

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ПОЛТАВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА
ІМЕНІ ЮРІЯ КОНДРАТЮКА»

Факультет філології, психології та педагогіки
Кафедра українознавства, культури і документознавства

Кваліфікаційна робота

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ МІСЬКИХ ЦЕНТРАЛІЗОВАНИХ
БІБЛІОТЕЧНИХ СИСТЕМ ПОЛТАВИ ТА ЛЬВОВА В УМОВАХ
ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

здобувачки другого(магістерського) рівня вищої освіти,
освітньо-професійної програми «Документознавство та
інформаційна діяльність» спеціальності 029 «Інформаційна,
бібліотечна та архівна справа»

_____ Кондратенко Юлії Сергіївни

Науковий керівник:
д.і.н., професор

_____ Передерій Ірина Григоріївна

Завідувач кафедри:
д.і.н., професор

_____ Передерій Ірина Григоріївна

Полтава 2026

Деканові факультету філології, психології та педагогіки
Національного університету
«Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»
Анні АГЕЙЧЕВІЙ
здобувачки другого(магістерського)
рівня вищої освіти,
освітньо-професійної програми
«Документознавство та
інформаційна діяльність»
спеціальності 029 «Інформаційна,
бібліотечна та архівна справа»
Кондратенко Юлії Сергіївни

ЗАЯВА

Прошу затвердити тему кваліфікаційної роботи «Порівняльний аналіз діяльності міських централізованих бібліотечних систем Полтави та Львова в умовах повномасштабної війни».

Науковим керівником прошу призначити Передерій Ірину Григоріївну, доктора історичних наук, професора, завідувача кафедри українознавства, культури та документознавства.

25.08.2025

Юлія КОНДРАТЕНКО

Завідувач кафедри УКД

Ірина ПЕРЕДЕРІЙ

Керівник

Ірина ПЕРЕДЕРІЙ

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Факультет філології, психології та педагогіки
Кафедра українознавства, культури та документознавства
Спеціальність 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри українознавства,
культури та документознавства

_____Ірина ПЕРЕДЕРІЙ

«__»_____2025 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

**здобувачці другого(магістерського) рівня вищої освіти,
освітньо-професійної програми «Документознавство та
інформаційна діяльність» спеціальності 029 «Інформаційна,
бібліотечна та архівна справа»**

Кондратенко Юлії Сергіївні

1. Тема роботи: «Порівняльний аналіз діяльності міських централізованих бібліотечних систем Полтави та Львова в умовах повномасштабної війни».

Керівник роботи: доктор історичних наук, професор, завідувач кафедри українознавства, культури та документознавства Передерій Ірина Григоріївна.

2. Термін подання роботи: 24.12.2025

3. Мета та завдання кваліфікаційної роботи: здійснити порівняльний аналіз трансформації моделей функціонування бібліотечних систем Львова та Полтави в умовах воєнного стану та виявити спільні й специфічні стратегії їх адаптації до викликів зовнішнього середовища; обґрунтувати теоретико-методологічні засади дослідження бібліотечної діяльності в умовах кризи та уточнити зміст понять «трансформація бібліотечної системи» і «соціокультурна діяльність» у відповідному контексті; проаналізувати організаційно-управлінську структуру муніципальних бібліотечних мереж Львова та Полтави як цілісних систем; дослідити особливості інфраструктурної адаптації та безпекового менеджменту бібліотек в умовах енергетичної нестабільності та загрози обстрілів; оцінити динаміку функціональних змін бібліотечних послуг, орієнтованих на підтримку внутрішньо переміщених осіб та цифрову інклюзію; виявити специфіку процесів соціокультурної деколонізації, актуалізації фондів та ролі бібліотек у зміцненні національної ідентичності; провести компаративний аналіз ефективності адаптаційних моделей обох бібліотечних систем та надати рекомендації щодо оптимізації їхньої діяльності.

