментів у бібліотеках у їхньому взаємозв'язку зі збалансованою системою показників у конкретних підпроцесах стратегічного управління бібліотекою;

удосконалено:

- модель збалансованої системи показників як основи стратегічного управління бібліотекою.

Практичне значення одержаних результатів. Висновки та результати дослідження можуть мати широке практичне впровадження в бібліотеках України з метою їхньої трансформації як відкритих соціокомунікаційних систем та соціальних інститутів, що відповідають сучасним суспільним вимогам та викликам.

Розроблені та обґрунтовані в дослідженні моделі системи процесно-орієнтованого управління бібліотекою, стратегічного управління бібліотекою як безперервного циклічного процесу, ЗСП як основи стратегічного управління бібліотекою, спеціальних інструментів стратегічного управління упроваджено в Науково-технічній бібліотеці ім. Г. І. Денисенка Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», про що свідчить акт упровадження.

Висновки та результати дослідження використано в Державній науково-педагогічній бібліотеці України імені В. О. Сухомлинського під час розроблення стратегії розвитку бібліотеки на 2017–2026 рр., у розробленні проекту стратегії Української бібліотечної асоціації на 2019–2021 рр. використано ЗСП, бенчмаркінг та клієнтський ряд, про що свідчать довідки про впровадження.

Теоретичні й практичні положення дисертації застосовано у викладанні навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент інформаційної діяльності» в Київському університеті імені Бориса Грінченка під час підготовки магістрів за спеціальністю 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа», про що свідчить довідка про впровадження, та можуть бути широко застосовані в системі безперервної бібліотечної освіти.

Особистий внесок здобувача. Дисертацію виконано самостійно, наукові результати та висновки одержані дисертантом особисто. 12 публікацій є одноосібними, 1 публікація спільна з О. В. Воскобойніковою-Гузевою, В. С. Пашковою, Я. Є. Сошинською, І. О. Шевченко.

Апробація результатів дисертації. Основні наукові положення й результати дослідження викладено в доповідях на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: Науково-практичний семінар-тренінг «Стратегія розвитку бібліотек на сучасному етапі» (Київ, 29 квітня, 2015 р.); Міжнародна наукова конференція «Бібліотека. Наука. Комунікація» (Київ, 6–8 жовтня 2015 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Бібліотеки вищих навчальних закладів: досвід та перспективи» (Київ, 11-13 жовтня 2016 р.); Всеукраїнська науково-практична конференція за міжнародною участю «Університетська бібліотека як простір соціокультурної комунікації» (Львів, 18–19 травня 2017 р.); II Міжнародна науково-практична конференція бібліотек ВНЗ «Бібліотеки вищих навчальних закладів: досвід та перспективи» (Одеса, 19-21 червня 2017 р.); Міжнародна наукова конференція «Бібліотека. Наука. Комунікація. Стратегічні завдання розвитку наукових бібліотек» (Київ, 3-5 жовтня 2017 р.); Науково-практичний семінар «Стратегії розвитку бібліотек: від ідеї до втілення» (Київ, 10-11 грудня, 2017 р.); XVII Международная научно-практическая конференция «Менеджмент вузовских библиотек» (Гродно, Белорусь, 26-27 октября, 2017 г.); Міжнародна науково-практична конференція «Інформація, комунікація та управління знаннями в глобалізованому світі» (Київ, 15 травня, 2018 р.); III Міжнародна науково-практична конференція бібліотек ЗВО «Бібліотеки закладів вищої освіти: досвід та перспективи» (Одеса, 4-6 липня, 2018 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Стратегії розвитку бібліотек: від ідеї до втілення» (Київ, 6-7 грудня, 2018 р.).

Публікації. Основні положення й результати дослідження викладено у 13 публікаціях. Серед яких: 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 наукових конференцій, 1 – тези у збірнику матеріалів науково-практичного семінару; 2 – праці, які додатково відображають наукові результати.

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.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність обраної теми, визначено об'єкт, предмет, мету й завдання дослідження, його методологію; окреслено наукову новизну дослідження та практичне значення одержаних результатів; наведено відомості про апробацію та впровадження результатів дослідження; подано інформацію про публікації автора.

У першому розділі **«Теоретичні засади та методологія дослідження»** вивчено стан розробленості теми дослідження, викладено теоретичні основи та поняттєвий апарат досліджуваної теми, описано методологію та методи дослідження.

Усі досліджувані джерела умовно розділені на групи за темами. Аналіз літератури *за темою підходів в управлінні бібліотеками* виявив, що соціокомунікаційний та системний підходи в організації діяльності бібліотеки аргументували М. Слободяник, Т. Гранчак, О. Воскобойнікова-Гузєва, І. Давидова та ін. Системний підхід до управління бібліотекою розкривають Г. Волтон, І. Сулова, В. Кармовський, Л. Петрова, О. Ланова, Н. Ніколаєнко та ін. Застосування процесного підходу в управлінні бібліотеками представляють Дж. Аткинсон, С. Хіггінс, М. Дерахшан, І. Давидова, Т. Ткаченко, Н. Ніколаєнко, М. Петрова та ін.

