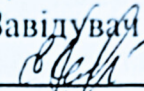


КИЇВСЬКИЙ СТОЛИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА
ФАКУЛЬТЕТ УКРАЇНСЬКОЇ ФІЛОЛОГІЇ, КУЛЬТУРИ ТА МИСТЕЦТВА
КАФЕДРА ІНФОРМАЦІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

 О.А. Політова

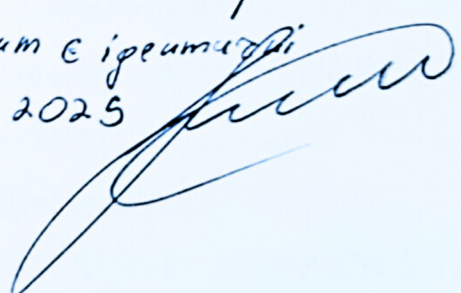
« 14 » листопада 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА (МАГІСТЕРСЬКА) РОБОТА

на тему:

**МЕНЕДЖМЕНТ ЗМІН У БІБЛІОТЕЧНО-ІНФОРМАЦІЙНИХ
УСТАНОВАХ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

студента другого (магістерського) рівня вищої освіти

*Цим записом засвідчується
що параш на захист
Руконис та електрокиб
документ є ідеатиді
17.12.2025*


Виконав :

студент II курсу, групи ІБАСм-1-24-1.4д
спеціальності «Інформаційна, бібліотечна
та архівна справа»

Ткаченко Андрій В'ячеславович

Науковий керівник:

Кандидат історичних наук

Політова Олена Аркадіївна

Київ - 2025



ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗМІН У	
БІБЛІОТЕЧНО - ІНФОРМАЦІЙНІЙ СФЕРІ.....	8
1.1. Теорія та моделі управління змінами.....	8
1.2. Особливості менеджменту у бібліотечно-інформаційних установах.....	12
1.3. Вплив цифровізації на трансформацію бібліотечно-інформаційних установ.....	15
Висновки до І розділу.....	18
РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В БІБЛІОТЕЧНО-ІНФОРМАЦІЙНИХ УСТАНОВАХ УКРАЇНИ.....	20
2.1. Характеристика баз дослідження: Наукова бібліотека ім. М. Максимовича та Державна науково-педагогічна бібліотека України ім. В. О. Сухомлинського.....	20
2.2. Практика впровадження цифрових технологій у Науковій бібліотеці ім. М. Максимовича та Державній науково-педагогічній бібліотеці України ім. В. О. Сухомлинського	24
2.3. Проблеми та бар'єри цифровізації у діяльності Наукової бібліотеки ім. М. Максимовича та Державної науково-педагогічної бібліотеки України ім. В. О. Сухомлинського	28
2.4. Перспективи розвитку цифрової трансформації бібліотечно-інформаційних установ.....	31
Висновки до ІІ розділу.....	34
РОЗДІЛ ІІІ. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗМІН В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	38
3.1. Міжнародні тенденції та концептуальні підходи до цифрової трансформації бібліотек	38
3.2. Моделі та інструменти управління змінами в бібліотечно-інформаційних установах	42

3.3. Модернізація цифрової інфраструктури та сервісної моделі бібліотечно-інформаційних установ.....	45
3.4. Модель удосконалення менеджменту змін у бібліотечно-інформаційних установах.....	49
Висновки до III розділу.....	54
ВИСНОВКИ.....	60

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ

ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена сучасним етапом розвитку суспільства, який визначається інтенсивним поширенням цифрових технологій, що трансформують форми виробництва, комунікації та збереження інформації. Цифровізація стала ключовим чинником модернізації освітнього, наукового й культурного простору України та суттєво вплинула на діяльність бібліотечно-інформаційних установ. Бібліотеки, як традиційні соціокультурні центри збереження та поширення знань, перебувають у ситуації необхідності переходу від моделі, орієнтованої на фізичні фонди, до моделі цифрових сервісів, відкритої науки, електронних ресурсів і дистанційної підтримки користувачів. Особливої ваги ця тема набуває в умовах повномасштабної війни, коли цифрові сервіси, віддалений доступ до ресурсів та оперативне інформування стали ключовими інструментами стійкості бібліотек та забезпечення їх безперервного функціонування.

У цих умовах управління змінами стає необхідною передумовою успішної цифрової трансформації бібліотек. Впровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій супроводжується структурними, кадровими та комунікаційними змінами, що потребують чіткої координації, стратегічного планування, підготовки персоналу, оптимізації управлінських процесів і формування цифрових компетентностей. За відсутності ефективного менеджменту змін процес цифровізації може бути фрагментарним, супроводжуватись опором працівників, нераціональним використанням ресурсів та зниженням якості інформаційних послуг.

Актуальність дослідження посилюється стратегічним курсом України на євроінтеграцію, модернізацію інформаційної та освітньої інфраструктури, розвиток відкритих даних і наукових комунікацій. Проєкт «Рамка цифрової компетентності бібліотечного працівника» (2024) підкреслює важливість цифрової підготовки персоналу бібліотек як основи для розвитку сучасних

сервісів та інноваційних форматів діяльності. У виданні «Бібліотека в епоху цифровізації освіти і науки» (2025) акцентується, що цифрові технології стали ключовим елементом стійкості бібліотек в умовах війни, забезпечивши збереження доступу до освітніх та наукових ресурсів.

Стан наукової розробки проблеми. Питання управління змінами досліджувалися у працях зарубіжних учених К. Левіна (модель «розморожування - зміна - заморожування»), Дж. Коттера (восьмистапна модель трансформацій), П. Сенге (концепція «навчальної організації»), Т. Девенпорта, Р. Акоффа та інших. У галузі бібліотекознавства та інформаційних наук питання цифрової трансформації, модернізації бібліотечних процесів і розвитку сервісноорієнтованих моделей висвітлено в роботах В. Копанєвої, І. Лобузіної, О. Онищенко, Т. Ярошенко, Л. Петрової та ін. Дослідження С. Злигостєва (2023) розкриває рівень цифровізації провідних бібліотек України (КНУ ім. Т. Шевченка, КПІ ім. І. Сікорського, НаУКМА) та окреслює основні бар'єри і потенціал цифрової модернізації.

Разом з тим проблема системного менеджменту змін у бібліотечно-інформаційних установах України в умовах цифрової трансформації розкрита недостатньо. Наявні праці не пропонують комплексного підходу, який би поєднував організаційні, технологічні, кадрові та комунікаційні аспекти змін, а також рекомендацій, адаптованих до сучасних викликів, включно з умовами воєнного стану.

Мета дослідження - на основі аналізу теоретичних засад та практичного досвіду провідних бібліотек України розробити рекомендації щодо послідовності адаптивного управління змінами в умовах цифрової трансформації.

Завдання дослідження:

- узагальнити теоретико-методологічні основи менеджменту змін у бібліотечно-інформаційній сфері;
- визначити вплив цифровізації та умов воєнного стану на трансформацію бібліотечних установ;

- проаналізувати практику управління змінами у Науковій бібліотеці ім. М. Максимовича та ДНПБ України ім. В. О. Сухомлинського;
- виявити організаційні, технологічні та кадрові бар'єри цифровізації;
- обґрунтувати модель та розробити проєкт удосконалення менеджменту змін для бібліотек.

Об'єкт дослідження - система управління змінами в бібліотечно-інформаційних установах.

Предмет дослідження - механізми, інструменти та стратегії адаптивного управління бібліотеками в умовах цифрової трансформації.

Інформаційна база дослідження: нормативно-правові акти України; державні стратегії цифрової трансформації; офіційні документи бібліотек; матеріали IFLA; наукові публікації українських дослідників; статистичні дані Міністерства культури та інформаційної політики України; видання «Бібліотека в епоху цифровізації освіти і науки» (2025); «Рамка цифрової компетентності бібліотечного працівника» (2024).

Наукова новизна полягає в систематизації моделей менеджменту змін у бібліотечно-інформаційних установах України та обґрунтуванні рекомендацій щодо адаптивного управління змінами з урахуванням кадрових, технологічних і організаційних чинників цифрової трансформації, а також умов воєнного стану. Практичне значення полягає у можливості використання результатів дослідження керівниками бібліотек для розроблення стратегій цифрової модернізації, удосконалення управлінських процесів, формування цифрових компетентностей персоналу та підвищення якості інформаційних послуг.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки магістерського дослідження були представлені на III Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Студії з інформаційної науки, соціальних комунікацій та філології в сучасному світі» (23-24 жовтня 2025 р., м. Київ), де була виголошена доповідь: «Менеджмент змін у бібліотечно-

інформаційних установах в умовах цифрової трансформації». Тези опубліковані у збірнику матеріалів конференції.

Структура магістерської роботи. Дана робота складається з вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

У вступі визначаються об'єкт, предмет, мета, завдання, основні методи та актуальність дослідження, стан наукової розробки, практичне значення та структура роботи.

У першому розділі «Теоретичні основи менеджменту змін у бібліотечно-інформаційній сфері» розкрито теоретичні основи менеджменту змін та вплив цифровізації на трансформацію бібліотек.

У другому розділі «Аналіз стану управління змінами в бібліотеках України» на прикладі Наукової бібліотеки ім. М. Максимовича КНУ імені Тараса Шевченка детально розглядається практика впровадження цифрових технологій.

У третьому розділі «Напрями удосконалення менеджменту змін в умовах цифрової трансформації» аналізується міжнародний досвід цифрової трансформації бібліотек і подаються рекомендації щодо адаптивного управління змінами.

У висновках узагальнено результати дослідження.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗМІН У БІБЛІОТЕЧНО - ІНФОРМАЦІЙНІЙ СФЕРІ

1.1. Теорія та моделі управління змінами

Управління змінами (change management) є важливим напрямом сучасної теорії і практики менеджменту, який охоплює процеси планування, впровадження та закріплення організаційних трансформацій у різних типах установ. У контексті бібліотечно-інформаційної сфери потреба в управлінні змінами зумовлена інтенсивним розвитком цифрових технологій, трансформацією інформаційних потреб користувачів, оновленням принципів доступу до знань та переорієнтацією бібліотек на моделі відкритих культурних і освітніх платформ. Отже, дослідження теоретичних засад менеджменту змін є фундаментом для розуміння процесів модернізації бібліотечно-інформаційних інституцій.

Згідно із сучасними підходами, управління змінами визначається як цілеспрямований вплив керівництва на процес переходу організації від існуючого стану до нового, більш ефективного, що відповідає зовнішнім та внутрішнім умовам її функціонування. Успішне впровадження змін залежить від низки факторів: готовності персоналу, якості комунікацій, стратегічного лідерства, мотивації працівників, наявності чіткої програми інноваційного розвитку та підтримки з боку стейкхолдерів.

У науковій традиції модель управління змінами вперше була системно представлена Куртом Левінім, який описав зміну як динамічний процес переходу організаційної системи у стан нової рівноваги. Левін сформулював трьохетапну модель змін, яка включає такі стадії: «розморожування», «зміна», «заморожування» [24, с.186].

Етап «розморожування» передбачає усвідомлення необхідності змін, аналіз проблем, подолання інерції та усталених переконань персоналу. На цьому

етапі важливо сформуванати спільне розуміння потреби трансформації, створити відчуття нагальності та підготувати організаційну культуру до оновлення.

Етап «зміни» охоплює впровадження нових процесів, практик, технологій, перерозподіл ролей і відповідальності, коригування організаційної структури. Важливою умовою є якісна комунікація та підтримка працівників у процесі адаптації.

Етап «заморожування» відповідає за закріплення результатів трансформації та формування нових поведінкових і професійних норм. Зміни мають бути інтегровані в політики, регламенти та щоденну практику установи.

Модель Левіна має універсальний характер, однак у бібліотечній сфері її застосування потребує врахування соціокультурної місії бібліотек, публічного характеру їх діяльності, високої ролі людського ресурсу та специфіки взаємодії з різними категоріями користувачів.

Джон Коттер запропонував восьмиетапну модель управління трансформаціями, яка стала однією з найбільш поширених у практиці стратегічного менеджменту. За Коттером, ефективні зміни реалізуються, якщо структура процесу включає послідовні етапи [21, с. 86]:

1. формування відчуття нагальної потреби в змінах;
2. створення коаліції прихильників змін;
3. розроблення бачення та стратегії трансформації;
4. комунікація бачення змін усім членам організації;
5. розширення повноважень та залучення персоналу до реалізації змін;
6. досягнення перших короткострокових успіхів;
7. закріплення досягнень та продовження трансформацій;
8. інтеграція змін у корпоративну культуру.

Для бібліотек ця модель є особливо важливою, оскільки підкреслює значення лідерства у змінах, акцентує потребу в прозорій комунікації цілей і результатів, передбачає поетапність цифрової трансформації та системне залучення всього колективу, а не лише керівництва. В умовах розвитку цифрових

сервісів, переходу до електронних ресурсів, віддаленого обслуговування модель Коттера дозволяє мінімізувати ризик опору персоналу й підвищити прийнятність інновацій.

Пітер Сенге розвинув ідею організації, що навчається, підкресливши, що ефективні інституції здатні до постійного оновлення через розвиток людського капіталу. У праці «П'ята дисципліна» він розглядає роботу з колективним мисленням, інтелектуальними ресурсами організації, командною взаємодією та творчістю [9]. В основі навчальної організації знаходяться:

- усвідомлене формування спільних цілей;
- інтелектуальна відкритість і готовність до змін;
- безперервне навчання та професійний розвиток персоналу;
- створення умов для ініціативи, відповідальності та партнерства;
- орієнтація на інновації й довгостроковий розвиток.

Бібліотеки, що переходять до цифрових моделей діяльності, мають рухатися саме у напрямі навчальної організації - з внутрішньою культурою підтримки, обміну знаннями, професійного зростання та гнучкої адаптації до нових технологічних умов. Це передбачає розвиток цифрових компетентностей бібліотекарів, формування команд, здатних до реалізації проєктів цифрової трансформації, та створення умов для системної самоосвіти.

Українські науковці відзначають, що управління змінами у бібліотеках є складним процесом. Зокрема, О. Сербін наголошує, що цифрова трансформація передбачає еволюцію бібліотеки та зміну підходів до її розвитку в умовах цифрових викликів [34, с. 7]. В.О.Копанєва акцентує на тенденціях розвитку електронних ресурсів, що забезпечують сучасний доступ до інформації [18, с. 27]. М. І. Женченко підкреслює стратегічну роль цифрових комунікацій та модернізації університетських бібліотек для забезпечення потреб науки та освіти [10, с.11] Сучасні українські видання, присвячені бібліотекам у добу цифровізації освіти і науки, фіксують, що управління змінами стає ключовою компетенцією керівників бібліотек, оскільки саме від ефективності управлінських рішень

залежить успішність цифрових проєктів, стійкість установ у кризових умовах та їх здатність підтримувати освітні й наукові процеси.