Дата видачі завдання 25.08.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітки
1	Теоретична частина	15.10.25 – 18.11.25	42%
2	Аналітична частина	20.11.25 – 14.12.25	58%
3	Виготовлення ілюстративного матеріалу та підготовка дозахисту	15.12.25 – 24.12.25	100%
4	Захист роботи	22.01.2026	

Здобувачка

Юлія КОНДРАТЕНКО

Керівник роботи

Ірина ПЕРЕДЕРІЙ

АНОТАЦІЯ

Кондратенко Ю.С. Порівняльний аналіз діяльності міських централізованих бібліотечних систем Полтави та Львова в умовах повномасштабної війни. Спеціальність 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна діяльність», освітньо-професійна програма «Документознавство та інформаційна діяльність». Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», Полтава, 2026.

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретико-методологічні засади дослідження бібліотечної діяльності в умовах кризи та уточнено зміст понять «трансформація бібліотечної системи» і «соціокультурна діяльність». Проаналізовано організаційно-управлінську структуру муніципальних бібліотечних мереж Львова (ЛМБС) та Полтави (ЦБС ПМТГ) як цілісних систем.

Досліджено особливості інфраструктурної адаптації та безпекового менеджменту бібліотек в умовах енергетичної нестабільності та загрози обстрілів. Текст містить у собі оцінку динаміки функціональних змін бібліотечних послуг, орієнтованих на підтримку внутрішньо переміщених осіб та цифрову інклюзію.

Виявлено специфіку процесів соціокультурної деколонізації, актуалізації фондів та ролі бібліотек у зміцненні національної ідентичності. Також здійснено компаративний аналіз ефективності адаптаційних моделей обох бібліотечних систем. Кваліфікаційна робота містить практичні рекомендації щодо оптимізації діяльності міських централізованих бібліотечних систем Полтави та Львова.

Ключові слова: бібліотечна мережа, інформаційний центр, компаративний аналіз, Львівська муніципальна бібліотечна система (ЛМБС), повномасштабна війна, публічна бібліотека, російська агресія, соціально-інформаційний хаб, централізована бібліотечна система, Центральна бібліотека Полтавської міської територіальної громади (ЦБ ПМТГ).

127 с., 3 рис., 15 таб., 77 джерел.

ABSTRACT

Kondratenko Y.S. A Comparative Analysis of the Performance of Municipal Centralized Library Systems in Poltava and Lviv during the Full-Scale War. Specialty 029 "Information, library and archival activities", educational and professional program "Documentation and information activities". National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic", Poltava, 2026.

The thesis substantiates the theoretical and methodological foundations for researching library activities in times of crisis and clarifies the meaning of the concepts of 'library system transformation' and 'sociocultural activity.' The organisational and managerial structure of the municipal library networks of Lviv (LML) and Poltava (CLS PCTC) as integrated systems is analysed.

The peculiarities of infrastructure adaptation and security management of libraries in conditions of energy instability and the threat of shelling are investigated. The text contains an assessment of the dynamics of functional changes in library services aimed at supporting internally displaced persons and digital inclusion.

The specifics of the processes of sociocultural decolonisation, actualisation of collections and the role of libraries in strengthening national identity have been identified. A comparative analysis of the effectiveness of adaptation models for both library systems is also provided. The thesis contains practical recommendations for optimising the activities of the centralised library systems in Poltava and Lviv.

Keywords: library network, information centre, comparative analysis, Lviv Municipal Library System (LMLS), full-scale war, public library, Russian aggression, social and information hub, centralised library system, Central Library of the Poltava City Territorial Community (CL PCTC).