Аналіз джерел *за темою процесного підходу в управлінні бібліотеками* показав, що зарубіжні (Х. Ванг, С. Пігот, Х. Шефлер, І. Сулова, Ю. Дрешер, Л. Дубровіна, М. Коптяєва та ін.) й українські дослідники (В. Вахнован, О. Шкурко, І. Давидова, Т. Ткаченко та ін.) зосереджувались переважно на реінжинірингу бібліотечних процесів та менеджменту якості, а також застосуванні процесного підходу до окремих напрямів діяльності бібліотеки.

Дослідження джерел *за темою стратегічного управління бібліотеками (СУБ)* підтвердило, що в зарубіжних бібліотеках успішно використовуються бізнесові стратегічні концепції та розробляються власні, а з 1980-х рр. бібліотеки починають застосовувати стратегічне планування та стратегічне управління (А. Джакобсен та Дж. Спаркс, М. Коізумі, Дж. Хабер, П. Хернон та Дж. Месьюз, В. Дівінський, І. Басамігіна, І. Сулова, Н. Тюліна та ін.). В українському бібліотекознавстві питання стратегічного управління почали активно досліджуватись з кінця 1990-х рр. (В. Ільганаєва, А. Тавальбех, Н. Апшай, Л. Петрова, І. Давидова, О. Воскобойнікова-Гузєва, Н. Ніколаєнко та ін.).

Аналіз літератури *за темою збалансованої системи показників та інших спеціальних інструментів стратегічного управління бібліотеками* показав, що збалансована система показників (ЗСП) активно вивчається та застосовується в бібліотеках за кордоном, – передусім, як основа стратегічного управління (К. Цейнова, Р. Полл, Дж. Селф, С. Патак, М. Кірїллідоу та ін.). В Україні ЗСП досліджувалась як інструмент оцінки діяльності бібліотек (О. Василенко) і лише починає вивчатися як основа СУБ та інноваційний інструмент (Н. Ніколаєнко). Спеціальні управлінські інструменти (сценарне планування, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, бенчмаркінг та ін.) вивчаються та застосовуються в бібліотеках за кордоном (Ф. Аллан, А. Окладнікова, С. Ростовцев та ін.) і в Україні (Н. Кунанець,

А. Ржеуський, Н. Ніколаєнко, О. Василенко, І. Давидова, О. Башун та ін.) та підтверджують свою ефективність.

Глибокий аналіз джерел показав, що хоча значна кількість бібліотекознавчих досліджень стосується визначених вище тем, не виявлено комплексних досліджень, де було б представлено ЗСП як основу стратегічного управління бібліотекою (СУБ) у взаємозв'язку зі спеціальними управлінськими інструментами в конкретних підпроцесах СУБ, а СУБ не розглядалося як безперервний циклічний процес у системі процесно-орієнтованого управління бібліотекою як складною відкритою соціокомунікаційною системою.

Обґрунтовано теоретичну основу дослідження, яку становить поєднання соціокомунікаційного та системного підходів із процесним в управлінні бібліотекою як складною відкритою соціокомунікаційною системою та соціальним інститутом, з чого випливає й формування та застосування поняттєвого апарату і терміносистеми дослідження. Уточнено ряд понять і термінів, які вже використовуються в бібліотекознавстві, трапляються в публікаціях, або автори використовують наближений за значенням термін: бізнес-процес, керівник бізнес-процесу, виконавець бізнес-процесу, вхідний продукт бібліотеки, вихідний продукт бібліотеки, клієнт бібліотеки, внутрішній клієнт бібліотеки, зовнішній клієнт бібліотеки, споживач бібліотеки, продукт бібліотеки, стратегічне управління бібліотекою, стратегія бібліотеки, місія бібліотеки, візія бібліотеки, цінності бібліотеки, збалансована система показників, карта стратегії бібліотеки, сценарне планування, бенчмаркінг, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, SNW-аналіз, сегментація ринку споживачів бібліотеки. Запропоновано розширити бібліотекознавчу терміносистему, адаптуючи та вводячи в неї поняття, що стосуються процесного підходу та стратегічного управління: процесно-орієнтоване управління бібліотекою, стратегічна ідея бібліотеки, клієнтський ряд, екосистема бібліотеки.

Викладено основні особливості процесного підходу в управлінні бібліотекою. Поєднуючи соціокомунікаційний, системний та процесний підходи, запропоновано розглядати бібліотеку як взаємодіючу та взаємопов'язану систему бізнес-процесів: спрямовувального, основних, забезпечувальних (допоміжних) та управлінських.

У другому розділі **«Стратегічне управління бібліотекою як соціокомунікаційною системою»** розглянуто стратегічне управління в системі процесно-орієнтованого управління бібліотекою та вивчено розвиток стратегічного управління в бібліотеках України.