Міжнародні професійні організації (IFLA, ALA, EBLIDA тощо) у своїх програмних документах наголошують на необхідності стратегічного підходу до цифрової трансформації бібліотек, розвитку відкритих електронних ресурсів, інституційних репозитаріїв, сервісів відкритої науки, а також на формуванні культури безперервних змін і навчання в бібліотечних колективах. Це узгоджується з підходами Левіна, Коттера й Сенге та підтверджує необхідність адаптації класичних моделей управління змінами до специфіки бібліотечно-інформаційних установ.

Отже, теоретичні моделі управління змінами (Левіна, Коттера, Сенге та ін.) є фундаментом для розуміння трансформацій у бібліотечно-інформаційній сфері. Їх застосування щодо бібліотек потребує врахування:

- соціокультурної місії бібліотек та їх ролі в освітньому й науковому просторі;
- рівня цифрової культури й професійних компетентностей персоналу;
- технологічних можливостей та ресурсного забезпечення;
- стратегічного бачення й управлінської спроможності керівництва.

Цифрова трансформація бібліотек не може розглядатися лише як технологічний процес - вона вимагає формування нової організаційної культури, орієнтованої на інновації, взаємодію, безперервне навчання та адаптивне управління змінами. Саме ці положення становлять теоретичну основу подальшого аналізу управлінських практик у бібліотечно-інформаційних установах України.

1.2. Особливості менеджменту у бібліотечно-інформаційних установах

Менеджмент у бібліотечно-інформаційних установах має свою специфіку, що зумовлена соціальною місією бібліотек, їх історичним розвитком, роллю у формуванні культурного та освітнього простору суспільства, а також сучасними викликами цифрової трансформації. На відміну від комерційних організацій, де діяльність здебільшого орієнтована на отримання прибутку, бібліотеки функціонують у сфері публічного інтересу, забезпечуючи вільний доступ до інформації, підтримку безперервної освіти, культурного діалогу та наукових досліджень. Зміни в такому типі установ потребують делікатного управління, заснованого на балансі традицій та інновацій, стабільності й розвитку, спадкоємності та модернізації.

Бібліотеки є інституціями суспільної пам'яті, де зберігаються знання, ідеї, документи, культурні надбання та інтелектуальні продукти різних поколінь. Це надає їхній діяльності гуманітарно-ціннісний характер, а зміни у бібліотечному середовищі впливають не лише на організаційні механізми, але й на культурні процеси трансляції знання. Тому управління змінами в таких установах передбачає захист та збереження культурної й інформаційної спадщини, підтримання стійкості функціонування, формування громадської довіри та забезпечення рівного доступу до знань. Це формує відповідні управлінські пріоритети: не швидкість трансформації, а керована, усвідомлена і стабільна модернізація.

У бібліотечно-інформаційній сфері людський фактор є ключовим ресурсом. Успіх будь-яких змін залежить від рівня цифрової грамотності персоналу, готовності працівників до інновацій, їх мотивації, професійної культури, сервісної орієнтованості та здатності до командної взаємодії. Як підкреслюють І. Березівська та М. І. Женченко, кадровий потенціал є визначальним чинником цифрової трансформації бібліотек, оскільки саме працівники формують користувацький досвід та якість сервісів [5, с.15].

Березівська І. І. у своїх роботах наголошує, що сучасний бібліотекар має володіти цифровими, комунікаційними та аналітичними компетентностями, а М.Женченко звертає увагу на необхідність управління цифровими змінами через підвищення кваліфікації персоналу [10, с. 12].

Сьогодні розширюється та збагачується спектр бібліотечної діяльності, адже цифровізація сприяла посиленню традиційних бібліотечних функцій: просвітницької, інформаційної, меморіальної, комунікативної, дозвіллевої, культурної, виховної та пізнавальної: "Поєднання традиційних і електронних ресурсів сприяє успішному задоволенню інформаційних потреб користувачів, дає можливість сформувати новий образ сучасної бібліотеки" [35, с. 171]

Бібліотекар сучасного типу - це не лише «зберігач фондів», а й консультант з інформаційного пошуку, організатор освітнього середовища, менеджер даних і цифрових ресурсів, модератор інформаційної взаємодії та провайдер цифрових сервісів. Таким чином, управління змінами у бібліотеках повинно бути спрямоване не лише на технологічне оновлення, а передусім на розвиток і підтримку компетентностей персоналу.

Бібліотеки належать до складних соціальних організацій з багаторівневою внутрішньою структурою. Вони містять як традиційні підрозділи (довідково-бібліографічні, обслуговування користувачів, комплектування та каталогізація), так і нові структурні елементи, що з'явилися внаслідок цифровізації (відділи цифрових сервісів, оцифрування, підтримки електронних ресурсів, інформаційних технологій). Така структура вимагає чіткого розмежування ролей і відповідальності, узгодженості каналів комунікації та ефективної взаємодії між підрозділами. Будь-які зміни в організаційній структурі потребують м'яких управлінських стратегій, оскільки надмірне або необґрунтоване втручання може призвести до дезорганізації і зниження якості сервісів.

Застосування моделей Левіна [24, с. 152] і Коттера [24, с. 201] у бібліотечній сфері дозволяє:

- діагностувати готовність колективу до змін;

- визначати лідерів та модераторів трансформацій;
- забезпечити участь працівників у прийнятті рішень;
- знизити ризик опору змінам;
- сформувати логіку та послідовність цифрових перетворень.

Комунікація - ключовий механізм формування підтримки змін. У бібліотечному середовищі важливо не лише інформувати персонал про майбутні зміни, але й пояснювати їхній сенс, очікувані результати та цінність.

Ефективна внутрішня комунікація повинна:

Елемент	Значення
Прозорість	зменшує невизначеність та тривожність персоналу
Діалог	сприяє виробленню спільного бачення змін
Зворотний зв'язок	дозволяє коригувати управлінські рішення
Колективне обговорення	підвищує мотивацію та залученість

Таким чином, зміни у бібліотеках не можуть бути адміністративно нав'язаними. Вони повинні бути погодженими, зрозумілими та підтриманими колективом.

У сучасних умовах бібліотеки переходять від моделі «сховище інформації» до моделі «активної цифрової платформи». Це включає:

- впровадження електронних каталогів і цифрових бібліотек;
- створення репозитаріїв та сервісів відкритої науки;
- розвиток хмарних сервісів доступу до документів;
- автоматизацію внутрішніх процесів;
- використання аналітики користувацької поведінки;
- персоналізацію послуг через цифрові рішення.

Сучасні процеси інформатизації українських бібліотек знаходяться у постійній залежності від новітніх інформаційних технологій, до яких вони весь час вимушені пристосовуватися у ході їхнього просування у суспільстві. Динамізм перетворень у бібліотечно-інформаційній сфері країни, необхідність

адаптації до впливів швидко змінюваного зовнішнього середовища, загострення конкуренції на ринку інформаційних послуг «зумовлюють відмову від стратегічного в минулому напрямку - володіння документними ресурсами до цілеспрямованої діяльності, орієнтованої на гарантування доступності інформації, забезпечення користувачів інтегрованим та синтезованим інформаційним ресурсом, стимулювання до використання інформації та знань усіх підсистемах суспільства» [8, с. 28].

Ці напрями відповідають курсу держави на цифровий розвиток (WINWIN), політиці оцифрування культурної спадщини Library of Congress Digital Strategy, рекомендаціям IFLA [44;45] та принципам інклюзивності, сформульованим UNESCO [50]. Матеріали звіту «Бібліотека в епоху цифровізації освіти і науки» (2025) підтверджують, що цифровізація забезпечує стійкість бібліотек у кризових умовах, зокрема в період воєнного стану.

Сучасні бібліотеки стають не лише постачальниками інформації, але й організаторами взаємодії громад, майданчиками для освітніх, культурних, дослідницьких подій. Це вимагає від керівників здатності розвивати міжсекторальні партнерства, залучати гранти, управляти проєктами, формувати імідж бібліотеки як відкритого й інноваційного простору.

Менеджмент у бібліотечно-інформаційних установах має особливості, що визначаються соціальною місією, гуманітарною природою знань, роллю людського капіталу та характером комунікаційних процесів. Управління змінами у таких установах повинно бути поступовим, гуманітарно орієнтованим, соціально відповідальним та технологічно обґрунтованим.

Цифрова трансформація бібліотек не може бути зведена лише до впровадження технічних рішень - вона потребує зміни організаційної культури, оновлення професійних компетентностей та розвитку нових моделей колективної взаємодії.

У контексті сучасних тенденцій особливої уваги потребує проблема цифрової стійкості бібліотек, на чому наголошують О. Сербін та Т. Ярошенко,

розглядаючи діяльність університетських бібліотек у період війни. Дослідники підкреслюють, що цифрова трансформація має враховувати ризики енергетичної нестабільності, кібератак та необхідність резервування ресурсів, що робить управління змінами комплексним і багаторівневим процесом.

1.3. Вплив цифровізації на трансформацію бібліотечно-інформаційних установ

Цифровізація є ключовим чинником трансформації бібліотечно-інформаційних установ у XXI столітті. Вона змінює структуру організаційних процесів, моделі управління ресурсами, форми взаємодії з користувачами та професійні компетенції працівників. Бібліотеки переходять від класичної концепції збереження та передавання знань до моделі динамічних цифрових екосистем, у межах яких знання не лише зберігаються, але й постійно створюються, інтегруються і поширюються у нових цифрових середовищах.

Цей процес визначається як цифрова трансформація - комплексна, системна зміна інституційної логіки функціонування установи, що охоплює технологічний, організаційний, культурний та сервісний виміри. Цифровізація не обмежується технічним оновленням окремих процесів, а виступає стратегічним напрямом розвитку, який формує нову роль бібліотеки в суспільстві та змінює моделі її взаємодії з громадами, освітніми інституціями та науковими спільнотами.

- Цифровізація охопила й українську бібліотечно-інформаційну сферу, яка нині є її носієм і популяризатором. На переконання академіка О. Онищенка, у бібліотеках України процеси цифровізації слід реалізувати в таких взаємо- пов'язаних напрямках:
- упровадження моделі цифровізованої бібліотеки;
- формування електронних інформаційних ресурсів;
- розбудова цифрового сервісу;

- підготовка бібліотекарів із високим рівнем цифрових компетенцій [17, с. 20].

Сьогодні в Україні і Європі досить популярним є проєкт чотирьох просторової моделі публічної бібліотеки. Відповідно до неї, чотири простори включають: простор навчання, простор натхнення, простори зустрічей та подій. Даний проєкт сьогодні успішно реалізуються бібліотеками [22, с.42].

У сучасних умовах бібліотеки забезпечують доступ користувачів до знань через цифрові канали, серед яких:

- електронні каталоги та інтегровані бібліотечні системи;
- електронні бібліотеки та цифрові колекції;
- репозитарії відкритого доступу;
- віртуальні читальні зали;
- онлайн-сервіси довідкового та консультаційного обслуговування;
- платформи відкритої науки та наукових комунікацій.

О. Сербін зазначає, що цифрова трансформація бібліотечно-інформаційної сфери України має комплексний характер і передбачає не лише оцифрування документів, але й модернізацію моделей управління інформацією, сервісів і комунікації з користувачами [34, с. 8]. Це означає, що цифрові технології стають елементом глибокої реорганізації бібліотечної системи загалом.

У процесі цифровізації бібліотека змінює свою модель діяльності:

Традиційна модель	Цифрова модель
Збір і зберігання документів	Інтеграція даних і знань з різних джерел
Каталогізація фондів	Керування цифровими ресурсами та метаданими
Обслуговування на місці	Дистанційні та персоналізовані сервіси

Окрема інституція	Елемент цифрової мережі та партнерських платформ
Пасивна інформаційна установа	Активний культурно-освітній хаб

Ці зміни орієнтовані на сучасного користувача, який прагне:

- швидкого доступу до ресурсу;
- персоналізованих сервісів;
- можливості інтерактивної взаємодії;
- наявності навчальних, консультаційних і культурних послуг в одному цифровому середовищі.

Таким чином, бібліотека переходить до моделі багатофункціонального інформаційно-освітнього хабу. Цей висновок підтверджують сучасні дослідження, зокрема аналітичний огляд «Бібліотека в епоху цифровізації освіти і науки» (2025), де показано, що цифрові сервіси дозволили українським бібліотекам зберегти стабільність роботи в умовах війни та забезпечити освітню і наукову безперервність населення.

Інноваційний медіапростір публічної бібліотеки формується під впливом цифрових трансформацій на основі поєднання технічних засобів та програмного забезпечення бібліотечної діяльності й має на меті задовольнити інформаційні та соціально-комунікативні потреби різних груп користувачів, зумовлені їх професійною діяльністю, навчанням, дозвіллям, побутом, завданнями особистісного зростання та комунікації.

Найпоширенішими технологічними елементами поточного інформаційно-бібліотечного обслуговування є електронні каталоги, електронні бібліотеки, інформаційні ресурси, віртуальні виставки, поширення інформації, інтелектуальна адаптація роботи під умови споживачів, хмарні послуги,

доповнена реальність (екскурсії, проведення просвітницьких кампаній, розширені можливості інформування) [36, с. 32].

Технологічна модернізація бібліотек неможлива без підвищення цифрових компетентностей персоналу. В. Лобузін наголошує, що інноваційні зміни потребують формування в бібліотекарів навичок:

- роботи з електронними базами та інформаційними системами;
- створення, ведення та модерації цифрових платформ;
- супроводу користувачів в онлайн-середовищі;
- забезпечення інформаційної безпеки та захисту даних [25, с. 260].

У роботах Березівської І.І. підкреслюється, що сучасні бібліотекарі повинні володіти компетенціями роботи в цифровій екосистемі [6, с. 120], а у виданні НаУКМА, КПІ та КНУ (Злигостєв, 2023) наголошено, що цифрові навички персоналу є ключовою передумовою успіху цифрової трансформації бібліотек [14, с. 298].

Попри активне впровадження цифрових сервісів, бібліотеки України стикаються з низкою труднощів, таких як:

- недостатнє фінансування модернізації;
- нерівномірність цифрової інфраструктури між регіонами;
- різний рівень цифрової зрілості персоналу;
- психологічний опір змінам;
- обмеження доступу до міжнародних електронних ресурсів;
- вплив воєнного стану та вимушена релокація частини установ.

Ці бар'єри актуалізують потребу у системному менеджменті змін, який включає стратегічне планування цифрового розвитку, комунікаційну підтримку трансформацій, розбудову системи безперервного навчання персоналу та забезпечення технологічної стійкості установ.

Цифровізація радикально трансформує бібліотеки, змінюючи їх функціональну модель, організаційну структуру, технологічну базу, комунікаційні механізми та кадрові компетентності. Це - не модернізація

технічних засобів, а глибока інституційна трансформація, що формує нові стандарти доступності знань, відкритості, взаємодії, сервісності та культурної участі. Управління цим процесом потребує цілісної, орієнтованої на користувача стратегії, розвитку людського потенціалу та формування цифрової організаційної культури.

Висновки до I розділу

Теоретичні основи менеджменту змін у бібліотечно-інформаційній сфері підтверджують, що ефективна трансформація бібліотек ґрунтується на інтеграції класичних моделей організаційних змін (Левіна, Коттера, Сенге) з урахуванням соціокультурної місії бібліотек, гуманітарної природи їх діяльності та сучасних викликів цифровізації. Успішність змін визначають стратегічне лідерство, ефективна комунікація, участь персоналу у прийнятті рішень, розвиток цифрових компетентностей та орієнтація на потреби користувача.