127 p., 3 pic., 15 tab., 77 sources.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	
ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУБЛІЧНИХ БІБЛІОТЕК В УМОВАХ КРИЗ	16
1.1. Еволюція та сучасна роль централізованих бібліотечних систем в Україні	16
1.2. Проблеми та виклики для бібліотек під час війни	32
РОЗДІЛ 2. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЦБС ПОЛТАВИ ТА ЛЬВОВА	44
2.1. Універсальні напрями адаптації міських бібліотек у воєнний час.	44
2.2. Моделі інституційної адаптації бібліотек Полтави та Львова в умовах війни	64
РОЗДІЛ 3. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ СИСТЕМАТИЗАЦІЇ ТА МОДЕЛЮВАННЯ БІБЛІОТЕЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	72
3.1. Методологія структурування та SWOT-моделювання адаптаційних спроможностей ЦБС в умовах воєнного стану	72
3.2. Компаративна візуалізація та стратегічне проектування рекомендацій щодо розвитку бібліотечних мереж.....	94
ВИСНОВКИ	114
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ДЖЕРЕЛ	117

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

АБІС	–	Автоматизована бібліотечно-інформаційна система
ВПО	–	Внутрішньо переміщені особи
КМУ	–	Кабінет Міністрів України
ЛМБС	–	Львівська муніципальна бібліотечна система
МБА	–	міжбібліотечний абонемент
МОМ	–	Міжнародна організація з міграції
ПБ	–	Публічна бібліотека
УБА	–	Українська бібліотечна асоціація
УІК	–	Український інститут книги
УКФ	–	Український культурного фонду
ЦБ ПМТГ	–	Центральна бібліотека Полтавської міської територіальної громади
ЦБС	–	Централізована бібліотечна система
IFLA	–	International Federation of Library Associations and Institutions
PEST	–	Political, Economic, Social, Technological
SWOT	–	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

ВСТУП

Трансформація соціокультурного ландшафту України в умовах повномасштабної воєнної агресії зумовила необхідність радикального переосмислення ролі та функцій публічних інституцій, серед яких бібліотечні мережі посіли стратегічне місце. **Актуальність теми** магістерського дослідження обумовлена критичною потребою в аналізі життєздатності та адаптаційного потенціалу муніципальних бібліотечних систем за умов безпрецедентної нестабільності зовнішнього середовища.

Сучасна публічна бібліотека в Україні вже не обмежується функцією зберігання та надання доступу до книжкових фондів. У період 2022–2025 років вона трансформувалася у багатофункціональний соціальний хаб, що виконує функції гуманітарного центру, цифрового коворкінгу, мовного амбасадора та «пункту незламності». Процеси децентралізації, що передували воєнному стану, надали місцевим громадам більшу автономію, водночас поклавши на них відповідальність за збереження інституційної стійкості закладів культури в умовах обмеженого фінансування та постійних безпекових загроз.

Наукова значущість роботи полягає у здійсненні комплексного порівняльного аналізу двох управлінських моделей – Львівської муніципальної бібліотечної системи (далі – ЛМБС) та Централізованої бібліотечної системи Полтавської міської територіальної громади (далі – ЦБС ПМТГ). Вибір цих об'єктів зумовлений специфікою їхнього регіонального контексту: Львів як тилловий культурний центр, що став головним реципієнтом міжнародної гуманітарної підтримки, та Полтава як стратегічний транзитний вузол, який одним із перших прийняв навантаження із забезпечення потреб внутрішньо переміщених осіб (далі – ВПО).

Дослідження дає змогу простежити еволюцію від традиційної ієрархічної моделі управління централізованою бібліотечною системою (далі – ЦБС) до мережецентричного підходу, за якого філії адаптують

послуги відповідно до потреб локальних мікротропад. Соціокультурна деколонізація, дерусифікація фондів, цифровізація через хаби «Дія.Освіта» та впровадження стандартів «Safe Space» (безпечного простору) – це процеси, що потребують наукового осмислення для розроблення сталих стратегій розвитку бібліотечної сфери в Україні.

Отже, дослідження досвіду Львова та Полтави дозволяє виявити універсальні й унікальні вектори адаптації бібліотечних мереж, що є ключовим для розроблення кризових моделей управління в державному секторі культури. Актуальність і науковий інтерес до теми підсилюються потребою у формуванні теоретико-методологічного підґрунтя для позиціонування публічних бібліотек як ключових інфраструктурних елементів національної безпеки в інформаційній та соціокультурній сферах.