Застосовано процесний підхід та розроблено модель системи процесно-орієнтованого управління бібліотекою та модель процесу СУБ як безперервного циклічного бізнес-процесу, який складається із взаємозалежних підпроцесів (елементів). У системі процесно-орієнтованого управління бібліотекою в межах стратегічного бібліотечного менеджменту здійснюється управління розробленням, впровадженням та оцінюванням реалізації стратегії бібліотеки. Це є спрямовувальним процесом для ресурсного бібліотечного менеджменту, менеджменту персоналу бібліотеки та виробничого бібліотечного менеджменту. У межах виробничого бібліотечного менеджменту відбувається управління основними бізнес-процесами бібліотеки – створенням та наданням цінності зовнішнім клієнтам бібліотеки; у межах ресурсного бібліотечного менеджменту та

менеджменту персоналу бібліотеки відбувається управління забезпечувальними процесами бібліотеки: управління фінансовими, матеріально-технічними й інформаційними ресурсами бібліотеки та управління персоналом бібліотеки. У системі управління бібліотекою стратегічний, ресурсний, виробничий менеджмент та менеджмент персоналу є взаємозалежними, а вплив стратегічного менеджменту як спрямовувального процесу є визначальним. Управління інноваціями, проектами та якістю здійснюється в межах усіх бізнес-процесів бібліотеки.

Детально розглянуто всі підпроцеси СУБ у їх взаємодії та взаємовпливі з визначенням у кожному з них вхідних та вихідних продуктів та внутрішніх і зовнішніх клієнтів, для яких вони створюються. У кожному із підпроцесів проаналізовано основні елементи, описано особливості їхнього застосування в бібліотеках та зазначено виконавців підпроцесу. Наведено приклади застосування певних елементів СУБ у конкретних бібліотеках – Бібліотеці Конгресу, Британській бібліотеці, Бібліотеці Університету штату Техас, Бібліотеці Оксфордського університету, Публічній бібліотеці Торонто, Національній науковій медичній бібліотеці України, Каланчацькій центральній районній бібліотеці, Науково-технічній бібліотеці Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського (НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського) та ін.). Доведено, що підпроцеси СУБ логічно витікають один з одного, взаємодіють та взаємовпливають один на одного. СУБ базується на вивченні та аналізі відносин «середовище–бібліотека», при цьому бібліотека є відкритою системою, яка постійно взаємодіє з певними частинами зовнішнього середовища. 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.

Дослідження розвитку стратегічного управління в бібліотеках України засвідчило, що інтерес до стратегічного управління серед науковців та фахівців бібліотечної справи України зріс з кінця 90-х рр. ХХ ст., а останніми роками він став особливо інтенсивним. Провідні українські бібліотеки мають понад 10-річний досвід роботи зі стратегіями та успішно застосовують окремі інструменти стратегічного управління. Виявлено, що СУБ як безперервний бізнес-процес в українських бібліотеках лише починає запроваджуватись, бібліотекам недостатньо знань та умінь з розроблення документів стратегічного спрямування, стратегічне управління лише починає викладатися у закладах вищої освіти, що готують бібліотечно-інформаційних фахівців. Вказано на виклики, які стоять перед бібліотеками в запровадженні стратегічного управління, та шляхи їхнього подолання: у бібліотеках бракує фахівців, які мають відповідні компетентності – запровадження навчальних курсів зі стратегічного управління в систему безперервної бібліотечної освіти; розроблені стратегічні документи розвитку бібліотечної справи в Україні залишаються не реалізованими повною мірою – активізація та узгодженість дій (з обов'язковим періодичним звітуванням) органів влади, громадськості, бібліотек.

У третьому розділі **«Збалансована система показників як основа стратегічного управління бібліотекою»** розглянуто сутність ЗСП для бібліотек у її

взаємозв'язках з іншими управлінськими інструментами та застосування ЗСП у СУБ.

Адаптовано та вдосконалено модель ЗСП для застосування в бібліотеках. Основою моделі ЗСП є п'ять стратегічних перспектив, які розташовані в такому порядку: «суспільство/спільнота», «клієнти», «фінанси», «основні бізнес-процеси», «навчання та зростання». В межах кожної з перспектив формулюються стратегічні цілі, до яких визначаються індикатори, що демонструють досягнення цілей. Одним із ключових елементів моделі ЗСП для бібліотек є стратегічна ідея бібліотеки, оскільки реалізація стратегії спрямована на досягнення візії та виконання місії бібліотеки на основі визначених цінностей. Розміщення стратегії у центрі моделі демонструє орієнтування ЗСП на реалізацію стратегії бібліотеки.

Представлено обґрунтування того, що ЗСП є універсальною для застосування в бібліотеках різних типів та бібліотечних консорціумах, використовується як ефективний засіб удосконалення системи управління та дозволяє систематично ідентифікувати пріоритети для покращення діяльності бібліотеки. ЗСП орієнтована на стратегічну ідею, підтверджує, що розроблення і стратегії на загал, і стратегічних цілей та показників їхнього досягнення пов'язано з місією бібліотеки, спрямовує конкретні дії працівників бібліотеки на досягнення візії та реалізацію стратегії, дозволяє чітко і зрозуміло формулювати та візуалізувати стратегію, дає змогу керувати реалізацією стратегії через стратегічний зворотний зв'язок.

На основі аналізу стратегічних карт зарубіжних та української бібліотек підтверджено, що ЗСП є гнучкою системою та адаптується до умов конкретної бібліотеки.