Цифрова трансформація переводить бібліотеки від традиційної моделі «сховища інформації» до моделі інтерактивних цифрових хабів знань, які забезпечують доступність ресурсів, персоналізовані сервіси, відкриту наукову комунікацію та гнучкі формати взаємодії з громадою. Цей процес відповідає національним стратегіям цифрового розвитку України, рекомендаціям міжнародних професійних організацій (IFLA, UNESCO) та практичним потребам суспільства, особливо в умовах воєнного стану.

Разом з тим аналіз показує наявність низки бар'єрів: нерівномірний рівень цифрової інфраструктури, обмежене фінансування, опір змінам з боку персоналу, різний рівень цифрової зрілості працівників. Подолання цих труднощів потребує системного менеджменту змін, який включає стратегічне планування цифрового розвитку, підтримку професійного навчання, формування нової організаційної культури та розвиток партнерств.

Отже, трансформація бібліотечно-інформаційних установ у цифрову добу є багатовимірним процесом, що передбачає не лише впровадження технологій, а

й глибоку еволюцію управлінських підходів, сервісних моделей та суспільної ролі бібліотек. Менеджмент змін виступає центральним механізмом, який забезпечує стійкість, відкритість, інклюзію та інноваційність бібліотек у нових умовах інформаційного суспільства.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В БІБЛІОТЕЧНО-ІНФОРМАЦІЙНИХ УСТАНОВАХ УКРАЇНИ

2.1. Характеристика баз дослідження: Наукова бібліотека ім. М. Максимовича та Державна науково-педагогічна бібліотека України ім. В. О. Сухомлинського

Менеджмент змін у бібліотечно-інформаційній сфері передбачає не лише технічне оновлення ресурсів, але й переосмислення місії бібліотеки у цифровому середовищі. Згідно з підходами К. Левіна та Дж. Коттера, успішні трансформації можливі лише за умов поєднання стратегічного планування, внутрішньої мотивації персоналу та формування інноваційної організаційної культури. Це особливо актуально для українських бібліотек, які працюють в умовах воєнного стану, обмеженого фінансування, нерівного розвитку цифрової інфраструктури, але водночас несуть відповідальність за підтримку освітнього процесу, наукової комунікації та інформаційної стійкості держави. В таких умовах бібліотеки вимушені одночасно впроваджувати цифрові сервіси, утримувати базові функції, забезпечувати безперервність доступу до знань та адаптувати свою організаційну модель до кризового середовища.

Об'єктом емпіричного аналізу в межах даного розділу виступає Наукова бібліотека імені М. Максимовича КНУ імені Тараса Шевченка - одна з найбільших академічних бібліотек України, яка поєднує багатовікову інтелектуальну традицію із сучасними цифровими практиками. Дослідження її діяльності дозволяє визначити ключові тенденції трансформаційних процесів, успіхи, труднощі та управлінські рішення, що стали основою для розбудови ефективної цифрової екосистеми університету. Додатково проаналізовано діяльність Державної науково-педагогічної бібліотеки України ім. В. О. Сухомлинського, яка є провідним галузевим центром педагогічної науки та освіти і формує національний цифровий освітній простір. Окреслення досвіду

цих установ дозволяє простежити ширшу картину цифровізації та управління змінами в українських бібліотеках різного типу.

Наукова бібліотека ім. М. Максимовича виконує функцію центрального інформаційного хабу університету, забезпечуючи студентів, науковців, викладачів та адміністративні підрозділи освітніми, дослідницькими та довідковими ресурсами. Її місія полягає у поєднанні традиційної функції збереження наукової інформації з інноваційними сервісами цифрового обслуговування, що дозволяє університету підтримувати сучасну академічну екосистему. Фонд бібліотеки становить кілька мільйонів одиниць зберігання, включаючи друковані видання, електронні колекції, рідкісні книги, автореферати, дисертації, наукові видання і матеріали університетської наукової діяльності. Значна частина фонду останніми роками була оцифрована або дубльована електронними ресурсами, що сприяє розвитку дистанційного доступу до знань.

Наукова бібліотека ім. М. Максимовича КНУ ім. Тараса Шевченка демонструє активну політику у цифровізації своїх ресурсів та послуг для користувачів. Вона має розгалужену мережу баз даних та електронних видань, що доступні для користувачів з будь-якого місця. Крім того, бібліотека пропонує широкий спектр додаткових послуг, які також цифровізовані для зручності користувачів.

Варто відзначити високу налагодженість комунікації з користувачами через соціальні мережі та мобільні додатки, зокрема бібліотека має свій телеграм-канал, де активно публікує новини й анонси. Захист авторського права та дотримання ліцензійних вимог є важливою складовою роботи бібліотеки, що свідчить про її відповідальний підхід до використання цифрових ресурсів. Бібліотека тримає зв'язок з науковцями, допомагає з підготовкою наукових публікацій та забезпечує поширення наукової інформації через свої електронні ресурси і видання. Крім того, проводяться науково-популярні лекції, круглі

столи, семінари, інші заходи, спрямовані на популяризацію науки та наукової інформації серед студентів і науковців [14, с.303].

Як зазначає М. І. Женченко, цифрова модернізація університетських бібліотек сьогодні виступає інструментом не лише технологічного оновлення, а й стратегічного розвитку університетів. Дослідниця підкреслює, що розвиток електронних сервісів та відкритих репозитаріїв формує нову модель академічної комунікації, що орієнтована на принципи відкритої науки [10, с. 15].

Організаційна структура бібліотеки побудована на функціональному поділі праці та включає традиційні відділи обслуговування, комплектування, довідково-бібліографічної діяльності, а також нові підрозділи, зокрема сектор цифрових сервісів, відділ наукових комунікацій і репозитарію, підрозділи підтримки відкритої науки та онлайн-консультацій. Зростання цифрових напрямів діяльності стало наслідком впровадження університетської стратегії модернізації інформаційної інфраструктури, орієнтованої на інтеграцію сервісів бібліотеки з системами дистанційної освіти, інструментами наукової комунікації (ORCID, DOI), освітніми платформами та внутрішніми університетськими цифровими системами.

Наукова бібліотека активно впроваджує цифрові сервіси, які забезпечують безперервність навчального та наукового процесів. До них належать електронний каталог, інституційний репозитарій університету, сервіси дистанційних консультацій, віртуальні читальні зали, навчальні модулі з інформаційної грамотності, цифрові путівники, тематичні виставки, інтерактивні довідники та ресурси, спрямовані на підтримку відкритої науки. Згідно з аналітичними даними університетських оглядів 2023-2024 рр., саме цифрова готовність бібліотеки дозволила забезпечити стабільність освітніх процесів у період повномасштабної війни, коли значна частина студентів і викладачів була переміщена, а фізичний доступ до університетських приміщень став обмеженим або неможливим.

Державна науково-педагогічна бібліотека України ім. В. О. Сухомлинського, на відміну від університетської бібліотеки, має масштабнішу національну місію та орієнтована на педагогічну спільноту всієї країни. Її діяльність спрямована на забезпечення науково-педагогічних працівників, управлінців освіти, студентів педагогічних спеціальностей, дослідників та вчителів актуальними інформаційними ресурсами. Фонд бібліотеки охоплює педагогічну, психологічну, методичну літературу, наукові праці, фахові журнали, матеріали з історії освіти та педагогічної думки, унікальні цифрові колекції педагогічної спадщини, зокрема праць видатних українських педагогів.

У структурі бібліотеки функціонують підрозділи науково-методичної діяльності, інформаційно-аналітичного супроводу, формування і розвитку цифрових колекцій, підвищення кваліфікації педагогів, а також центри, що координують роботу мережі освітянських бібліотек України. Згідно з дослідженнями І.І. Березівської [6, с. 115], ДНПБ відіграє ключову роль у цифровій модернізації галузі освіти, забезпечуючи доступ до електронних ресурсів навіть у період війни, розробляючи сервісні рішення для вчителів, методистів, керівників закладів освіти та студентів.

Цифрові сервіси ДНПБ включають електронну бібліотеку педагогічних ресурсів, галузевий репозитарій, цифрові колекції педагогічної спадщини, віртуальні бібліографічні сервіси, платформи онлайн-підвищення кваліфікації педагогів, аналітичні панелі для управління освітніми процесами та інструменти наукової комунікації. Значна частина діяльності бібліотеки була переведена в цифровий формат під час воєнного стану, що дозволило забезпечити безперервність освітньої та наукової діяльності в галузі педагогіки та продемонструвало високий рівень цифрової стійкості установи.

Порівняльний аналіз двох бібліотек показує, що хоча вони функціонують у різних контекстах, обидві мають спільні тенденції розвитку, зокрема орієнтацію на електронні ресурси, впровадження цифрових сервісів, розвиток професійних компетентностей персоналу та активну участь у створенні цифрових екосистем.

Водночас їхні місії, цільові аудиторії та масштаби цифровізації суттєво відрізняються: Наукова бібліотека ім. М. Максимовича фокусується на підтримці університетської науки, освіти та відкритої наукової комунікації, тоді як ДНПБ ім. В. О. Сухомлинського формує національний освітній простір та забезпечує методичний і науковий супровід педагогічної галузі.

Таким чином, обидві установи є показовими прикладами різних моделей управління змінами: академічної та галузевої. Їхній досвід дозволяє окреслити широке поле управлінських практик, які можуть бути застосовані в інших бібліотеках України, залежно від їхнього типу, місії та структурної побудови. Порівняння цих установ створює методологічну основу для подальшого аналізу цифрових трансформацій у бібліотечній сфері та формування адаптивних рекомендацій щодо менеджменту змін.

2.2. Практика впровадження цифрових технологій у Науковій бібліотеці ім. М. Максимовича та Державній науково-педагогічній бібліотеці України ім. В. О. Сухомлинського

Цифровізація бібліотечно-інформаційної діяльності охоплює модернізацію технологічної інфраструктури, створення та розвиток електронних ресурсів, трансформацію традиційних моделей обслуговування користувачів, а також переорієнтацію бібліотек на надання інтерактивних сервісів у цифровому середовищі. Практики впровадження цифрових технологій у двох обраних бібліотеках - Науковій бібліотеці ім. М. Максимовича та Державній науково-педагогічній бібліотеці України ім. В. О. Сухомлинського - демонструють, що цифрова трансформація виступає системним і довготривалим процесом, який передбачає технологічні інновації, організаційні зміни, кадровий розвиток та формування нової цифрової культури.

У Науковій бібліотеці ім. М. Максимовича цифрова трансформація базується на комплексній інтеграції бібліотечних процесів у електронне середовище та розвитку сервісів відкритого доступу, що відповідає сучасним

вимогам університетської освіти та науки. Центральне місце посідає електронний каталог, який забезпечує ефективний пошук, навігацію та доступ до широкого спектра інформаційних ресурсів - від друкованих видань до електронних книг, цифрових колекцій та матеріалів репозитарію. Інтеграція каталогу з інституційним репозитарієм університету створює єдине інформаційне середовище, у межах якого користувачі можуть здійснювати глибокий тематичний пошук, зіставляти різні типи ресурсів і отримувати доступ до результатів університетської наукової діяльності.

Інституційний репозитарій є ключовим елементом цифрової інфраструктури бібліотеки. Він містить дисертації, наукові статті, матеріали конференцій, результати науково-дослідних робіт, а також електронні навчальні матеріали. Репозитарій сприяє розвитку політики відкритої науки, забезпечує довготривале зберігання результатів наукової діяльності університету, підвищує цитованість праць дослідників та сприяє інтеграції університету у міжнародні наукові комунікаційні мережі. Важливою складовою є використання міжнародних стандартів опису, метаданих та ідентифікації авторів (ORCID, DOI), що значно підвищує якість наукових комунікацій. Варто відзначити роль бібліотеки у впровадженні системи Urap та підтримці профілів науковців у Google Scholar та Scopus, що стало критично важливим для рейтингу університету під час війни.

Особливо увагу в бібліотеці приділено проєктам оцифрування рідкісних фондів. Оцифрування не лише забезпечує довготривале збереження унікальних документів, але й відкриває доступ до них широкому колу дослідників, незалежно від їхнього географічного місця перебування. Оцифровані матеріали забезпечуються докладними метаданими, що відповідають міжнародним вимогам до колекцій культурної спадщини. Така робота має особливу цінність у період воєнного стану, коли питання збереження наукової і культурної спадщини набуває стратегічного значення.

Дистанційні консультаційні сервіси стали важливою складовою діяльності бібліотеки, особливо з 2022 року, коли доступ до університетських приміщень був обмежений. Електронна реєстрація читачів, продовження терміну користування ресурсами онлайн, віртуальна довідка, вебінари з інформаційної грамотності - ці сервіси забезпечили безперервність освітнього процесу і значно підвищили рівень цифрової мобільності користувачів. Бібліотека також розширила функціонал індивідуальних консультацій онлайн, що дозволяє студентам та аспірантам отримувати підтримку в інформаційному пошуку, роботі з науковими базами даних та оформленні наукових робіт.

Цифрові практики Державної науково-педагогічної бібліотеки України ім. В. О. Сухомлинського спрямовані на формування високоспеціалізованого інформаційно-освітнього середовища, орієнтованого на потреби освітянської спільноти. На відміну від університетської бібліотеки, яка підтримує широкий спектр академічних потреб, ДНПБ зосереджує діяльність на педагогічній та психологічній літературі, методичних матеріалах та науково-педагогічних дослідженнях.

Електронна бібліотека педагогічної літератури є фундаментальним цифровим ресурсом установи. Вона містить навчальні посібники, методичні матеріали, монографії, збірники наукових праць, аналітичні огляди, а також матеріали для підвищення кваліфікації педагогів. Особливе місце займають цифрові колекції педагогічної спадщини, які включають оцифровані рукописи, щоденники, епістолярні матеріали, методичні рекомендації та індивідуальні авторські системи педагогів-класиків. Створення цих колекцій сприяє збереженню національної педагогічної спадщини та підтримує розвиток гуманітарно-освітніх досліджень.

Галузевий репозитарій науково-педагогічних праць ДНПБ забезпечує відкритий доступ до результатів досліджень педагогічних університетів, науково-дослідних інститутів, центрів післядипломної освіти та освітніх організацій. Репозитарій виконує роль не лише сховища, але й інструмента

поширення наукових результатів, підтримки академічної доброчесності та формування науково-освітніх комунікацій. Наявність спеціалізованої системи метаданих та тематичної класифікації ресурсів підвищує ефективність їхнього використання педагогами та дослідниками.

Важливим напрямом цифрової діяльності є організація методичної та консультаційної підтримки педагогів через онлайн-платформи, вебінари, електронні тренінги і цифрові курси підвищення кваліфікації. У межах цих сервісів бібліотека виступає не лише інформаційним ресурсом, але й повноцінним освітнім центром безперервного професійного розвитку, що відповідає сучасним вимогам педагогічної освіти. Згідно з дослідженнями І.І. Березівської, ДНПБ відіграє стратегічну роль у формуванні цифрових навичок педагогів, забезпечуючи їм доступ до якісних інформаційних ресурсів і методичної підтримки у дистанційному форматі.