Мета дослідження – здійснити порівняльний аналіз трансформації моделей функціонування бібліотечних систем Львова та Полтави в умовах воєнного стану та виявити спільні й специфічні стратегії їх адаптації до викликів зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

1. Обґрунтувати теоретико-методологічні засади дослідження бібліотечної діяльності в умовах кризи та уточнити зміст понять «трансформація бібліотечної системи» і «соціокультурна діяльність» у відповідному контексті.
2. Проаналізувати організаційно-управлінську структуру муніципальних бібліотечних мереж Львова (ЛМБС) та Полтави (ЦБС ПМТГ) як цілісних систем.
3. Дослідити особливості інфраструктурної адаптації та безпекового менеджменту бібліотек в умовах енергетичної нестабільності та загрози обстрілів.
4. Оцінити динаміку функціональних змін бібліотечних послуг, орієнтованих на підтримку внутрішньо переміщених осіб та цифрову інклюзію.

5. Виявити специфіку процесів соціокультурної деколонізації, актуалізації фондів та ролі бібліотек у зміцненні національної ідентичності.

6. Провести компаративний аналіз ефективності адаптаційних моделей обох бібліотечних систем та надати рекомендації щодо оптимізації їхньої діяльності.

Об'єктом дослідження є діяльність міських централізованих бібліотечних систем Полтави та Львова як елементів соціокультурної та інформаційної інфраструктури громад в умовах війни.

Предметом дослідження є особливості трансформації управлінських стратегій, сервісних моделей та соціокультурних практик бібліотечних мереж Львова та Полтави у 2022–2025 роках.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та забезпечення достовірності результатів застосовано комплекс комплекс методів, що взаємно доповнюють один одного, згрупованих за трьома рівнями:

Загальнонаукові методи. Аналіз та синтез використано для декомпозиції об'єкта дослідження на структурні компоненти (управлінські, сервісні, технологічні) та подальшої їх інтеграції у єдину концепцію трансформації бібліотечних систем. Абстрагування та ідеалізація дозволили виокремити типові риси адаптаційних стратегій обох міст, що сприяло формуванню узагальнених моделей «Смарт-бібліотеки» та «Соціального хабу». Індукція та дедукція дали змогу перейти від аналізу практик окремих філій до формулювання загальних закономірностей функціонування муніципальних мереж у воєнний період. Історико-генетичний метод застосований для простеження еволюції бібліотечних мереж Львова та Полтави – від радянських структур до сучасних сервісних кластерів.

Загальнонаукові емпіричні методи. Центральним методом є компаративний аналіз, який забезпечив зіставлення управлінських рішень ЛМБС та ЦБС ПМТГ у сферах безпеки, фінансування та користувацького обслуговування. Статистичний аналіз та метод угруповань застосовано для

оброблення кількісних даних – зокрема, динаміки відвідуваності та змін у складі фондів після дерусифікації. Контент-аналіз використано для систематизації інформації з офіційних сайтів, звітів та соціальних мереж бібліотек, що дозволило оцінити якість цифрових комунікацій бібліотечних систем. Метод спостереження реалізовано опосередковано – через аналіз візуального й текстового й візуального контенту (фотозвітів, описів у соцмережах тощо), який відображає трансформацію фізичних бібліотечних просторів у «пункти незламності» та Safe Space.

Спеціальні методи. Системно-структурний підхід дав змогу розглядати ЦБС як складну систему із взаємопов'язаними елементами (керівництво, філії, фонди, користувачі). Термінологічний аналіз допоміг уточнити дефініції «соціокультурна трансформація» та «інституційна стійкість» у контексті викликів війни. PEST-аналіз (стратегічне моделювання) використано для моделювання впливу макросередовища на діяльність бібліотек і прогнозування напрямів їх розвитку. SWOT-аналіз забезпечив комплексне оцінювання внутрішнього потенціалу бібліотечних систем у взаємозв'язку із зовнішніми загрозами та можливостями.