Розглянуто та описано базові елементи ЗСП як основи СУБ: стратегічні цілі бібліотеки, показники їхнього досягнення, ініціативи/завдання та заходи з реалізації стратегії бібліотеки, визначені та розподілені за відповідними перспективами/напрямами: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання. Вказано, що збалансованість ЗСП як основи СУБ полягає у збалансованості фінансових та нефінансових, кількісних та якісних, випереджальних та запізнених показників. Окрім того, ЗСП представляє внутрішню діяльність бібліотеки (перспективи «навчання і зростання персоналу», «основні процеси») та зовнішню діяльність бібліотеки (перспективи «фінанси», «клієнти»), стратегію та операційну діяльність, цілі бібліотеки та особисті цілі її працівників. Наведено карту стратегії, яка унаочнює стратегію бібліотеки, загальну логіку створення цінності для клієнта та причинно-наслідкові зв'язки між окремими стратегічними цілями в різних стратегічних перспективах.

Розглядаючи ЗСП як основу безперервного циклічного процесу стратегічного управління бібліотекою, ми пропонуємо використовувати елементи ЗСП у конкретних підпроцесах стратегічного управління. Так, до підпроцесу «визначення та розроблення стратегії бібліотеки» належать такі елементи ЗСП, як «уточнення стратегічної ідеї», «визначення стратегічних перспектив», «розроблення стратегічних цілей», «встановлення причинно-наслідкових зв'язків (складання стратегічної карти)» та «обговорення кожного елемента із топ-менеджментом та працівниками». До підпроцесу «впровадження та реалізація стратегії бібліотеки» відносимо «визначення індикаторів до цілей і їх значень», «визначення

ініціатив/завдань на досягнення стратегічних цілей», «визначення заходів для виконання ініціатив – складання стратегічного плану», «обговорення кожного елемента з топ-менеджментом та працівниками». До підпроцесу «оцінка та контроль реалізації стратегії бібліотеки» включено «моніторинг показників», «корективи стратегічного плану/стратегічних цілей/показників» та «обговорення кожного елемента з топ-менеджментом та працівниками». Таким чином, виявлено, що у трьох із п'яти підпроцесів стратегічного управління бібліотекою безпосередньо застосовуються елементи ЗСП, а підпроцес «формулювання стратегічної ідеї бібліотеки» також пов'язаний із ЗСП. Підтверджено результативність застосування ЗСП як основи стратегічного управління бібліотекою.

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: 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. Адаптовано для застосування в СУБ такі інструменти, як клієнтський ряд та екосистема бібліотеки. Методика клієнтського ряду допоможе визначити межі діяльності бібліотеки, продукт, ключового клієнта, зосередити ресурси для досягнення стратегічної ідеї, уточнити логіку створення цінності та побудови діяльності бібліотеки. Запропоновано визначати «екосистему бібліотеки» як співтовариство організацій та окремих осіб, учасників екосистеми, які взаємодіють на умовах співробітництва та взаємної вигоди, створюють продукти та доносять їх як цінність споживачам, досягаючи при цьому спільних цілей. Вказано на взаємозв'язок названих управлінських інструментів із ЗСП. Результати стратегічного аналізу, проведеного із застосуванням цих інструментів, використовуються у ЗСП для уточнення стратегічної ідеї, розроблення стратегічних цілей, визначення ініціатив/завдань для досягнення стратегічних цілей, складання стратегічного плану. Доведено перспективність застосування спеціальних управлінських інструментів у практиці СУБ у їхній взаємодії із ЗСП для успішного розроблення і втілення в життя дієвих стратегій та для повноцінної реалізації бібліотеками їх потенціалу як соціальних інститутів.

Розглядаючи вивчення та застосування ЗСП у зарубіжній бібліотечній справі та НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського, доводиться її ефективність і як основи СУБ, і як системи оцінювання діяльності бібліотеки. В українському бібліотекознавстві досі не було проведено комплексних досліджень ЗСП і вона майже не використовується у бібліотеках України. Відомо про застосування ЗСП як основи СУБ у НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського та як системи оцінювання діяльності в Національній бібліотеці України імені В. І. Вернадського. Детально розглянуто застосування елементів ЗСП в окремих підпроцесах СУБ та доведено, що ЗСП є засобом, який допомагає бібліотеці гнучко реагувати на обставини, вносити необхідні зміни у свою діяльність та досягати поставлених цілей.

Визначено та охарактеризовано особливості здійснення в бібліотеках науково-практичних заходів із впровадження процесу стратегічного управління на основі

ЗСП. Серед них: донесення директором бібліотеки початкового бачення бажаного майбутнього бібліотеки, яке попередньо узгоджується з топ-менеджментом; створення стратегічної робочої групи, обов'язковою умовою включення до якої є особисте бажання та мотивація кожного учасника; навчання учасників робочої групи сучасних підходів до управління та стратегічного управління зокрема, визначених методик та інструментів стратегічного управління тощо (проводиться на початку кожного нового циклу процесу стратегічного управління); регулярні стратегічні сесії для проведення стратегічного аналізу, формулювання стратегічної ідеї, визначення та розроблення стратегії, визначення стратегічних індикаторів, складання стратегічного плану, коригування всіх елементів стратегії та її реалізації; налагоджена, чітка та регулярна комунікація на всіх рівнях та на всіх етапах впровадження стратегічного управління в бібліотеці, для розуміння працівниками бібліотеки свого безпосереднього внеску та ролі в досягненні візії, виконанні місії бібліотеки та реалізації стратегії.