Цифровізація ДНПБ також охоплює створення спеціалізованих платформ для аналітичного супроводу освітніх реформ, електронних реєстрів освітніх ресурсів та інструментів наукової комунікації. У період воєнного стану бібліотека стала одним із головних центрів підтримки освітян через цифрові сервіси, забезпечивши стабільність доступу до навчальних матеріалів, онлайн-курсів і методичних ресурсів навіть за умов переміщення користувачів, руйнування інфраструктури та зміни освітніх форматів.

Порівняльний аналіз цифрових практик

Параметр порівняння	Бібліотека ім. М. Максимовича	ДНПБ ім. В. О. Сухомлинського
Стратегічна спрямованість цифровізації	Підтримка досліджень і освітнього процесу університету	Формування галузевого інформаційно-освітнього середовища

Основні цифрові ресурси	Інституційний репозитарій, електронні каталоги, цифрові колекції, відкриті наукові сервіси	Електронна педагогічна бібліотека, галузевий репозитарій, цифрові педагогічні колекції
Ключова цільова аудиторія	Студенти, аспіранти, науковці, викладачі	Педагоги, методисти, дослідники освіти
Пріоритет у сервісах	Віддалений доступ, інформаційний супровід досліджень, відкриті наукові комунікації	Методична підтримка, професійний розвиток педагогів, цифрові освітні сервіси

Обидві бібліотеки демонструють високий рівень цифровізації, однак відмінності їхніх функцій та місії зумовлюють різні управлінські підходи до впровадження цифрових змін. Бібліотека ім. М. Максимовича зосереджується на підтримці академічної науки, розвитку відкритої науки, електронних сервісів та інтелектуальної інфраструктури університету. Натомість ДНПБ ім. В. О. Сухомлинського формує національний цифровий педагогічний простір, забезпечує методичну, аналітичну і освітню підтримку освітянської спільноти, трансформуючись у стратегічний галузевий центр цифрових ресурсів.

2.3. Проблеми та бар'єри цифровізації у діяльності Наукової бібліотеки ім. М. Максимовича та Державної науково-педагогічної бібліотеки України ім. В. О. Сухомлинського

Попри значний поступ у розвитку цифрових сервісів, обидві досліджувані бібліотеки стикаються з комплексом бар'єрів, які суттєво впливають на темпи та якість цифрової трансформації. Ці бар'єри мають системний характер, охоплюють організаційні, технологічні, кадрові, методичні та безпекові аспекти

та значно посилюються умовами повномасштабної війни. Аналіз наявних документів, зокрема «Рамки цифрових компетентностей для бібліотекарів» та галузевих наукових праць з цифровізації бібліотек, дозволяє окреслити найвагоміші проблеми, які постають перед українськими установами знань у сучасних умовах.

Організаційно-структурні бар'єри пов'язані з необхідністю одночасного реформування кількох напрямів роботи - технологічних, сервісних, кадрових та комунікаційних. Бібліотека ім. М. Максимовича має багаторівневу структуру, у якій традиційні та цифрові підрозділи змушені працювати паралельно, що створює додаткове навантаження. Для ДНПБ ім. В. О. Сухомлинського проблема полягає у поєднанні функцій галузевого наукового центру, інформаційно-методичної установи та національного цифрового ресурсу з педагогіки, що потребує чіткої координації між підрозділами. У наданих документах підкреслено, що відсутність єдиних державних стандартів цифровізації бібліотечної роботи та єдиних міжвідомчих політик ускладнює можливість синхронного переходу бібліотек до цифрових моделей.

Кадрові бар'єри належать до ключових і визначають динаміку цифрової модернізації. «Рамка цифрових компетентностей для бібліотекарів» констатує, що значна частина фахівців в Україні має нерівномірний рівень оволодіння цифровими навичками, починаючи від базових ІТ-інструментів і завершуючи складними сервісами цифрової комунікації, управління даними та створення цифрового контенту. Це створює ситуацію, коли окремі працівники є лідерами інновацій, тоді як інші потребують тривалого супроводу й навчання. Психологічний опір змінам, закріпленість у традиційних підходах до обслуговування користувачів та недостатність практичного досвіду роботи з цифровими платформами ускладнюють перехід до нових моделей діяльності.

Умови повномасштабної війни різко загострили ці проблеми. Частина працівників працює дистанційно в умовах нестабільного інтернету та електропостачання, інші вимушені поєднувати професійну діяльність з

волонтерськими функціями або адаптацією до нових життєвих обставин. Емоційне та інформаційне виснаження, властиве суспільству в умовах війни, також відображається на кадровій стійкості бібліотек. Водночас у воєнний період різко зростає попит на цифрові послуги - доступ до електронних ресурсів, дистанційні консультації, цифрові репозитарії, навчальні матеріали. Це збільшує навантаження на фахівців, які забезпечують технічну підтримку, та потребує додаткових компетентностей.

Технологічні бар'єри охоплюють як застарілість окремих інфраструктурних елементів, так і фрагментацію цифрових рішень. У бібліотеці ім. М. Максимовича поєднуються різні системи: електронний каталог, інституційний репозитарій, сервіси дистанційного доступу, цифрові колекції. Аналіз матеріалів про цифровізацію бібліотек свідчить, що їх інтеграція часто є частковою - системи працюють паралельно, але не завжди узгоджено. Подібна ситуація спостерігається і в ДНПБ ім. В. О. Сухомлинського, де великі цифрові масиви педагогічної спадщини вимагають уніфікації метаданих, оновлення програмних рішень та підтримки складних галузевих платформ.

Окремою проблемою є значний обсяг матеріалів, що потребують оцифрування. Із документів випливає, що оцифрування педагогічної спадщини, історико-культурних матеріалів та рідкісних колекцій вимагає спеціалізованого обладнання, ретельної підготовки документів і компетентних фахівців. Через широке тематичне охоплення фондів ДНПБ ім. В. О. Сухомлинського та наявність унікальних матеріалів постає питання пріоритезації - не всі документи можуть бути оцифровані одночасно, що затримує формування повноцінних цифрових колекцій.

Крім того, одним із найсерйозніших бар'єрів є кібербезпека. У воєнних умовах зростає кількість кібератак на державні ресурси, включно з об'єктами культурної та освітньої інфраструктури. Бібліотеки змушені посилювати системи захисту серверів, забезпечувати резервне копіювання, використовувати захищені канали зв'язку та розробляти політики цифрової безпеки. Ризик втрати цифрових

фондів через руйнування інфраструктури або атаки на сервери є критичним фактором, що формує нові підходи до управління ризиками та планування цифрової стійкості.

Комунікаційні бар'єри проявляються у недостатності стратегічного діалогу між керівництвом та працівниками щодо цифрових змін. Персонал не завжди має доступ до повної інформації про логіку модернізації, строки впровадження, очікувані результати або зміни у функціональних обов'язках. Проблеми з комунікацією посилюються в умовах постійних повітряних тривог, необхідності переходу в онлайн-формати, переривання робочих зустрічей через безпекові ризики. У наукових матеріалах про цифрову трансформацію бібліотек наголошується, що відсутність системного інформування є однією з головних причин опору змінам.

Опосередкованим, але важливим бар'єром є цифрова нерівність користувачів. Через війну мільйони людей змінили місце проживання, багато хто працює у польових умовах або територіях, де доступ до стабільного інтернету обмежений. Це потребує від бібліотек розробки адаптивних сервісів, що працюють на різних типах пристроїв, та надання універсальних форматів документів, які можна використовувати навіть за мінімальних технічних можливостей.

Як зазначає М. І. Женченко, цифрова модернізація університетських бібліотек сьогодні виступає інструментом не лише технологічного оновлення, а й стратегічного розвитку університетів. Дослідниця підкреслює, що розвиток електронних сервісів та відкритих репозитаріїв формує нову модель академічної комунікації, що орієнтована на принципи відкритої науки [10, с. 16].

Таким чином, проблеми цифровізації в діяльності бібліотеки ім. М. Максимовича та ДНПБ ім. В. О. Сухомлинського є багатовимірними та значною мірою визначають характер і темп цифрових трансформацій. Аналіз документів і сучасних досліджень підкреслює, що подолання бар'єрів потребує цілісного підходу: розвитку цифрових компетентностей, модернізації технологічної

інфраструктури, побудови внутрішньої культури комунікації, підвищення цифрової стійкості та інтеграції бібліотек у національні й міжнародні ініціативи цифрової трансформації освіти і науки.

2.4. Перспективи розвитку цифрової трансформації бібліотечно-інформаційних установ

Перспективи цифрової трансформації бібліотечно-інформаційних установ визначаються глобальними тенденціями розвитку інформаційного суспільства, інтенсивним поширенням цифрових сервісів, потребою у відкритому доступі до знань, а також новими викликами, зумовленими війною та необхідністю забезпечення інформаційної стійкості суспільства. Аналіз діяльності Наукової бібліотеки ім. М. Максимовича та ДНПБ ім. В. О. Сухомлинського засвідчує, що цифровізація обох установ має поступальний характер, однак подальший її розвиток потребує цілісного бачення, стратегічного планування та ресурсоорієнтованого підходу.

Одним із визначальних напрямів майбутнього розвитку є формування комплексних цифрових екосистем, у межах яких бібліотека інтегрується у ширший науково-освітній простір. Для Наукової бібліотеки ім. М. Максимовича перспективним є розширення інституційного репозитарію, поглиблення співпраці з міжнародними наукометричними системами, створення сервісів підтримки відкритої науки та впровадження інструментів бібліометричної аналітики. Це сприятиме підвищенню видимості наукових результатів університету, забезпеченню їхньої відповідності міжнародним рекомендаціям щодо відкритого доступу та посиленню участі університетської наукової спільноти у глобальному дослідницькому середовищі.

У ДНПБ ім. В. О. Сухомлинського перспективи цифровізації напряму пов'язані з розбудовою сучасної цифрової педагогічної платформи. Вона має інтегрувати електронні бібліотеки, галузеві репозитарії, цифрові колекції педагогічної спадщини, онлайн-курси, інструменти для підвищення кваліфікації

та сервіси дистанційної взаємодії педагогічних працівників. Така модель дозволить перетворити бібліотеку на повноцінний центр професійного зростання, що відповідає стратегічним пріоритетам розвитку освіти в Україні. У цьому напрямі особливого значення набуває стандартизація метаданих, забезпечення тривалого цифрового зберігання та імплементація міжнародних підходів до роботи з цифровим освітнім контентом.

Подальший розвиток цифровізації передбачає зміну традиційної сервісної парадигми, коли бібліотека від простого постачальника інформації переходить до ролі активного учасника у створенні цифрового знання. У такій моделі користувач є не лише реципієнтом інформації, а й співучасником комунікаційного процесу: створює контент, взаємодіє через електронні платформи, користується дистанційними консультаціями, бере участь у вебінарах і дослідницьких проєктах. Відповідно, бібліотека трансформується у простір співтворення, де головну роль відіграють цифрові сервіси, інтерактивність та відкритість.

Підвищення цифрових компетентностей персоналу є необхідною умовою реалізації цих перспектив. Згідно з положеннями «Рамки цифрових компетентностей для бібліотекарів», майбутнє бібліотек залежить від здатності працівників ефективно працювати з даними, цифровими платформами, аналітичними інструментами, системами управління знаннями та електронними ресурсами. Це зумовлює потребу у створенні стійких програм неперервного професійного навчання, регулярних тренінгів, міжінституційних стажувань та співпраці з IT-фахівцями та освітніми експертами [2, с. 35].

У період війни стратегічного значення набуває питання цифрової стійкості. Бібліотеки повинні забезпечувати безперервний доступ до ресурсів за умов енергетичної нестабільності, кіберзагроз, руйнування інфраструктури та можливих втрат фізичних фондів. Перспективи розвитку передбачають створення дубльованих серверів, застосування хмарних рішень, використання

захищених платформ для зберігання й передачі даних, формування резервних копій та впровадження протоколів цифрової безпеки.

Зміцнення цифрової інфраструктури включає оновлення програмного забезпечення, модернізацію серверних потужностей, впровадження сучасних систем управління бібліотечними ресурсами, інтеграцію з міжнародними платформами відкритої науки, застосування інструментів машинного навчання для каталогізації та аналітики. Партнерство з університетами, ІТ-компаніями, грантовими установами та міжнародними організаціями (IFLA, UNESCO, EIFL) відкриває перспективи для впровадження інноваційних рішень, участі у цифрових проєктах і залучення додаткових ресурсів.

Отже, перспективи цифрової трансформації бібліотечно-інформаційних установ полягають у переході від окремих, частково інтегрованих цифрових сервісів до цілісних екосистем управління знаннями, що поєднують науку, освіту, культуру та інформаційну аналітику. Реалізація цих перспектив потребує узгоджених стратегій, розвитку кадрового потенціалу, модернізації цифрової інфраструктури, укріплення цифрової безпеки та активної взаємодії з користувачами. Саме ці напрями визначатимуть майбутнє українських бібліотек як інституцій, здатних забезпечити відкритість знань, стійкість інформаційних систем та інтеграцію у глобальний цифровий простір.

Висновки до II розділу

Аналіз стану управління змінами у Науковій бібліотеці ім. М. Максимовича та Державній науково-педагогічній бібліотеці України ім. В. О. Сухомлинського засвідчив, що обидві установи перебувають у фазі активної та в цілому успішної цифрової трансформації, однак цей процес має різний зміст, динаміку та управлінські акценти, зумовлені їх функціональним призначенням, масштабом діяльності, цільовими аудиторіями та роллю в національній науково-освітній екосистемі. Цифровізація виявляється не лише у впровадженні окремих технологічних рішень (електронних каталогів, репозитаріїв, дистанційних

сервісів), а передусім у зміні організаційної логіки функціонування бібліотек, їхньої сервісної моделі, внутрішніх комунікацій і ролі персоналу в управлінні змінами.

Наукова бібліотека ім. М. Максимовича представлена як центральний академічний інформаційний хаб університету, де менеджмент змін спрямований на підтримку наукової та освітньої діяльності Київського національного університету імені Тараса Шевченка. У другому розділі було показано, що ключовими напрямками цифрової трансформації бібліотеки є розвиток електронного каталогу, формування та розширення інституційного репозитарію, оцифрування рідкісних фондів, інтеграція з університетськими освітніми платформами, впровадження сервісів відкритої науки й організація дистанційних форм обслуговування. Саме завдяки цим інструментам бібліотека змогла забезпечити безперервність освітнього процесу та наукової комунікації в умовах воєнного стану, масового переміщення студентів і викладачів, обмеженого фізичного доступу до фондів. Таким чином, управління змінами в бібліотеці реалізується як поєднання технологічної модернізації, сервісного переосмислення та посилення ролі бібліотеки в екосистемі відкритої науки.