Матеріал дослідження. Емпіричну базу кваліфікаційної роботи становлять:

- Законодавчі та нормативно-правові акти України, що регламентують діяльність бібліотечних установ в умовах воєнного стану;
- Річні текстові та статистичні звіти, що стосуються діяльності Львівської муніципальної бібліотечної системи (ЛМБС) та Централізованої бібліотечної системи Полтавської міської територіальної громади (ЦБ ПМТГ) за період 2022–2024 рр.;
- Дані національної платформи «Дія.Освіта» щодо функціонування хабів цифрової освіти на базі досліджуваних філій;
- Матеріали офіційних вебресурсів та сторінок у соціальних мережах (Facebook, Instagram) бібліотечних мереж Львова та Полтави;

– Власні спостереження за просторовою реконфігурацією бібліотек та трансформацією їхніх сервісів для ВПО.

Огляд джерел. Проблематика діяльності бібліотек в умовах криз і надзвичайних ситуацій перебуває у центрі уваги багатьох сучасних науковців. Теоретико-методологічні засади функціонування інституцій пам'яті в контексті консцієнтальної та ширше – інформаційної – воєн ґрунтовно висвітлено у працях Р. Гули, І. Передерій та В. Сажка. Питання стратегічного управління та адаптації вітчизняних бібліотек до викликів повномасштабної агресії рф досліджували Ю. Горбань, Л. Прокопенко та О. Каракоз.

Трансформація бібліотечного простору та створення Safe Space детально проаналізовані у методичних матеріалах Л. Лугової і колективній праці за редакцією О. Бояринової «Чотири простори бібліотеки». Цифрова трансформація, інноваційні сервіси та дистанційне обслуговування у фокусі досліджень таких учених, як А. Ржеуський, Н. Кунанець, А. Химинець та В. Ворона. Важливий внесок у розуміння соціальної ролі бібліотек як центрів підтримки ВПО та волонтерських осередків зробили Ю. Сисова, Л. Пугач, С. Сердюк та С. Герасимова. Питання бібліотерапії та психологічної підтримки користувачів у кризових умовах знайшли відображення у дослідженнях Т. Щербан, І. Брецько та О. Матвійчук.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що в роботі вперше здійснено комплексне порівняльне дослідження інституційної та функціональної трансформації муніципальних бібліотечних систем Львова та Полтави в умовах воєнного стану (2022–2025).

Відмінність одержаних результатів від уже відомих полягає у відході від описового підходу до бібліотечної статистики на користь виявлення стратегічних закономірностей взаємодії бібліотек із динамічним зовнішнім середовищем. Це відкриває перспективи для прогнозування подальшого розвитку бібліотечної сфери у поствоєнний період, із нестабільним

зовнішнім середовищем, що дозволяє прогнозувати вектори розвитку галузі у поствоєнний період.

Практичне значення результатів дослідження. Результати кваліфікаційної роботи мають безпосереднє прикладне спрямування та можуть бути використані:

– *У бібліотечному менеджменті* – як орієнтири для впровадження моделей «Smart-кластеру» та «Соціального вузла», адаптованих до локального ресурсного та безпекового контексту;

– *Органами місцевого самоврядування* – як аналітична база (PEST- і SWOT-аналізи) для ухвалення рішень щодо модернізації, фінансування та інтеграції бібліотек у стратегії сталості громад;

– *При розробленні проектних заявок* – як аргументована база для участі в грантових програмах, ініціативах партисипативного бюджетування;

– *У навчальному процесі* – як кейсовий матеріал для дисциплін зі стратегічного управління бібліотечною галуззю, соціокультурної діяльності, бібліотечного менеджменту;

– *Для фахової спільноти* – як методичне підґрунтя для реформування бібліотек у громадах, зокрема щодо дерусифікації фондів та облаштування безпечних просторів.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження було апробовано на X Міжнародній науково-практичній конференції «Документно-інформаційні комунікації в умовах глобалізації: стан, проблеми і перспективи» (25 листопада 2025 року, м. Полтава, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»).