ВИСНОВКИ

Застосувавши процесний підхід до стратегічного управління в загальній управлінській системі бібліотеки, що є складною відкритою соціокомунікаційною системою і соціальним інститутом, на предмет збалансованої системи показників як його основи, у процесі дослідження досягнуто мети дисертації та вирішено поставлені завдання, що дозволило дійти таких основних висновків.

1. З'ясовано стан наукової розробленості тематики збалансованої системи показників у стратегічному управлінні бібліотекою як соціокомунікаційною системою із застосуванням процесного підходу. Аналіз наукових праць та інших джерел показав, що в бібліотекознавстві активно застосовуються соціокомунікаційний, системний та процесний підходи до управління бібліотекою, його окремих підсистем, зокрема стратегічного управління. Основна увага дослідників зосереджена на застосуванні процесного підходу для впровадження реінжинірингу і менеджменту якості та для організації окремих напрямів діяльності бібліотеки. Попри значну кількість досліджень ЗСП як основи стратегічного управління та інших управлінських інструментів, бракує досліджень, де б елементи ЗСП та спеціальні управлінські інструменти розглядалися комплексно в конкретних підпроцесах стратегічного управління, що є безперервним циклічним процесом у системі процесно-орієнтованого управління бібліотекою.

2. Уточнено та розширено поняттєвий апарат і терміносистему бібліотекознавства щодо процесного підходу, стратегічного управління, ЗСП та інших спеціальних управлінських інструментів. Уточнено ряд понять та термінів, які в їх смисловому значенні вже використовуються дослідниками та фахівцями бібліотечної справи: бізнес-процес, керівник бізнес-процесу, виконавець бізнес-процесу, вхідний продукт бібліотеки, вихідний продукт бібліотеки, клієнт бібліотеки, внутрішній клієнт бібліотеки, зовнішній клієнт бібліотеки, споживач бібліотеки, продукт бібліотеки, стратегічне управління бібліотекою, стратегія бібліотеки, місія бібліотеки, візія бібліотеки, цінності бібліотеки, збалансована система показників, карта стратегії бібліотеки, сценарне планування, бенчмаркінг,

PEST-аналіз, SWOT-аналіз, SNW-аналіз, сегментація ринку споживачів бібліотеки. Адаптовано та розглянуто такі поняття та терміни: процесно-орієнтоване управління бібліотекою, стратегічна ідея бібліотеки, клієнтський ряд, екосистема бібліотеки.

3. Розроблено та охарактеризовано моделі системи процесно-орієнтованого управління бібліотекою і стратегічного управління бібліотекою як безперервного циклічного процесу. У моделі системи управління в межах бібліотечного стратегічного, виробничого, ресурсного менеджменту та менеджменту персоналу діють взаємозалежні та взаємовпливаючі процеси, які всі разом та кожен сам по собі є важливими для ефективного управління, створення цінності та задоволення потреб клієнтів бібліотеки. Стратегічне управління бібліотекою є спрямовувальним процесом для основних та забезпечувальних бізнес-процесів, тому його вплив в управлінській системі бібліотеки визначальний. Модель стратегічного управління бібліотекою як безперервного циклічного процесу демонструє, що стратегічне управління характеризується послідовністю, безперервністю, циклічністю та нерівномірністю і складається з таких взаємозалежних послідовних підпроцесів: «стратегічний аналіз діяльності бібліотеки», «формулювання стратегічної ідеї бібліотеки», «визначення та розроблення стратегії бібліотеки», «впровадження та реалізація стратегії бібліотеки», «оцінка та контроль реалізації стратегії бібліотеки». Ця модель демонструє наявність у стратегічному управлінні бібліотекою всіх основних елементів бізнес-процесу: вхідних продуктів, вихідних продуктів, внутрішніх/зовнішніх клієнтів, виконавців та керівника процесу.

4. З'ясовано стан упровадження стратегічного управління в бібліотеках України. Зацікавленість стратегічним управлінням серед бібліотечних фахівців постійно зростає від кінця 90-х рр. XX ст. Провідні бібліотеки мають понад 10-річний досвід у роботі зі стратегіями та успішно застосовують окремі інструменти стратегічного управління (визначення місії, SWOT-аналіз, стратегічне планування та ін.). Доведено, що активність бібліотек у визначенні стратегій розвитку та розробленні стратегічних документів зросла після 2010 р. Однак, стратегічне управління як безперервний бізнес-процес в українських бібліотеках лише починає запроваджуватись, часто розроблені стратегії повноцінно не реалізуються, а бібліотекам бракує фахівців, які мають відповідні компетентності. Існує необхідність у комплексних дослідженнях і розробленні та впровадженні в систему безперервної бібліотечної освіти навчального курсу «Стратегічне управління бібліотекою».

5. Визначено сутність збалансованої системи показників у бібліотеках, удосконалено й обґрунтовано модель збалансованої системи показників як основи стратегічного управління бібліотекою. Доведено, що призначенням збалансованої системи показників є впровадження стратегічного управління у бібліотеці та/або удосконалення системи управління бібліотекою. Збалансована система показників у стратегічному управлінні бібліотеками забезпечує: чітке формулювання стратегії та переведення її в конкретні цілі; встановлення відповідності між стратегічними цілями та показниками, що визначають їхнє досягнення; планування, визначення стратегічних цілей, завдань та заходів, необхідних для їхнього досягнення; розширення стратегічного зворотного зв'язку та поінформованості про реалізацію

стратегії, її життєздатність, актуальність для можливості внесення своєчасних змін.