Державна науково-педагогічна бібліотека України ім. В. О. Сухомлинського продемонструвала іншу - галузеву - модель цифрової трансформації, що виходить за межі окремої установи й охоплює всю систему педагогічної освіти та науки. У ході аналізу з'ясовано, що цифрові зміни в ДНПБ спрямовані на формування національного педагогічного цифрового простору, до якого входять електронна бібліотека педагогічної літератури, галузевий репозитарій науково-педагогічних праць, цифрові колекції педагогічної спадщини, сервіси методичної підтримки та онлайн-підвищення кваліфікації педагогів. Бібліотека виступає стратегічним інформаційно-методичним центром, що забезпечує освітян актуальними цифровими ресурсами, підтримує освітні реформи та сприяє професійному розвитку педагогів, зокрема у форматах дистанційної та змішаної освіти, які стали особливо актуальними в умовах війни.

Порівняльний аналіз практик двох бібліотек показав, що, попри різний масштаб і функціональну орієнтацію, обидві установи демонструють схожі тенденції: перехід від моделі «класичного сховища» до моделі цифрового сервісного хабу, зростання ролі електронних ресурсів, пріоритетність віддаленого доступу, орієнтацію на потреби конкретних професійних спільнот (академічної й педагогічної), розвиток сервісів підтримки відкритої науки та безперервної освіти. При цьому Наукова бібліотека ім. М. Максимовича уособлює академічну модель менеджменту змін, зорієнтовану на університетську спільноту, тоді як ДНПБ ім. В. О. Сухомлинського реалізує галузеву модель, спрямовану на педагогічну спільноту всієї країни і мережу освітянських бібліотек.

Водночас другий розділ виявив низку системних бар'єрів, які уповільнюють і ускладнюють процес цифрової трансформації обох установ. До найсуттєвіших з них належать: організаційно-структурні труднощі поєднання традиційних та цифрових напрямів роботи; нерівномірність цифрових компетентностей персоналу, що зумовлює різні рівні готовності до змін; фрагментарність та неповна інтегрованість цифрових систем (каталоги, репозитарії, цифрові колекції, платформи дистанційного навчання); великі обсяги фондів, що потребують оцифрування та науково-методичного опрацювання; зростання вимог до кібербезпеки й цифрової стійкості в умовах воєнних загроз; а також дефіцит системної внутрішньої комунікації щодо стратегії змін, їхніх етапів та очікуваних результатів. Виявлено, що ці бар'єри мають як об'єктивну (масштаб фондів, інфраструктурні ризики, війна), так і суб'єктивну (опір змінам, недостатня підготовка персоналу, комунікаційні прогалини) природу.

Окремо підкреслено вплив воєнного контексту на динаміку змін: попит на цифрові послуги різко зріс, від бібліотек очікується забезпечення безперервного доступу до ресурсів за умов нестабільного електропостачання, переміщення користувачів, руйнування інфраструктури й постійних безпекових загроз. Це

змушує установи не лише пришвидшувати цифрову модернізацію, а й переглядати підходи до управління ризиками, резервного копіювання, захисту даних та формування цифрової стійкості як складової загальної стратегії виживання та розвитку.

Разом із тим результати аналізу свідчать, що обидві бібліотеки мають значний потенціал подальшої цифрової модернізації. Цей потенціал пов'язаний із уже створеними електронними інфраструктурами (каталоги, репозитарії, цифрові колекції, освітні платформи), накопиченим досвідом організації дистанційних сервісів, участю у національних і міжнародних професійних мережах, а також із наявністю керівництва, яке усвідомлює стратегічну важливість цифрових змін. Реалізація цього потенціалу потребує посилення менеджменту змін: розроблення і впровадження узгоджених цифрових стратегій, системної роботи з кадровим потенціалом, конструювання інтегрованих цифрових екосистем, удосконалення внутрішньої комунікації та розширення міжінституційних партнерств.

Отже, другий розділ показав, що цифрова трансформація бібліотечно-інформаційних установ України є багатовимірним процесом, у якому технологічні інновації нерозривно пов'язані з організаційними, кадровими та культурними змінами. Успішність цього процесу залежить від якості управління змінами, здатності керівництва та колективів адаптуватися до нових умов, формувати цифрові компетентності, вибудовувати стійкі інформаційні системи та забезпечувати їх відповідність потребам користувачів. У цьому контексті особливої ваги набуває формування адаптивної послідовності управлінських дій, спрямованих на підтримку й розвиток цифрової трансформації. Саме розроблення рекомендацій щодо такої послідовності адаптивного управління змінами в бібліотечно-інформаційних установах в умовах цифрової трансформації стане предметом третього розділу дослідження.

РОЗДІЛ III.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗМІН В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1. Міжнародні тенденції та концептуальні підходи до цифрової трансформації бібліотек

Упродовж останніх десятиліть бібліотеки світу переживають глибоку інституційну трансформацію, спричинену розвитком цифрових технологій, зміною моделей наукової комунікації та еволюцією інформаційних потреб користувачів. У стратегічних документах провідних міжнародних організацій - Міжнародної федерації бібліотечних асоціацій та установ (IFLA), Асоціації бібліотекарів США (ALA), Європейського бюро бібліотечних, інформаційних і документаційних асоціацій (EBLIDA), Ліги європейських дослідницьких бібліотек (LIBER) - наголошується, що бібліотеки переходять від моделі «зберігання знань» до моделі «керування знаннями» та цифрової екосистеми, у якій технологічні інструменти, дані й користувачі взаємодіють у єдиному інформаційному просторі.

Бібліотека як цифрова екосистема (IFLA Global Vision Programme, 2019-2023) у програмі IFLA Global Vision бібліотека визначається як інтегрована цифрова екосистема, що поєднує:

1. Цифрові ресурси: електронні колекції, репозитарії, цифрові архіви, медіатеки.
2. Цифрові сервіси та інструменти взаємодії: віртуальні читальні зали, мобільні застосунки, сервіси самообслуговування, інтерактивні освітні модулі.
3. Цифрові спільноти користувачів: академічні групи, педагогічні колективи, локальні громади, дослідники.

У глобальному баченні IFLA [44] бібліотека перестає бути лише інституцією, що керує фондами, і перетворюється на мережевий соціальний майданчик, що сприяє створенню, поширенню і спільному осмисленню знань. Ця концепція особливо важлива для країн, де, як в Україні, бібліотеки виконують функцію

стабілізаційного та інформаційного центру в умовах суспільних криз, включно з воєнними.

Відкрита наука як стратегічний пріоритет (UNESCO, 2021) [50] у «Recommendation on Open Science» (UNESCO, 2021) сформульовано глобальні принципи відкритої науки, у межах яких роль бібліотек визначається як ключова. Серед основних пріоритетів:

- підтримка відкритого доступу до наукових публікацій,
- формування відкритих репозитаріїв,
- забезпечення відкритих дослідницьких практик,
- управління відкритими даними,
- розвиток дослідницької інфраструктури,
- просування культури академічної доброчесності.

Бібліотеки США, Канади, Японії, Німеччини, Нідерландів, Іспанії та скандинавських країн значною мірою інтегрували ці підходи у власні цифрові стратегії. Вони активно впроваджують:

- системи інституційних репозитаріїв (DSpace, EPrints, Fedora);
- політики самоархівування;
- сервіси управління дослідницькими даними (Data Stewardship);
- цифрову ідентифікацію авторів (ORCID) [49];
- моделі відкритого рецензування;
- інструменти бібліометричної та наукометричної аналітики.

Це розширює вплив бібліотеки з рівня інформаційного забезпечення - до рівня інституційного управління науковою діяльністю.

Переосмислення професійної ролі бібліотекаря у міжнародних концепціях цифрової трансформації особливо наголошується на зміні ролі бібліотекаря. ALA та LIBER визначають нову модель професії, яка містить такі ключові компетентності:

- цифрове кураторство та управління даними;

- аналітичний супровід наукових комунікацій;
- робота з платформами відкритої науки;
- створення цифрового контенту;
- медіа- та інформаційна грамотність;
- навички проєктного менеджменту;
- кібергігієна та цифрова безпека.

У такій моделі бібліотекар не просто обслуговує фонди, а виступає фасилітатором знань, консультантом, аналітиком і навігатором цифрових інформаційних потоків.

Провідні світові програми розвитку бібліотек (ALA Library of the Future Project, LIBER Strategy 2023-2027) розглядають користувача як активного учасника цифрової взаємодії. Це означає, що бібліотеки повинні створювати:

- персоналізовані сервіси;
- адаптивні електронні інтерфейси;
- інтерактивні освітні продукти;
- сервіси мобільного доступу;
- середовища співтворення (makerspaces, digital labs).

У країнах ЄС бібліотеки дедалі частіше виступають не лише «місцем читання», а освітньо-науковим центром, у якому користувач створює власні продукти: дослідження, цифрові ресурси, мультимедійні проєкти

Порівняння міжнародних підходів із реальними практиками Наукової бібліотеки ім. М. Максимовича та ДНПБ ім. В. О. Сухомлинського (розділ 2) дає змогу виокремити ключові стратегічні орієнтири для українських бібліотек.

Міжнародний принцип	Його імплементація в Україні
---------------------	------------------------------

Бібліотека як цифрова екосистема	Створення інтегрованих сервісів, що поєднують каталоги, репозитарії, цифрові колекції, онлайн-освіту
Пріоритет відкритої науки	Розвиток інституційних репозитаріїв, самоархівування, розширення доступу до наукових публікацій
Центральність користувача	Впровадження персоналізованих сервісів, адаптивних платформ і дистанційних консультацій
Цифрова компетентність кадрів	Розширення програм підвищення кваліфікації, створення рамки цифрових компетентностей для бібліотекарів
Стратегічна стійкість	Забезпечення кібербезпеки, резервування даних, розвиток систем дистанційного доступу в умовах війни

Згідно з LIBER Strategy 2023-2027, цифрова трансформація бібліотек у Європі базується на трьох ключових принципах: розвиток відкритої науки, забезпечення цифрової сталості та підтримка дослідницьких даних на всіх етапах їх життєвого циклу. Ці положення цілком релевантні для українських академічних і галузевих бібліотек [47].

Положення цього підрозділу були апробовані на фаховій науковій конференції III Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Студії з інформаційної науки, соціальних комунікацій та філології в сучасному світі» (23-24 жовтня 2025 р., м. Київ), де результати отримали позитивну оцінку, оскільки методологічні підходи міжнародних асоціацій та концепції IFLA, ALA та UNESCO виявилися релевантними для сучасних українських умов. У дискусії було відзначено, що імплементація міжнародних

стандартів потребує не прямого копіювання, а адаптації до умов воєнного стану, цифрової нерівності та кадрових викликів, які актуальні для України.

3.2. Моделі та інструменти управління змінами в бібліотечно-інформаційних установах

Управління змінами в бібліотечно-інформаційних установах є ключовою умовою їх поступального розвитку в умовах цифрової трансформації та воєнних викликів. Зміни у бібліотеці ніколи не зводяться до технічного оновлення чи впровадження окремих цифрових сервісів. Вони передбачають глибоку модернізацію функціональних процесів, переосмислення професійної ролі працівників, формування нової моделі взаємодії з користувачами, перебудову організаційної культури та адаптацію інституції до кризових умов, спричинених війною. У такому контексті управління змінами набуває стратегічного характеру, охоплюючи технологічні, кадрові, комунікаційні, психологічні й безпекові аспекти.

У світовому менеджменті сформовано низку моделей, які широко застосовуються у бібліотечній сфері. Класична модель К. Левіна [24, с.151] - «розморожування», «зміна» і «заморожування» - дозволяє структурувати трансформаційний процес через підготовку колективу, впровадження інновацій та закріплення оновлених практик як норми. Для бібліотек ця модель є надзвичайно релевантною, оскільки професійна діяльність бібліотекарів історично базується на стабільності, усталених процедурах та традиційних цінностях. «Розморожування» у бібліотеці передбачає мотиваційні зустрічі, внутрішні обговорення, аналітичні огляди потреб користувачів і технологічних тенденцій. Етап «зміни» охоплює впровадження електронних каталогів, репозитаріїв, цифрових платформ, оновлення систем обслуговування користувачів. «Заморожування» - це нормативне закріплення інновацій через посадові інструкції, регламенти роботи, нові критерії оцінювання діяльності та оновлені правила взаємодії з користувачами.

Більш деталізована модель Дж. Коттера, яка складається з восьми послідовних кроків, також активно використовується в бібліотеках світу. Створення почуття нагальної потреби, формування коаліції змін, розроблення бачення трансформації, стратегічна комунікація із персоналом і користувачами, усунення бар'єрів, закріплення швидких результатів та інституціоналізація змін - ці кроки дають змогу бібліотекам знижувати рівень опору, підвищувати мотивацію колективу та забезпечувати поступовість і логічність переходу до цифрової моделі роботи. У випадку українських бібліотек у воєнний період модель Коттера підсилюється безпековими елементами, оскільки зміни впроваджуються в умовах нестабільності інфраструктури, ризиків для фізичної безпеки персоналу та підвищеної емоційної напруги [21, с. 191].

Індивідуально орієнтована модель ADKAR (awareness, desire, knowledge, ability, reinforcement) є важливою для врахування нерівномірності цифрових компетентностей співробітників. Знання про зміни (awareness) і бажання долучатися до них (desire) формуються через професійні обговорення, участь у проєктах цифровізації, пояснення стратегічних цілей. Набуття знань (knowledge) і здатність застосовувати їх (ability) забезпечуються через тренінги, стажування, програми наставництва та внутрішні школи цифрової грамотності. Підкріплення результатів (reinforcement) пов'язане з позитивною мотивацією, визнанням досягнень працівників, оновленням регламентів і впровадженням чітких стандартів цифрової роботи.

Концепція організації, що навчається (П. Сенге), сприяє формуванню бібліотеки як простору неперервного професійного розвитку, гнучкої адаптації до технологічних викликів і відкритої взаємодії між підрозділами [32, с. 211]. Для бібліотек України, які працюють в умовах війни, ця концепція особливо важлива, оскільки створює умови для психологічної, професійної та організаційної підтримки персоналу, а також підвищує стійкість інституції до зовнішніх загроз.

Центральним інструментом управління змінами є формування команди змін - групи співробітників, які володіють цифровими компетентностями,

проектним мисленням, лідерськими навичками та здатністю до фасилітації процесів трансформації. У бібліотеці ім. М. Максимовича та ДНПБ ім. В. О. Сухомлинського такі команди виконують функції координаторів цифрових процесів, консультантів колективу та комунікаторів між адміністрацією, ІТ-фахівцями та користувачами. Команда змін у воєнний час також відповідає за впровадження протоколів безпеки, планів реагування на надзвичайні ситуації, інформаційного супроводу під час кібератак та підтримки психологічної стійкості персоналу.

Системне навчання працівників є обов'язковим компонентом змін. У сучасних бібліотеках воно охоплює базові й поглиблені курси цифрової грамотності, навчання роботі з електронними каталогами, аналітичними платформами, системами відкритої науки, метаданими, репозитаріями та сервісами дистанційного обслуговування. Інструментами підвищення кваліфікації є внутрішні тренінги, онлайн-курси, вебінари, участь у міжнародних та національних проєктах, стажування у партнерських бібліотеках та співпраця з ІТ-фахівцями. У період війни навчання має також антикризовий компонент: бази цифрової безпеки, протидія фішинговим атакам, робота під час відсутності електроенергії, використання автономного обладнання, навички швидкого переходу на резервні платформи.