Матеріали опубліковано в науковому збірнику за темою «Бібліотека 4.5.0: Трансформація громадських книгозбірень у центри соціальної стійкості під час війни» [29, с. 187].

Апробація надала змогу валідувати авторські висновки у фаховому середовищі, отримати зворотний зв'язок від практиків галузі та уточнити критерії ефективності бібліотечних моделей у воєнний період.

Структура роботи. Логіка дослідження зумовила таку структуру магістерської роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел із 77 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 127 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУБЛІЧНИХ БІБЛІОТЕК В УМОВАХ КРИЗ

1.1. Еволюція та сучасна роль централізованих бібліотечних систем в Україні

Функціонування публічних бібліотек у періоди глобальних соціальних потрясінь та збройних конфліктів стає індикатором інституційної стійкості культурної сфери держави. У кризові часи роль бібліотеки неминуче переосмислюється: вона перестає бути лише сховищем документів і перетворюється на активного суб'єкта гуманітарного захисту. Теоретичне підґрунтя такої трансформації базується на концепції бібліотеки як «безпечного простору» (safe space), де збереження культурної пам'яті поєднується з оперативним реагуванням на екстремальні потреби суспільства [14, с. 6].

Сучасна бібліотечна мережа України сформувалася на перетині двох парадигм: жорсткої радянської централізації та ліберальної європейської моделі відкритого доступу. Її еволюція включає відхід від ідеологічного контролю до пріоритету інтересів місцевої громади. Цей процес був нелінійним і супроводжувався складними інституційними кризами, зумовленими змінами політичних режимів, економічною турбулентністю та викликами цифрової доби.

Централізована бібліотечна система (ЦБС) розглядається як цілісний адміністративно-територіальний комплекс, що інтегрує ресурси бібліотек певного регіону чи міста для оптимізації їхнього використання [1].

Сьогодні функціональний потенціал публічних бібліотек детермінується їхньою здатністю сприяти соціальній консолідації та підтримувати стійкість місцевої спільноти. Якщо в попередні десятиліття стабільність системи гарантувалася суворою вертикаллю управління та уніфікацією процесів, то в умовах незалежної України життєздатність бібліотек дедалі більше залежить від їхньої автономії, мобільності та здатності інтегрувати інноваційні послуги в традиційний книжковий

простір. Розуміння цієї еволюції дозволяє простежити, як колишні механізми державного контролю трансформувались у засоби демократичного розвитку та соціального опору.

Трансформація бібліотечної системи України віддзеркалює ширші суспільно-політичні процеси останніх п'ятдесяти років. ЦБС, яка тривалий час була основною моделлю організації бібліотечного простору, нині проходить етап глибокого переосмислення. Бібліотека перестає асоціюватися виключно з книговидачею, набуваючи ролі стратегічного осередку гуманітарної безпеки

Структурно ЦБС – це адміністративно інтегрована система, що об'єднує загальнодоступні публічні бібліотеки за територіальним принципом. Ядро такої системи формують центральна міська (або районна) бібліотека та профільна бібліотека для дітей, які координують діяльність розгалуженої мережі філій. Ця організаційна модель дозволяє об'єднувати зусилля публічних, спеціальних та спеціалізованих книгозбірень під єдиним керівництвом. Теоретична база дослідження спирається на визначення бібліотечної діяльності як сфери соціогуманітарної практики, що задовольняє інформаційні й культурні потреби громади [11]. Однак у воєнних умовах, на наше переконання, матеріально-технічне забезпечення набуває статусу критичної передумови життєздатності як окремої інституції, так і системи загалом.