В основу адаптованої та вдосконаленої моделі збалансованої системи показників для бібліотек покладено п'ять стратегічних перспектив, розташованих у такому порядку: «суспільство/спільнота», «клієнти», «фінанси», «основні бізнес-процеси», «навчання та зростання». Модель відображає логічні зв'язки між перспективами та обумовленість досягнення конкретної цілі результатами досягнення інших цілей. Застосування цієї моделі в стратегічному управлінні орієнтує діяльність бібліотеки на реалізацію стратегії, досягнення візії та виконання місії бібліотеки на основі визначених цінностей.

6. Вивчено та описано застосування спеціальних управлінських інструментів у бібліотеках у їхньому взаємозв'язку зі збалансованою системою показників у конкретних підпроцесах стратегічного управління бібліотекою та адаптовано управлінські інструменти, такі як клієнтський ряд і підприємницька екосистема, для застосування у стратегічному управлінні бібліотекою. Збалансована система показників як основа стратегічного управління бібліотекою застосовується в підпроцесах «визначення і розроблення стратегії бібліотеки», «впровадження та реалізація стратегії бібліотеки» та «оцінювання та контроль реалізації стратегії бібліотеки». У підпроцесі «стратегічного аналізу діяльності» використовуються бенчмаркінг, SWOT-, SNW-, PEST-, PESTLE-аналіз, проведення сегментації ринку споживачів бібліотеки, оцінка ринку ресурсів бібліотеки, визначення клієнтського ряду бібліотеки та ін.; у межах підпроцесів «стратегічний аналіз діяльності бібліотеки» та «визначення і розроблення стратегії бібліотеки» – сценарне планування тощо. Адаптовано методики визначення клієнтського ряду бібліотеки та екосистеми бібліотеки для їх застосування в стратегічному управлінні бібліотекою, зокрема у визначенні меж діяльності, продукту, ключового клієнта, уточнення логіки створення цінності та побудови логіки діяльності бібліотеки. Результати застосування цих інструментів використовуються у збалансованій системі показників.

7. Визначено науково-практичні заходи з упровадження стратегічного управління на основі збалансованої системи показників у бібліотеках у порядку черговості: обґрунтування директором бібліотеки бачення бажаного майбутнього бібліотеки; створення стратегічної робочої групи із мотивованих працівників бібліотеки; вивчення учасниками робочої групи сучасних підходів, методик, ЗСП та інших інструментів стратегічного управління бібліотекою; проведення регулярних стратегічних сесій, застосування елементів ЗСП та інших визначених інструментів відповідно до підпроцесів стратегічного управління бібліотекою; налагоджена, чітка та регулярна комунікація на всіх рівнях та етапах упровадження стратегічного управління бібліотекою.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дослідження:

1. Бруй О. Комплекс інформаційно-технологічних систем як інструмент успішної реалізації стратегії процесно-орієнтованої бібліотеки / О. Бруй // Вісн. Харк. держ. акад. культури. – 2012. – № 38. – С. 204–214.
2. Бруй О. Стратегічне управління процесно-орієнтованою бібліотекою / О. Бруй // Вісн. Харк. держ. акад. культури. – 2014. – Вип. 42. – С. 122–129.
3. Бруй О. Збалансована система показників як основа системи стратегічного управління у бібліотеках: теоретичні аспекти / О. Бруй // Вісн. Книжк. палати. – 2015. – № 10. – С. 26–30.
4. Бруй О. Збалансована система показників – дієвий інструмент стратегічного управління бібліотеками: за матеріалами зарубіжних публікацій / О. Бруй // Бібліот. вісн. – 2015. – № 5. – С. 10–15.
5. Бруй О. Система стратегічного управління процесно-орієнтованою бібліотекою / О. Бруй // Вісн. Книжк. палати. – 2015. – № 1. – С. 14–17.
6. Бруй О. Стратегічне управління в українських бібліотеках: за результатами опитування / О. Бруй // Вісн. Книжк. палати. – 2017. – № 3. – С. 37–41.
7. Бруй О. Стратегія розвитку як основа управління бібліотекою / О. Бруй // Вісн. Книжк. палати. – 2018. – № 3. – С. 36–40.
8. Бруй О. Определение и развитие экосистемы как элемент стратегического управления библиотеками / О. Бруй // Книга & Библиотека = Book & Library. – 2018. – № 2. – С. 30–36.
9. Brui O. Implementation of strategic management based on the balanced scorecard in a university library / O. Brui // Library Management. – 2018. – Vol. 39, Iss. 8/9. – Pp. 530–540. – <https://doi.org/10.1108/LM-09-2017-0086>

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

10. Бруй О. Моніторинг та оцінювання реалізації Стратегії розвитку Науково-технічної бібліотеки КПІ ім. Ігоря Сікорського / О. Бруй // Міжнар. наук. конф. «Бібліотека. Наука. Комунікація. Стратегічні завдання розвитку наукових бібліотек» (Київ, 3–5 жовтня 2017 р.). – Київ, 2017. – С. 7–11.
11. Бруй О. Змінитися не можна зупинитися: впровадження процесу стратегічного управління в Бібліотеці КПІ / О. Бруй // Наук.-практ. семінар «Стратегії розвитку бібліотек: від ідеї до втілення» : зб. тез. – Київ : УБА, 2017. – С. 4–11.