Важливим інструментом є стратегічна комунікація. Для бібліотек вона включає регулярні зустрічі, інформування про хід цифровізації, внутрішні розсилки, інструктивні матеріали, консультації для працівників, публічне представлення цифрових сервісів, залучення користувачів до тестування нових рішень. У період війни комунікація також виконує функції інформування про безпекові дії під час тривоги, алгоритми переходу на дистанційні формати та підтримку емоційного стану працівників.

Управління змінами в умовах війни вимагає впровадження інструментів цифрової стійкості: резервне копіювання критичних даних, дублювання серверів у хмарних середовищах, створення альтернативних каналів доступу до

електронних ресурсів, робота через VPN, використання захищених середовищ співпраці, перехід на міжнародні платформи з високим рівнем кіберзахисту. План безперервності діяльності (Business Continuity Plan) стає інституційною нормою, що визначає порядок дій у разі кібератак, відключень електроенергії, пошкодження будівлі або втрати доступу до обладнання.

Завершальним інструментом управління змінами є нормативне закріплення цифрових практик - оновлення внутрішніх документів, посадових інструкцій, регламентів, моделей обслуговування, політик доступу, стандартів оцифрування, вимог до цифрової безпеки та критеріїв оцінювання ефективності роботи персоналу. Тільки нормативне закріплення гарантує сталість результатів трансформації.

Таким чином, моделі та інструменти управління змінами в бібліотечно-інформаційних установах поєднують класичні теорії менеджменту та сучасні підходи цифрової трансформації з антикризовими рішеннями, необхідними в умовах війни. Ефективність змін визначається здатністю бібліотеки поєднати технологічні інновації, розвиток людського потенціалу, безпекову готовність та стратегічну комунікацію, формуючи цілісну адаптивну модель цифрового розвитку.

3.3. Модернізація цифрової інфраструктури та сервісної моделі бібліотечно-інформаційних установ

Модернізація цифрової інфраструктури бібліотечно-інформаційних установ є ключовою умовою забезпечення їхньої стійкої трансформації та адаптації до вимог сучасного інформаційного суспільства. Оновлення технологічної бази бібліотек сьогодні виходить за межі звичайного вдосконалення обладнання та впровадження окремих електронних сервісів. Цифрова модернізація виступає комплексним організаційним процесом, що спрямований на зміну внутрішньої логіки функціонування бібліотеки, її сервісної моделі, способів взаємодії з користувачами, структури інформаційних потоків та

ролі персоналу. Результати аналізу Наукової бібліотеки ім. М. Максимовича та ДНПБ ім. В. О. Сухомлинського (розділ II) свідчать, що цифровізація в обох установах впроваджується системно, проте різний рівень інтегрованості сервісів, різний масштаб діяльності та різні цільові аудиторії зумовлюють потребу у різних підходах до модернізації інфраструктури.

Наукова бібліотека ім. М. Максимовича має сформовану базову цифрову інфраструктуру, що включає електронний каталог, інституційний репозитарій, цифрові колекції, сервіси дистанційного обслуговування та засоби підтримки відкритої науки. Проте ці сервіси функціонують частково автономно, що уповільнює створення інтегрованої цифрової екосистеми університету. ДНПБ ім. В. О. Сухомлинського, навпаки, побудувала цілісну галузеву платформу, яка включає електронну бібліотеку педагогічної літератури, цифрові колекції педагогічної спадщини, галузевий репозитарій науково-педагогічних досліджень та онлайн-сервіси методичної підтримки. Однак ресурсні та інфраструктурні обмеження державної установи уповільнюють темпи технічного оновлення, що створює потребу в модернізації технологічної основи для масштабування цифрових сервісів.

Перехід до сучасної цифрової моделі передбачає відмову від фрагментарного впровадження електронних інструментів та перехід до концепції єдиної інтегрованої цифрової інфраструктури. Вона ґрунтується на сумісності систем, стандартизації метаданих, використанні міжнародних протоколів обміну, довгостроковій підтримці цифрових форматів та можливості масштабування. Центральним елементом такої інфраструктури є сучасна автоматизована бібліотечна система (АБІС), здатна забезпечити повний цикл бібліотечних процесів - від комплектування та каталогізації до дистанційного обслуговування, аналітики використання ресурсів та управління електронними фондами. Використання систем на кшталт Koha, Alma, Aleph або комплексних зв'язок DSpace+OJS дозволяє створити єдину платформу для електронних каталогів, репозитарних сервісів, персональних кабінетів користувача, сервісів

самоархівування, інтеграції з наукометричними системами та організації віддаленого доступу. Для Наукової бібліотеки ім. М. Максимовича це означає розширення можливостей підтримки відкритої науки та міждисциплінарної наукової комунікації, а для ДНПБ ім. В. О. Сухомлинського - забезпечення стабільності та масштабованості національного педагогічного цифрового простору.

Важливим напрямом модернізації є розвиток цифрових колекцій і репозитарних платформ. Оцифрування фондів, відповідно до рекомендацій IFLA та UNESCO, виступає не лише інструментом забезпечення доступності, а й механізмом захисту національної документальної спадщини. У воєнних умовах це набуває особливої ваги: ризики фізичного пошкодження фондів, перебої в електропостачанні, переміщення працівників та користувачів вимагають створення дубльованих цифрових архівів, хмарних сховищ і систем довгострокового збереження (long-term digital preservation). Розподілене збереження даних, хмарні сервери, багаторівневі резервні копії та стандартизовані формати забезпечують стійкість інформаційних ресурсів навіть у разі загрози фізичних чи кібернетичних атак.

Модернізація сервісної моделі бібліотеки є невід'ємною складовою оновлення інфраструктури. У сучасних умовах бібліотека перестає бути лише простором доступу до документів; вона трансформується у цифровий консультаційно-освітній центр. Розвиток сервісів дистанційного обслуговування, впровадження онлайн-консультацій, вебінарів, навчальних модулів з інформаційної грамотності, індивідуальні траєкторії інформаційного пошуку створюють нову модель взаємодії з користувачами. Особливої актуальності це набуло після 2022 року, коли бібліотеки стали критично важливими для забезпечення безперервності освітнього процесу. У період постійних повітряних тривог, евакуацій, переміщення студентів і науковців за кордон саме цифрові сервіси дозволили підтримувати стабільність доступу до наукових і навчальних ресурсів.

Особливе значення має забезпечення цифрової безпеки та кіберстійкості. Воєнний стан супроводжується різким збільшенням кількості кібератак на державні освітні та культурні ресурси. У цьому контексті модернізація інфраструктури включає впровадження надійних систем резервного копіювання, захисту серверів, шифрування даних, протоколів кібербезпеки, використання ліцензійного програмного забезпечення та алгоритмів реагування на інциденти. Бібліотеки, що зберігають унікальні колекції цифрових документів, повинні мати чіткі стратегії резервування й дублювання інформації, зберігати копії репозитаріїв у хмарних центрах обробки даних та використовувати інструменти моніторингу загроз.

Невід'ємною складовою модернізації цифрової інфраструктури є розвиток кадрового потенціалу. Відповідно до положень «Рамки цифрових компетентностей бібліотекарів» (2023), цифрова трансформація можлива лише за умов системного підвищення кваліфікації персоналу. Сучасний бібліотекар повинен володіти навичками цифрового кураторства, роботи з електронними базами даних, створення цифрового контенту, навігації в інформаційних потоках, аналітики даних та забезпечення цифрової безпеки. У Науковій бібліотеці ім. М. Максимовича та ДНПБ ім. В. О. Сухомлинського розвиток кадрового потенціалу є критичним, оскільки різний рівень цифрової готовності працівників безпосередньо впливає на якість сервісів. Навчання, стажування, наставництво, внутрішні тренінги, співпраця з університетами, ІТ-компаніями та міжнародними організаціями стають стратегічними інструментами підтримки цифрових змін.

Таким чином, модернізація цифрової інфраструктури та сервісної моделі бібліотечно-інформаційних установ є не лише технічним процесом, але й комплексною управлінською трансформацією, що охоплює технологічні, організаційні, кадрові та безпекові компоненти. Інтеграція сучасних автоматизованих систем, розвиток цифрових колекцій, забезпечення кіберстійкості, оновлення сервісної моделі та підвищення цифрових компетентностей персоналу створюють основу для формування стійких бібліотек

нового покоління, здатних забезпечувати якісний доступ до знань, підтримувати освіту і науку, функціонувати в умовах війни та інтегруватися в глобальний цифровий простір.

3.4. Модель удосконалення менеджменту змін у бібліотечно-інформаційних установах

На основі проведеного аналізу та виявлених проблем, розроблено прикладний проєкт «Стратегія цифрової стійкості та розвитку». Проєкт розрахований на 12 місяців і спрямований на поетапну трансформацію системи управління бібліотекою. Його унікальність полягає в інтеграції антикризових заходів (робота під час війни) з плановим цифровим розвитком. Нижче наведено структуру та етапи реалізації проєкту.

Результати аналізу діяльності Наукової бібліотеки ім. М. Максимовича та Державної науково-педагогічної бібліотеки України ім. В. О. Сухомлинського засвідчили, що цифрова трансформація бібліотек є тривалим, багаторівневим процесом, який потребує системного управління змінами. Виявлені кадрові, організаційні, технологічні та комунікаційні бар'єри, посилені умовами повномасштабної війни, свідчать про необхідність впровадження цілісної моделі менеджменту змін, орієнтованої на стійкий розвиток, підвищення цифрової зрілості персоналу, модернізацію інфраструктури й забезпечення безперервності сервісів. У цьому контексті пропонується модель удосконалення менеджменту змін, яка реалізується через поетапний проєкт і ґрунтується на послідовності: діагностика - формування команди змін - модернізація та інтеграція цифрової інфраструктури - розвиток компетентностей - закріплення результатів і оцінювання.

Першим ключовим пунктом моделі є етап усвідомлення проблеми та діагностики цифрової готовності бібліотеки. Його зміст полягає не лише у фіксації наявних технічних ресурсів, а й у глибокому аналізі управлінських процесів, структури сервісів, рівня цифрових компетентностей персоналу, потреб

користувачів і зовнішніх ризиків. У практичному вимірі діагностика включає внутрішній аудит цифрових сервісів (електронного каталогу, репозитарію, цифрових колекцій, дистанційних консультацій), аналіз статистики їх використання, опитування працівників і користувачів щодо зручності, доступності та якості цифрових послуг, а також аналіз нормативних документів, що регулюють цифрову діяльність установи. В умовах війни діагностика обов'язково має охоплювати оцінку енергетичних ризиків, стійкості інтернет-каналів, доступності віддаленої роботи, наявності резервних копій, вразливості серверів до кібератак, а також психологічного стану колективу, який працює в умовах постійної невизначеності. Саме на цьому етапі визначаються пріоритетні напрямки змін і формуються реалістичні очікування щодо темпу та масштабу трансформації.

Другим пунктом моделі є формування команди змін як внутрішнього ядра управління трансформаційними процесами. Команда змін має включати представників різних підрозділів бібліотеки - від адміністрації до фахівців з обслуговування, IT-персоналу, бібліографів, методистів та співробітників, відповідальних за роботу з користувачами. Критеріями відбору є не лише цифрова компетентність, а й мотивація до змін, комунікаційні навички, готовність брати участь у навчанні колег та представляти інтереси свого підрозділу. Завдання команди змін полягають у розробленні детальної «дорожньої карти» цифрової трансформації, поясненні колективу логіки нововведень, організації внутрішніх обговорень, зборі зворотного зв'язку, тестуванні нових сервісів, координації дій у кризових ситуаціях. У воєнних умовах команда змін додатково відповідає за оперативний перехід на дистанційні формати, організацію тимчасових схем доступу до ресурсів у разі відключень, розроблення сценаріїв дій у надзвичайних ситуаціях (наприклад, фізичного пошкодження приміщень чи обладнання).

Третій пункт моделі пов'язаний із модернізацією та інтеграцією цифрової інфраструктури. Йдеться про перехід від фрагментарних, розрізнених рішень до

цілісної цифрової екосистеми, у межах якої всі сервіси бібліотеки функціонують за узгодженими принципами. На практиці це означає впровадження або оновлення єдиної автоматизованої бібліотечної системи, яка забезпечує повний цикл роботи з ресурсами - комплектування, облік, каталогізацію, аналітику використання, а також віддалений доступ. Важливою є інтеграція електронного каталогу з інституційним репозитарієм та цифровими колекціями, що дозволяє користувачам отримувати комплексні результати пошуку та працювати з різними типами документів у єдиному середовищі. Для бібліотек, які працюють у прифронтових регіонах або зазнають постійних загроз, особливого значення набуває створення систем резервного копіювання, використання хмарних рішень для зберігання найважливіших даних, а також впровадження протоколів кіберзахисту. Таким чином, модернізація інфраструктури розглядається не як одноразова технічна акція, а як постійний, керований процес підтримки цифрової стійкості.

Четвертий пункт моделі стосується розвитку цифрових компетентностей персоналу та формування культури безперервного професійного навчання. Відповідно до «Рамки цифрових компетентностей бібліотекарів України» (2023), розвиток цифрової компетентності персоналу має відбуватися системно, з акцентом на базові, середні та просунуті рівні роботи з цифровими інструментами. Це дозволяє забезпечити рівномірний професійний розвиток працівників та формує основу для ефективного впровадження цифрових сервісів [25]. Управління змінами передбачає, що кожен співробітник бібліотеки має не лише ознайомитися з новими інструментами, але й навчитися застосовувати їх у своїй повсякденній роботі. Це потребує поетапного, структурованого навчання, яке враховує початковий рівень підготовки працівників. На базовому рівні навчання охоплює роботу з електронним каталогом, репозитарієм, системами обліку й електронного документообігу. На більш просунутих рівнях - освоєння інструментів аналітики, роботи з даними, цифрового кураторства колекцій, організації онлайн-заходів, використання платформ дистанційного навчання та

інструментів віртуальної комунікації. Важливу роль відіграють внутрішні тренінги, наставництво, обмін досвідом між працівниками, участь у галузевих вебінарах та семінарах. У воєнний період значущим стає також навчання питанням цифрової безпеки, роботи з інформацією про війну, протидії дезінформації та підтримки користувачів, які перебувають у стресовому стані.

П'ятим пунктом є закріплення результатів змін і побудова системи оцінювання їхньої ефективності. Йдеться про те, що нові практики повинні бути інституційно оформлені - зафіксовані в положеннях про підрозділи, посадових інструкціях, регламентах надання послуг, стандартах оцифрування, політиках відкритого доступу та безпеки. Важливо, щоб цифрові сервіси були не тимчасовою ініціативою окремих ентузіастів, а частиною офіційної стратегії розвитку бібліотеки. На цьому етапі формується система показників (наприклад, кількість користувачів електронних ресурсів, частота звернень до репозитарію, кількість проведених онлайн-консультацій, частка оцифрованого фонду, кількість працівників, які пройшли навчання), які дозволяють оцінювати динаміку змін. Регулярний моніторинг цих показників, аналіз зворотного зв'язку від користувачів і персоналу, коригування планів цифровізації забезпечують адаптивність моделі до змінних умов, зокрема до викликів воєнного часу.