Сучасна наукова дискусія та галузеві методичні розробки (зокрема УБА та Goethe-Institut) визначають бібліотеку як фундамент безпечного освітнього середовища, де стан захищеності користувачів забезпечується не лише наявністю фізичних укриттів, а й створенням атмосфери емоційного комфорту та соціальної стійкості [63]. У цьому контексті ключового значення набуває трансформація бібліотечної системи, під якою ми розуміємо не просто адаптацію, а якісну та структурну реконфігурацію всієї моделі функціонування (на прикладі ЛМБС та ЦБ ПМТГ) у відповідь на екстремальні виклики зовнішнього середовища [33; 38]. Це передбачає

перехід від жорсткої радянської ієрархічної моделі управління до гнучкого мережецентричного менеджменту, де пріоритетом стає просторова трансформація фізичного простору (Safe Space, пункти незламності) та радикальний перегляд сервісної політики [63].

У результаті розширюється зміст соціокультурної діяльності бібліотеки – як процесу, що забезпечує формування спільних цінностей і підтримку ідентичності громади [54]. Бібліотека виконує роль «третього місця» – простору соціальної інтеграції, волонтерства, мовного розвитку та психологічної підтримки ВПО [56]. До прикладу, дослідники І. Петрова та Є. Горб, аналізуючи досвід трансформації бібліотек Польщі, наголошують на переході від ідеологізованого репозиторію до діалогового простору – інклюзивного, відкритого до міжкультурної комунікації [75, с. 265].

У контексті України сучасна ЦБС базується на принципах конкурсного призначення менеджменту (керівник – на 5-річному контракті), що забезпечує стратегічне та підзвітне управління мережею [59].

Поштовхом до системної перебудови бібліотечної галузі в Україні стали нормативні акти 1974 року. Зокрема, після ухвалення галузевої постанови Міністерства культури УРСР «Про підвищення ролі бібліотек у комуністичному вихованні трудящих і науково-технічному прогресі» (липень 1974 р.), в республіці розпочався масштабний процес об'єднання розрізнених книгозбірень у єдині централізовані мережі [27, с. 34-35]. Це рішення зобов'язувало органи культури забезпечити взаємодію між бібліотеками різних відомств та створити галузеві системи.

Перехід на засади централізації вимагав принципово нових підходів до менеджменту. Як наслідок, для реалізації єдиної державної політики та координації зусиль усіх ланок новоствореної системи, було ініційовано створення спеціального контролюючого органу – республіканської бібліотечної інспекції [18].

Перехід до централізованої системи управління бібліотеками, що розпочався у середині 1970-х років, не був випадковим. На той час

бібліотечна мережа була розпорошеною: кожна маленька бібліотека самостійно купувала книги, вела власні каталоги та мала обмежені ресурси.

Основними причинами впровадження ЦБС стали:

– **економічна доцільність.** Держава прагнула оптимізувати витрати. Замість того, щоб утримувати дублюючі адміністративні штати в кожній точці, створювався єдиний апарат управління, бухгалтерія та відділ комплектування;

– **інформаційний вибух.** Стрімке збільшення кількості друкованих видань вимагало фахової систематизації. Окрема сільська чи міська філія не могла якісно опрацювати потік літератури, тому ці функції передали професійним каталогізаторам у Центральну бібліотеку;

– **уніфікація ідеологічного впливу.** Централізація дозволяла ефективніше контролювати зміст фондів. Через єдиний відділ комплектування було легше впроваджувати «потрібну» літературу та вилучати небажану, забезпечуючи однаковість інформаційного простору;

– **покращення сервісу для читача.** Вперше було введено поняття «єдиного квитка» та міжбібліотечного абонементу (далі – МБА), що дозволяло читачеві маленької філії отримати книгу з фондів великої центральної бібліотеки.

Формування бібліотечної мережі відбувалося в умовах централізованого планування, за якого стабільне бюджетне фінансування забезпечувало розвиток типової інфраструктури та систематичне поповнення фондів. Однак надмірна жорсткість цієї структури спричинила її системну кризу після 1991 року. Зі зміною державного ладу відбулася деідеологізація галузі, а радянська модель повного державного утримання втратила життєздатність в умовах переходу до ринкових відносин [27, с. 46]. У цей період бібліотечна система зіткнулася з дефіцитом бюджетних асигнувань, що зумовило необхідність пошуку альтернативних джерел фінансування та перегляду стратегій управління ресурсами.