Праці, які додатково відображають наукові результати:

12. Стратегія розвитку Науково-технічної бібліотеки КПІ ім. Ігоря Сікорського: 2017–2020 рр. / уклад. Оксана Бруй ; Наук.-техн. біб-ка КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ : Ліра-К, 2017. – 38 с.
13. Матеріали до стратегії розвитку бібліотечної справи в Україні до 2025 року «Якісні зміни бібліотек задля забезпечення сталого розвитку України» / Укр. бібл. асоц. ; авт.-упоряд.: О. М. Бруй, О. В. Воскобойнікова-Гузева,

В. С. Пашкова, Я. Є. Сошинська, І. О. Шевченко. – Київ : УБА, 2015. – 57 с.
(Дисертант безпосередньо розробляла основні положення таких стратегічних напрямів розвитку бібліотечної справи: 1. Удосконалення нормативно-правової бази, яка стосується діяльності бібліотек, та врегулювання стандартів бібліотечно-інформаційної галузі відповідно до міжнародних стандартів; 5. Модернізація матеріально-технічної бази та інформаційно-технологічної інфраструктури бібліотек. Автор також брала участь у розробленні розділів: Короткостроковий план дій на 2016–2017 рр.; Середньостроковий план дій на 2018-2020 рр.; Довгостроковий план дій на 2021–2025 рр.)

АНОТАЦІЯ

Бруй О. М. Збалансована система показників у стратегічному управлінні бібліотекою. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук із соціальних комунікацій за спеціальністю 27.00.03 – книгознавство, бібліотекознавство, бібліографознавство. – Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського, Національна академія наук України, Київ, 2018.

У дисертаційній роботі комплексно представлено зміст та особливості впровадження збалансованої системи показників (ЗСП) як основи безперервного циклічного процесу стратегічного управління бібліотекою (СУБ) у системі процесно-орієнтованого управління бібліотекою.

Здійснено аналіз стану розробленості теми дослідження. Виявлено та описано основні особливості процесного підходу в управлінні бібліотекою. Уточнено та розширено поняттєвий апарат бібліотекознавства щодо процесно-орієнтованого управління, стратегічного управління, ЗСП та інших спеціальних управлінських засобів. Розроблено, теоретично обґрунтовано та представлено модель системи процесно-орієнтованого управління бібліотекою та модель СУБ як безперервного циклічного бізнес-процесу. Здійснено комплексний аналіз спеціальних управлінських інструментів, які можуть застосовуватись у певних підпроцесах СУБ у їхній взаємодії зі ЗСП як основою СУБ: сценарне планування, бенчмаркінг, SWOT-, SNW- і PEST-аналіз, проведення сегментації споживачів, оцінки ресурсів тощо. Адаптовано спеціальні управлінські інструменти (клієнтський ряд та екосистема бібліотеки) для застосування в бібліотеках. Досліджено розвиток теорії та практичного впровадження стратегічного управління в зарубіжних та українських бібліотеках. Удосконалено модель ЗСП як основи СУБ. Розглянуто завдання та особливості ЗСП. Визначено науково-практичні заходи з впровадження процесу СУБ на основі ЗСП у бібліотеках.

Ключові слова: збалансована система показників, управління бібліотекою, процесно-орієнтоване управління бібліотекою, стратегічне управління бібліотекою, стратегічний аналіз, стратегічна ідея бібліотеки, місія бібліотеки, візія бібліотеки, цінності бібліотеки, стратегія бібліотеки, карта стратегії бібліотеки, екосистема бібліотеки, клієнтський ряд бібліотеки, бенчмаркінг, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, сегментація споживачів бібліотеки, оцінка ресурсів бібліотеки, сценарне планування.

АННОТАЦИЯ

Бруй О. М. Сбалансированная система показателей в стратегическом управлении библиотекой. – Квалификационная научная работа на правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата наук по социальным коммуникациям по специальности 27.00.03 — книговедение, библиотековедение, библиографоведение. – Национальная библиотека Украины имени В. И. Вернадского, Национальная академия наук Украины, Киев, 2018.