Запропонована модель удосконалення менеджменту змін реалізується у вигляді конкретного проєкту, розрахованого орієнтовно на один рік, з можливістю пролонгації та масштабування. На першому етапі проєкту (приблизно перші два місяці) здійснюється діагностика: проводяться опитування персоналу та користувачів, аналізуються статистичні дані використання електронних ресурсів, оцінюється стан технічної бази, визначаються найбільш уразливі місця в системі захисту даних і організації дистанційних сервісів. Результатом цього етапу є аналітичний звіт, у якому узагальнюються сильні й слабкі сторони бібліотеки та формулюються пріоритетні напрями змін.

На другому етапі (другий-третій місяці) формується команда змін. Керівництво бібліотеки визначає склад команди, затверджує її повноваження,

організовує установчі зустрічі, де обговорюються результати діагностики, окреслюються завдання та очікувані результати. Команда розробляє детальний план дій, розподіляє відповідальність між своїми членами, формує графік внутрішніх комунікацій (інформаційні листи, консультації, семінари, обговорення). На цьому етапі вже можуть розпочинатися перші пілотні ініціативи - тестування нових сервісів, спрощення окремих процедур, апробація форматів онлайн-взаємодії з користувачами.

Третій етап (орієнтовно третій-дев'ятий місяці) присвячений модернізації та інтеграції цифрової інфраструктури. Він включає оновлення або впровадження автоматизованої системи, інтеграцію електронного каталогу з репозитарієм і цифровими колекціями, налаштування єдиного доступу до ресурсів, удосконалення інтерфейсів, впровадження сервісів віддаленої реєстрації та обслуговування, створення або розширення цифрових колекцій. У рамках цього етапу також організовуються заходи з посилення кібербезпеки: налаштування систем резервного копіювання, захищених каналів доступу, розроблення інструкцій щодо дій персоналу у випадку технічних збоїв або атак. У воєнних умовах може бути передбачено дублювання найбільш цінних фондів на зовнішніх серверах, у тому числі за межами основної локації бібліотеки.

Четвертий етап проєкту (дев'ятий-дванадцятий місяці) зосереджений на систематичному навчанні та закріпленні змін. У цей період активно проводяться тренінги, вебінари, консультування, менторські сесії, підготовка методичних матеріалів для працівників і користувачів (інструкції, довідники, відеоогляди). Паралельно оновлюються внутрішні нормативні документи, у які вносяться положення про цифрові сервіси, критерії оцінювання ефективності роботи, вимоги до цифрових компетентностей на різних посадах. Команда змін організовує підсумковий аналіз результатів проєкту, формує рекомендації для подальшого розвитку, фіксує успішні практики та визначає ті елементи, які потребують доопрацювання.

Таким чином, кожен пункт запропонованої моделі - від діагностики до закріплення результатів - не є абстрактним принципом, а реалізується через конкретні управлінські дії, навчальні заходи, технологічні рішення та комунікаційні практики. Модель, оформлена у вигляді проекту, дозволяє бібліотечно-інформаційним установам планомірно, поетапно й контрольовано впроваджувати цифрові зміни, враховуючи як внутрішні можливості, так і зовнішні обмеження, пов'язані з війною, економічною нестабільністю та загальними викликами цифрової доби. Це створює підґрунтя для переходу бібліотек до стійкої, інноваційної моделі розвитку, у якій технології, люди та організаційні процеси функціонують як єдина система.

Висновки до III розділу

У третьому розділі роботи було здійснено комплексне узагальнення теоретичних та прикладних підходів до удосконалення менеджменту змін у бібліотечно-інформаційних установах в умовах цифрової трансформації та повномасштабної війни. Аналіз міжнародних стратегічних документів і концепцій (IFLA Global Vision Programme, рекомендації UNESCO з відкритої науки, програмні документи ALA, LIBER, EBLIDA) показав, що сучасна бібліотека трактується як цифрова екосистема, де в єдиному інформаційному просторі взаємодіють цифрові ресурси (електронні колекції, репозитарії, цифрові архіви), інструменти цифрової комунікації (віртуальні сервіси, дистанційні освітні платформи, мобільні інтерфейси) та спільноти користувачів (науковці, педагоги, студенти, місцеві громади). Це знаменує перехід від моделі «сховища документів» до моделі «керування знаннями» та підкреслює необхідність переорієнтації бібліотек на відкритість, мережеву взаємодію, користувацькоцентричність та інституційну стійкість.

Особливу увагу у розділі приділено концепції відкритої науки, закріпленій у Recommendation on Open Science (UNESCO, 2021), де бібліотеки розглядаються як ключові актори у розвитку політики відкритого доступу, створенні та

підтримці інституційних репозитаріїв, управлінні дослідницькими даними, забезпеченні академічної доброчесності та відкритих дослідницьких практик. Порівняння з українським контекстом, зокрема з діяльністю Наукової бібліотеки ім. М. Максимовича та ДНПБ ім. В. О. Сухомлинського, показало, що основні міжнародні орієнтири (пріоритет відкритої науки, цифрова екосистема, центральність користувача, цифрова компетентність кадрів, стратегічна стійкість) є релевантними і поступово імплементуються у національну практику, але вимагають адаптації до умов воєнного стану, цифрової нерівності та ресурсних обмежень.

Важливим теоретико-методологічним результатом третього розділу стало обґрунтування доцільності застосування класичних моделей управління змінами (трьохфазна модель К. Левіна, восьмикрокова модель Дж. Коттера, індивідуально орієнтована модель ADKAR) та концепції організації, що навчається (П. Сенге) до бібліотечно-інформаційної сфери. Показано, що модель Левіна дозволяє структурувати трансформаційний процес через етапи «розморожування» (усвідомлення потреби в змінах, мотиваційна й комунікаційна підготовка колективу), «зміни» (власне впровадження цифрових сервісів, нових процедур, оцифрування, репозитарних практик, сервісів дистанційної взаємодії) та «заморожування» (нормативне закріплення нових практик у регламентах, посадових інструкціях, стандартах якості). Модель Коттера деталізує цей процес через формування почуття нагальної потреби, створення коаліції змін, розроблення бачення, усунення бар'єрів, закріплення «швидких перемог» та інституціоналізацію змін. Модель ADKAR дозволяє врахувати індивідуальні відмінності в рівні цифрової готовності працівників (awareness, desire, knowledge, ability, reinforcement), а концепція організації, що навчається - вибудувати бібліотеку як простір безперервного професійного зростання і гнучкого реагування на кризові виклики.

На основі узагальнення практики Наукової бібліотеки ім. М. Максимовича та ДНПБ ім. В. О. Сухомлинського, а також наукових праць вітчизняних

дослідників (зокрема І.І. Березівської щодо ролі ДНПБ у цифровізації освітньої галузі, напрацювань О. Онищенко, В. Лобузіної, Н. Кушнарєнко щодо кадрового потенціалу та цифрових компетентностей бібліотекарів) у третьому розділі було розкрито, що модернізація цифрової інфраструктури вимагає переходу від фрагментарних електронних рішень до інтегрованих платформ. Йдеться про впровадження сучасних автоматизованих бібліотечних систем, інтеграцію електронних каталогів, репозитаріїв, цифрових колекцій, сервісів дистанційного обслуговування, а також побудову систем довготривалого цифрового збереження з елементами резервування та хмарної інфраструктури. У воєнних умовах це доповнюється обов'язковими заходами кібербезпеки, резервного копіювання, дублювання критично важливих даних і створення планів безперервності діяльності.

Водночас модернізація сервісної моделі бібліотеки у розділі показана як перехід від «обслуговування документом» до «супроводу користувача у цифровому середовищі». Бібліотека постає як консультаційно-освітній центр, що підтримує розвиток інформаційної та цифрової грамотності, навички роботи з науковими базами даних, відкритими ресурсами, репозитаріями, педагогічними й науковими платформами. Важливе місце відведено людському фактору: сучасний бібліотекар окреслений як цифровий куратор, фасилітатор знань, аналітик і консультант, роль якого принципово відрізняється від традиційної функції «зберігача фондів». Рамка цифрових компетентностей для бібліотекарів, на яку спирається дослідження, підтверджує, що стійкість цифрової трансформації прямо залежить від системного підвищення кваліфікації персоналу та формування культури неперервного навчання.

Концептуальним підсумком третього розділу стала авторська модель удосконалення менеджменту змін у бібліотечно-інформаційних установах, оформлена у вигляді поетапного проекту. Модель базується на логічній послідовності: діагностика → команда змін → модернізація й інтеграція цифрової інфраструктури → розвиток компетентностей → закріплення

результатів та оцінювання. На етапі діагностики пропонується здійснювати комплексний аудит цифрових сервісів, інфраструктури, кадрових компетентностей, потреб користувачів і ризиків воєнного часу (енергетична нестабільність, кібератаки, переміщення користувачів і працівників). Етап формування команди змін передбачає створення міжфункціональної групи співробітників, здатних стати внутрішніми лідерами трансформацій, модераторами комунікації, координаторами дій у кризових ситуаціях. Етап модернізації інфраструктури орієнтований на побудову інтегрованої цифрової платформи, посилення кіберстійкості, впровадження хмарних рішень та механізмів резервування даних. Етап розвитку компетентностей акцентує на диференційованих програмах навчання, наставництві, створенні внутрішніх шкіл цифрової грамотності, зокрема з фокусом на антикризові та безпекові навички. Завершальний етап - закріплення результатів - пов'язаний з оновленням нормативної бази, інтеграцією цифрових практик у внутрішні регламенти, розробленням системи показників ефективності (KPI) та регулярним моніторингом динаміки змін.

Запропонований проєктний формат моделі (орієнтовний річний цикл з можливістю пролонгації) забезпечує реалістичність і керованість трансформації, дозволяє узгодити стратегічні цілі з ресурсними можливостями та воєнними обмеженнями. Він створює умови для того, щоб цифрові зміни не залишалися разовими або «точковими» ініціативами, а ставали структурним елементом розвитку бібліотеки. Таким чином, висновки третього розділу підтверджують, що удосконалення менеджменту змін у бібліотечно-інформаційних установах України можливе лише за умови поєднання міжнародних концептуальних орієнтирів, адаптованих до національного й воєнного контексту, із цілісною, поетапною, людиноцентричною моделлю управління трансформаціями. Це створює підґрунтя для формування стійких, інноваційних бібліотек нового покоління, здатних забезпечувати відкритість знань, підтримувати освіту й науку та виконувати роль опорних інституцій інформаційної стійкості держави.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу комплексно розкрити природу, закономірності та інституційні механізми менеджменту змін у бібліотечно-інформаційних установах України в умовах цифрової трансформації та тривалих суспільних викликів, спричинених повномасштабною війною. У результаті опрацювання теоретичної літератури, міжнародних стратегічних документів та аналітичних матеріалів, а також порівняльного аналізу діяльності Наукової бібліотеки ім. М. Максимовича та Державної науково-педагогічної бібліотеки України ім. В. О. Сухомлинського, було сформовано цілісне наукове бачення того, як сучасні бібліотеки адаптуються до стрімких цифрових змін і які управлінські механізми забезпечують стійкість розвитку в умовах воєнних та технологічних ризиків.

Теоретичний аналіз підтвердив, що цифрова трансформація бібліотек не може розглядатися як технічний процес упровадження електронних сервісів. Це поглиблена організаційна зміна, що охоплює структуру внутрішніх процесів, професійну роль бібліотекаря, моделі взаємодії з користувачами, механізми управління знаннями та стратегічні засади функціонування установи в цифровому середовищі. Класичні моделі управління змінами (Левіна, Коттера, ADKAR, концепція навчальної організації Сенге) продемонстрували свою актуальність і в бібліотечній сфері, оскільки роблять акцент на послідовності, комунікації, залученні персоналу, подоланні опору та закріпленні нових практик. Положення міжнародних організацій - IFLA, ALA, LIBER, UNESCO - визначили концептуальні орієнтири цифрового розвитку: відкриту науку, цифровий доступ, інтегровану інфраструктуру, кіберстійкість, професійну гнучкість та підготовку кадрів.

У ході аналізу діяльності Наукової бібліотеки ім. М. Максимовича та ДНПБ ім. В. О. Сухомлинського було встановлено, що обидві установи перебувають на різних етапах цифрової трансформації, але демонструють системні зрушення в напрямі модернізації сервісів, створення цифрових колекцій, розвитку

репозитаріїв, підтримки дистанційного доступу, упровадження елементів відкритої науки. Університетська бібліотека активно інтегрує цифрові сервіси в академічне середовище, підтримує наукову діяльність і освітні процеси, розвиває інституційний репозитарій, електронний каталог, цифрові колекції. Галузева бібліотека ДНПБ сформувала національну педагогічну інформаційну платформу, забезпечує підтримку науково-педагогічних досліджень і методичних сервісів, проте стикається з ресурсними обмеженнями, характерними для державних установ. Порівняння засвідчило різний рівень технічної модернізації, але одночасно - високий ступінь залежності обох установ від цифрових інструментів у період війни, коли дистанційна взаємодія, стабільність доступу до документів, захист даних і безперервність сервісів набули критичного значення.

Виявлені бар'єри цифрових змін - організаційні, кадрові, технологічні, комунікаційні, нормативні та безпекові - підтвердили, що головною умовою успішної трансформації є розвиток цифрової культури, підвищення компетентностей, посилення внутрішньоорганізаційного діалогу та модернізація інфраструктури. Особливого значення набули воєнні фактори: енергетична нестабільність, кібератаки, переміщення персоналу, зростання навантаження на дистанційні сервіси, важливість хмарних рішень і резервного копіювання, потреба у швидкому реагуванні на ризики та адаптації роботи до кризових сценаріїв.

Доведено, що модернізація цифрової інфраструктури є ключовою умовою формування стійкої цифрової екосистеми бібліотеки. Вона передбачає впровадження сучасних автоматизованих бібліотечних систем, інтеграцію електронного каталогу, репозитарію і цифрових колекцій, розвиток сервісів віддаленого доступу, забезпечення кібербезпеки, створення систем довготривалого збереження цифрових даних, оцифрування фондів відповідно до міжнародних стандартів та перехід до єдиної сервісної моделі, орієнтованої на користувача. У війні це дає можливість забезпечувати безперервність роботи

навіть за умов відключення електроенергії, пошкодження інфраструктури чи обмеженого доступу до приміщень.

У межах дослідження запропоновано авторську модель удосконалення менеджменту змін, яка враховує специфіку українських бібліотек, особливості воєнного стану та міжнародні стандарти цифрової трансформації. Модель складається з п'яти послідовних етапів: діагностики цифрової готовності, формування команди змін, модернізації та інтеграції цифрової інфраструктури, розвитку компетентностей персоналу та закріплення результатів через оновлені регламенти й систему оцінювання ефективності змін. Її реалізація подана у вигляді річного проєкту з можливістю масштабування, що забезпечує послідовність трансформаційних процесів, залучення персоналу, комунікаційну відкритість і контроль динаміки цифровізації. Проєктний підхід доводить, що системність, поетапність і чітка організаційна логіка знижують опір змінам і забезпечують тривалу стійкість цифрових практик.