В диссертационной работе комплексно представлено содержание и особенности внедрения сбалансированной системы показателей (ССП) как основы непрерывного циклического процесса стратегического управления библиотекой (СУБ) в системе процессно-ориентированного управления библиотекой. Проведен анализ состояния разработанности темы исследования. Выявлены и описаны основные особенности процессного подхода в управлении библиотекой. Уточнен и расширен понятийный аппарат библиотековедения по процессно-ориентированному управлению, стратегическому управлению, ССП и другим специальным управленческим инструментам. Разработана, теоретически обоснована и представлена модель системы процессно-ориентированного управления библиотекой и модель СУБ как непрерывного циклического бизнес-процесса. Проведен комплексный анализ специальных управленческих инструментов для использования в СУБ в их взаимодействии с ССП как основой СУБ: сценарное планирование, бенчмаркинг, SWOT-, SNW- и PEST-анализ, сегментация потребителей, оценка ресурсов и др. Адаптированы специальные управленческие инструменты (клиентский ряд и экосистема библиотеки) для использования в библиотеках. Исследовано развитие теории и практики стратегического управления в зарубежных и украинских библиотеках. Усовершенствована модель ССП как основа СУБ. Рассмотрены задачи и особенности ССП. Определены научно-практические мероприятия по внедрению процесса СУБ на основе ССП в библиотеках.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, управление библиотекой, процессно-ориентированное управление библиотекой, стратегическое управление библиотекой, стратегический анализ, стратегическая идея библиотеки, миссия библиотеки, визия библиотеки, ценности библиотеки, стратегия библиотеки, карта стратегии библиотеки, экосистема библиотеки, клиентский ряд библиотеки, бенчмаркинг, SWOT-анализ, PEST-анализ, сегментация потребителей библиотеки, оценка ресурсов библиотеки, сценарное планирование.

ANNONATION

Bruy O. M. Balanced Scorecard in Strategic Management of Library. – Manuscript. – Qualifying scientific work on the rights of manuscripts.

The thesis for the degree of a candidate of Science in Social Communications (doctor of philosophy) on specialty 27.00.03 – Book Science, Library Science,

Bibliography. – The Vernadsky National Library of Ukraine, NAS of Ukraine. – Kyiv, 2018.

The thesis presents in a complex way the content and peculiarities of a balanced scorecard (BSC) implementation as the basis of continuous and cyclic strategic management business process in the process-oriented management system of library. The analysis of scientific works and other sources on the research topic has shown that socio-communication, system and process approaches to the library management, its various sub-systems and implementation aspects, in particular to strategic management are actively applied in the library science; a considerable amount of library research studies relate to the different aspects of theoretical and practical use of BSC and other special managerial strategic tools. However, until now, comprehensive research has not been carried out, in which the system of process-oriented library management would be presented in a holistic manner, and BSC as a base of continuous and cyclic strategic management business process would be seen. The main features of the process approach in the library management were identified and described. The conceptual apparatus of library science concerning process-oriented management, strategic management, BSC and special management tools is specified. The following concepts and terms are clarified: “process-oriented management of the library”, “business process”, “library client”, “library internal client”, “library external client”, “library key client”, “library consumer”, “library product”, “library main product”, “library strategy”, “strategic library management”, “strategic idea of the library”, “library ecosystem”, “balanced scorecard”, “library strategic map” etc. The library is considered as an interactive and interconnected system of business processes (directing, main, providing (supporting) and managerial), the model of process-oriented library management system in which strategic, resource, production management and personnel management are interdependent and in their interaction provide the efficiency of management, customer satisfaction, and the fulfillment of the library social role. The purpose, content and place of strategic management as a directing continuous cyclic sequential and uneven business process in the general library management system are specified. The model of strategic management as a directing continuous business process is designed and theoretically substantiated, and its structure is considered. The proposed model consists of five sub-processes (strategic analysis, strategic ideas formulation, strategy defining and development, strategy implementation and realization, assessment and control of strategy realization), which in turn can be divided into sub-processes of the second and third levels depending on the context of a separate library. The special management tools for use in the strategic management of the library and its interconnection with BSC (scenario planning, benchmarking, SWOT, SNW and PEST analyzes, consumer segmentation, resource estimation, etc.) are analyzed in a complex way. Special management business tools, client range, library ecosystem and defining of the main product components for use in libraries are adapted. The development of the theory and practice of strategic management in foreign and Ukrainian libraries has been studied. The model of the BSC for application as a basis of library strategic management has been improved and adapted. This model has the following structure: the strategic idea of the library, a strategy, the five strategic perspectives are arranged in the following order “society/community”, “clients”, “finances”, “main business processes”, “learning and growth”. The objectives and features of the BSC as the basis of the strategic management

process in libraries are considered. The content of scientific and practical measures for the implementation of the strategic management process based on the BSC in libraries is determined. The prospect of introducing into the management system of libraries a continuous business process of strategic management is based on BSC and the special management tools use. This will allow Ukrainian libraries to create and implement modern effective strategies, to meet the needs of their clients (both users of the library and other stakeholders), to be successful in the long term, assessed both by society and the state, and established as leading social institutions in the development of open civil and information society and knowledge society.

Key words: balanced scorecard, library management, process-oriented library management, strategic library management, strategic analysis, library strategic idea, library mission, library vision, library values, library strategy, library strategy map, library ecosystem, library client range, benchmarking, SWOT-analysis, PEST-analysis, library customer segmentation, library resource assessment, scenario planning.

Підписано до друку 01.03.19 р. Формат 60x90/16 Ум. друк. арк. 1,25
Папір офс. Друк офс. Наклад 100 пр. Зам. № 2.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
видавців, виготовників і розповсюджувачів видавничої продукції.
ДК № 3981 від 15.02.2011 р.

Друкарня «Видавництво Ліра-К»,
03115, м. Київ, вул. Ф. Пушиної, 27, оф. 20-22