Підсумовуючи, можна зазначити, що менеджмент змін у бібліотечно-інформаційних установах України є стратегічним механізмом забезпечення їх розвитку в епоху цифровізації та воєнних викликів. Результати дослідження підтвердили, що цифрова трансформація є не технічним, а комплексним організаційним процесом, у якому центральну роль відіграє людський фактор - готовність персоналу навчатися, приймати інновації, взаємодіяти в команді та брати участь у формуванні нової цифрової культури. Модернізація інфраструктури, впровадження міжнародних стандартів, розвиток сервісних моделей, забезпечення кіберстійкості, підтримка відкритої науки та формування компетентнісної моделі бібліотекаря нового покоління створюють основу для перетворення українських бібліотек на активних учасників глобального цифрового простору, інформаційних хабів освіти й науки та центрів інтелектуальної стійкості суспільства.

Отже, поставлена мета роботи - розробити рекомендації щодо послідовності адаптивного управління змінами у бібліотечно-інформаційних

установах - була повністю досягнута. Аналіз теоретичних підходів, вивчення міжнародного досвіду, глибоке дослідження діяльності двох ключових українських бібліотек та розроблення практико-орієнтованої моделі трансформації дозволили сформулювати науково обґрунтовані, реалістичні й адаптивні рекомендації, здатні підтримати стійкий розвиток бібліотек України в умовах цифрової доби та повномасштабної війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 167-р.
2. Рамка цифрових компетентностей бібліотекарів України. Київ : Українська бібліотечна асоціація, 2023. 40 с.
3. Березівська, Л.Д., Закатнов, Д.О., & Страйгородська, Л.І. (2020). Стратегія розвитку Державної науково-педагогічної бібліотеки України імені В.О. Сухомлинського на 2017-2026 роки (Л.Д. Березівська, ред.).
4. Березівська, Л.Д. (2019а). Діяльність Державної науково-педагогічної бібліотеки України імені В.О. Сухомлинського НАПН України (1999-2019): здобутки та перспективи розвитку. In Інформаційне забезпечення сфери освіти та науки: до 20-річчя Державної науково-педагогічної бібліотеки України імені В.О. Сухомлинського : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 7 листопада 2019 р. (с. 6-12).
5. Березівська І. І. Цифрова трансформація бібліотек в освітній сфері: виклики та перспективи. Бібліотечний вісник. 2024. № 1. С. 10-18.
6. Березівська Л. Д. Електронні ресурси як ефективна форма поширення педагогічної біографічної інформації в контексті відкритої науки. Forum-SOIS, 2024. - Вип. 5. - С. 184–186.
7. Бондаренко Г. М. Відкрита наука як парадигма трансформації університетських бібліотек. Наукові праці НБУВ. 2020. Вип. 58. С. 78-90.
8. Денбовецький С. О. Цифрова трансформація українських бібліотек в умовах глобалізаційних перетворень. Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. 2022. № 1. С. 26-33.
9. Женченко М. І. Цифрові трансформації моделей видання наукової періодици // Поліграфія і видавнича справа. 2016. № 1 (71). С. 257–266.

- 10.Женченко М. І. Цифрові трансформації видавничої галузі : монографія / за наук. ред. В. Різуна. - Вид. 2-ге, виправл. - Київ : Жнець, 2018. - 436 с.
- 11.Женченко М. І.. Електронно-бібліотечні системи у цифровій дистрибуції навчальних видань / М. Женченко // Вісник Книжкової палати - 2015. - № 3. - С. 35-37.
- 12.Захарова О. В. Менеджмент змін в бібліотечно-інформаційній діяльності : монографія. Київ : Ліра-К, 2021. 288 с.
- 13.Зінченко О. П. Цифрові бібліотечні сервіси як чинник модернізації закладів культури. У матеріалах конференції УБА, 2022. - С. 22–28.
- 14.Золотар О. В. Цифрові видавничі практики університетських бібліотек України. Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія, 2022, №4. - С. 102–117..
- 15.Ігнатова О. В. Менеджмент ризиків та забезпечення стійкості бібліотек у кризових умовах. Бібліотечний вісник. 2022. № 4. С. 12-19.
- 16.Канівська Л. І. Управління інноваціями в бібліотечних установах: теорія та практика. Вісник Книжкової палати. 2020. № 10. С. 18-23.
- 17.Ковальчук О. І. Цифровізація публічних бібліотек України: проблеми та перспективи. Культурологічні студії, 2023, №8. - С. 58–66.
- 18.Копанєва В. О. Електронні ресурси сучасної бібліотеки: тенденції розвитку. Наукові праці НБУВ. 2020. Вип. 58. С. 27-38.
- 19.Коваленко Н. В. Відкриті цифрові колекції в системі університетських бібліотек: досвід імплементації. Інформаційні технології і засоби навчання, 2022, Т. 94, №2. - С. 74–86.
- 20.Клименко О. С.Хмарні технології у публічних бібліотеках України: впровадження та виклики. Бібліотечний вісник, 2023, №6. - С. 30–39.
- 21.Коттер Дж. Управління змінами. Київ : КМ-Букс, 2019. 256 с.
- 22.Кузьменко О. І., Загуменна В. В. Трансформація та розширення функцій бібліотек у сучасному цифровому просторі. Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. 2021. № 3. С. 38-44.

23. Кузьменко Т. В. Цифрова стійкість освітніх установ у період війни: моделі і рішення. Освітній аналітичний центр. 2023. № 4. С. 33-47.
24. Левін К. Динаміка груп та експеримент у соціальній психології. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2008. 312 с.
25. Лобузіна І. В. Інформаційне забезпечення наукових комунікацій : монографія. Київ : НБУВ, 2018. 320 с.
26. Мельник Л. В. Адаптивне управління персоналом в умовах цифрових змін. Економіка та управління. 2021. № 1. С. 88-95.
27. Онищенко О. С. Бібліотеки в умовах цифрової революції. Бібліотечний вісник. 2018. № 6. С. 3-7.
28. Онищенко О. С., Стрішенець Н. В., Попик В. І. Бібліотечна справа України в контексті світових тенденцій. Київ : НБУВ, 2015. 270 с.
29. Пашкова В. С. Бібліотеки України: діяльність та виклики в умовах повномасштабної війни. Бібліотечний вісник. 2023. № 5. С. 3-10.
30. Петрова Л. Г. Українська бібліотека в інформаційному суспільстві: сучасний стан, перспективи розвитку, проблеми управління. Наукові праці Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. 2011. Вип. 29. С. 14-20.
31. Пилипенко Л. А. Цифрова трансформація наукових бібліотек в умовах воєнного часу. Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук, 2022, Вип. 9. - С. 33–47.
32. Романенко І. М. Захист інформаційних ресурсів бібліотек у воєнний час. Security and Information Technologies Journal, 2023, Т. 8, №1. - С. 45–58.
33. Сенге П. П'ята дисципліна: Мистецтво та практика організації, що навчається. Київ : Наш Формат, 2018. 498 с.
34. Сидоренко Н. В. Цифрова еволюція публічних бібліотек України: виклики та стратегії розвитку. БДІ, 2022, №1. - С. 15–26.

35. Савченко І. В. Комунікаційні стратегії наукових бібліотек НАН України у цифрову добу. Інформаційні ресурси та бібліотечна справа, 2023, Вип. 2. - С. 48–67.
36. Тарасенко Ю. В. Електронні ресурси публічних бібліотек України: сучасний стан та перспективи. Інформатор, 2023, №7. - С. 22–30.
37. Ткаченко О. Л. Цифрова комунікація публічних бібліотек з користувачами. Бібліотечний вісник, 2021, №2. - С. 15–23.
38. Федоренко Н. Г. Цифрова трансформація бібліотек: світовий досвід та українські реалії. Наукові праці ДНПБ України ім. В. О. Сухомлинського. 2022. Вип. 66. С. 15-26.
39. Яценко В. І. Відкритий доступ та відкриті дані в університетських бібліотеках України. Український журнал інформаційних наук, 2022, №6. - С. 55–72.
40. American Library Association. State of America's Libraries Report 2022. Chicago: ALA, 2022.
41. DSpace.org. Institutional Repository Software. URL: <https://dspace.org/>
42. EBLIDA. European Libraries and Digital Transformation: Policy Recommendations. The Hague: EBLIDA Secretariat, 2020.
43. Hiatt J. ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community. Prosci Research, 2006. 121 p.
44. IFLA. Global Vision Report Summary: Opportunities for Stronger Libraries. The Hague: IFLA Headquarters, 2019. 32 p.
45. IFLA. Key Principles of a Digital-Ready Library. IFLA Guidelines, 2021.
46. Koha Library Software. URL: <https://koha-community.org/>
47. LIBER. LIBER Strategy 2023-2027: Successfully Navigating the Changing Research Landscape. Brussels: LIBER, 2023.
48. OJS - Open Journal Systems. Public Knowledge Project. URL: <https://pkp.sfu.ca/ojs/>
49. ORCID. Digital Author Identifier System. URL: <https://orcid.org/>

50.UNESCO. Recommendation on Open Science. Paris: UNESCO Publishing, 2021. 44 p.

Додатки

Додаток А

Результати діагностики цифрової готовності Наукової бібліотеки ім. М. Максимовича та ДНПБ ім. В. О. Сухомлинського**

А.1. Порівняльна таблиця цифрової інфраструктури

Елемент цифрової інфраструктури	НБ ім. М. Максимовича	ДНПБ ім. В. О. Сухомлинського
Електронний каталог	Є, функціонує; частково інтегрований з іншими сервісами	Є, структурований на базі галузевої платформи
Інституційний репозитарій	Є; підтримує відкрити науку	Є; спеціалізований педагогічний репозитарій
Цифрові колекції	Значний масив, але різний рівень оцифрування	Сильні колекції педагогічної спадщини
Онлайн-консультації	Частково реалізовані	Повністю інтегровані у сервісну модель
Система резервного копіювання	Наявна, потребує оновлення	Частково наявна, потребує розширення та хмарних рішень
Кібербезпека	Базові інструменти	Посилені інструменти через статус національної установи

Ступінь інтегрованості сервісів	Середній	Високий
---------------------------------------	----------	---------

А.2. Опитування цифрових компетентностей персоналу

Фрагмент результатів опитування (власна розробка)

Компетентність	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
Робота з електронним каталогом	76%	20%	4%
Робота з інституційним репозитарієм	48%	39%	13%
Оцифрування документів	32%	47%	21%
Формування метаданих	28%	52%	20%
Використання інструментів відкритої науки	41%	44%	15%
Кібергігієна	53%	38%	9%

Додаток Б

Аналітичні матеріали до розділу 2

Б.1. Карта процесів цифрового обслуговування користувачів

Процес → Підпроцеси → Цифрові інструменти → Відповідальні

Пошук інформації

→ Каталогізація → Електронний каталог → Бібліографи

→ Перегляд цифрових ресурсів → Репозитарій, цифрові колекції → ІТ-відділ

Отримання документа

→ Е-запит → Форма зворотного зв'язку → Служба обслуговування

→ Віддалена доставка → Цифровий архів → Відділ електронних ресурсів

Консультації

→ Онлайн-чат → Зум/Google Meet → Методичний відділ

→ Електронні консультації → Е-пошта → Відповідальні фахівці

Б.2. Порівняльна характеристика управлінських практик

Показник	НБ ім. М. Максимовича	ДНПБ ім. Сухомлинського
Наявність цифрової стратегії	Є, але потребує оновлення	Є, регулярно оновлюється
Підхід до оцифрування	Проектний	Системний, галузевий
Кадрова політика	Змішана	Державна, централізована
Внутрішня комунікація	Робочі зустрічі, чати	Регламентовані комунікації + аналітичні звіти

Використання хмарних рішень	Обмежене	Частково впроваджено
--------------------------------	----------	----------------------

Додаток В

Матеріали до розділу 3.2 (Моделі та інструменти управління змінами)

В.1. Порівняльна таблиця моделей управління змінами

Модель	Особливості	Переваги	Обмеження	Застосування у бібліотеках
К. Левін	3 етапи (розморожування -зміна- заморожування)	Простота, зрозумілий механізм	Не враховує кризові умови	Початкова структуризаці я змін
Дж. Коттер	8 кроків	Чіткий алгоритм, командна робота	Потребує значного часу	Побудова стратегічної трансформації
ADKA R	Орієнтація на працівника	Враховує різний рівень компетентносте й	Вимагає індивідуально ї роботи	Навчання та мотивація
Сенге	«Організація, що навчається»	Розвиток культури	Довготривали й процес	Створення довгостроково ї інноваційної культури

В.2. Матриця ризиків цифрової трансформації (з урахуванням війни)

Ризик	Ймовірність	Наслідок	Заходи пом'якшення
Кібератака	Висока	Дуже високий	Резервні копії, VPN, моніторинг загроз
Відсутність електроенергії	Висока	Високий	Генератори, Starlink, дублювання серверів
Втрата даних	Середня	Критичний	Хмарні сховища, багаторівневий бекап
Дефіцит кадрів	Середній	Високий	Навчання, стажування, наставництво
Емоційне виснаження персоналу	Висока	Середній	Психологічна підтримка, гнучкі графіки

Додаток Г

Проект «Модель удосконалення менеджменту змін»

Г.1. Дорожня карта проекту (річний цикл)

Етап	Тривалість	Завдання	Результат
1. Діагностика	1-2 міс.	Аудит сервісів, опитування, оцінка ризиків	Аналітичний звіт

2. Формування команди змін	2-3 міс.	Відбір учасників, установчі зустрічі	Коаліція змін
3. Модернізація інфраструктури	3-9 міс.	АБІС, репозитарій, інтеграція	Єдина цифрова екосистема
4. Навчання	9-12 міс.	Тренінги, наставництво, вебінари	Підвищення цифрової зрілості
5. Закріплення результатів	12 міс.	Регламенти, інструкції, стандарти	Інституціоналізація змін

Додаток Д

Фрагменти внутрішніх документів (умовні приклади)

Д.1. Політика цифрової безпеки бібліотеки (фрагмент)

Використання лише ліцензійного ПЗ.

Обов'язкове щотижневе резервне копіювання репозитарію.

Доступ до серверних систем - виключно через VPN.

Заборона використання персональних носіїв без перевірки антивірусом.

Д.2. Матриця компетентностей бібліотекаря 2024

Компетентність	Базовий рівень	Середній	Просунутий
Е-каталогізація	✓	✓	-

Метадані	-	✓	✓
Репозитарії	-	✓	✓
Цифрове кураторство	-	-	✓
Кібергігієна	✓	✓	✓

Додаток Е

Аналітичні таблиці цифрових сервісів

Е.1. Рівень інтегрованості сервісів (за експертною оцінкою)

Сервіс	НБ ім. М. Максимовича	ДНПБ ім. Сухомлинського
Каталог	4/5	5/5
Репозитарій	4/5	5/5
Дистанційні послуги	3/5	5/5
Цифрові колекції	3/5	4/5
Хмарні рішення	2/5	3/5