Тож введення централізованих бібліотечних систем в УРСР, починаючи з 70-х років ХХ століття, було продиктовано потребою в оптимізації управління бібліотечними ресурсами та підвищенням ефективності обслуговування населення [27, с. 34]. Цей процес, керований центральними органами влади, передбачав створення єдиного бібліотечного фонду, централізованого комплектування, обробки документів та впровадження уніфікованих методичних стандартів. Основна функціональна перевага ЦБС полягала у створенні зведеного довідково-бібліографічного апарату, що забезпечував відносно рівний доступ до інформаційних ресурсів як у місті (через центральну міську бібліотеку), так і в сільській місцевості (через філії).

Після проголошення незалежності України у 1991 році, ЦБС розпочали складну трансформацію. Ключовим викликом стала необхідність відмови від ідеологічного контролю та переорієнтація фондів, одночасно зі значними фінансовими труднощами. У цей період почалося формування нової парадигми: бібліотека від ідеологічного рупора перетворилася на інформаційно-культурний центр.

Перехід від ієрархічної моделі управління до моделі «мережевого хабу» свідчить про набуття бібліотечними закладами суб'єктності та оперативної автономії, що є критично важливим фактором збереження функціональності інституції в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Так, сучасна децентралізована архітектура ЦБС формує необхідний теоретичний фундамент для інституційної стійкості, дозволяючи окремим ланкам мережі самостійно трансформувати свою діяльність відповідно до специфіки кризових процесів (див. таб. 1).

Таблиця 1 – Компаративний аналіз моделей функціонування ЦБС в Україні: історико-управлінський аспект

Параметр порівняння	Ієрархічна модель (1970-ті – 1990-ті рр.)	Модель «Мережевий хаб» (Сучасний етап)
Вектор управління	Жорстка ієрархія (Top-down); адміністрування з єдиного центру.	Мережева взаємодія; партнерство між центральною установою та філіями.
Статус філії	Пасивний пункт видачі літератури; відсутність права на власну стратегію.	Автономний осередок громади; спеціалізація (медіатека, коворкінг, інклюзивний хаб).
Комплектування фонду	Централізоване «зверху»; уніфіковане для всіх районів незалежно від попиту.	Орієнтоване на запити конкретної локальної громади; активна роль кожної бібліотеки.
Головна функція	Ідеологічна просвіта, збереження та охорона книжкових фондів.	Соціальна комунікація, сервісна підтримка, надання вільного доступу до Е-послуг.
Комунікація з користувачем	Формальна, регламентована (читаць як об'єкт впливу).	Партисипативна (користувач як учасник творення послуг та бібліотечного простору).
Джерело стабільності	Суворая державна дотація та централізоване планування.	Гнучкість, проєктна діяльність, грантова підтримка та залучення громади.

Для систематизації етапів трансформації бібліотечної галузі в Україні та виявлення ключових відмінностей між традиційними та сучасними підходами до управління, нами було застосовано метод компаративного

аналізу. Таблиця 1 сформована на основі зіставлення історичних нормативів радянського періоду та сучасних стратегій розвитку ЛМБС і ЦБС ПМТГ. Критерії порівняння (параметри) виокремлено на основі принципів муніципального менеджменту та міжнародних стандартів IFLA (International Federation of Library Associations and Institutions), що дозволяє об'єктивно оцінити перехід від ієрархічної до мережевої структури управління [72].

Нормативно-правова база функціонування централізованих бібліотечних систем в Україні ґрунтується на засадах забезпечення конституційного права громадян на доступ до культурних цінностей та інформації. Ключовим актом у цій сфері виступає Закон України «Про бібліотеки і бібліотечну справу», який визначає бібліотеку як стратегічний інститут національної безпеки та культурної пам'яті [1]. Зауважимо, що повномасштабна воєнна агресія РФ проти України гостро актуалізувала роль бібліотек як соціальних інститутів національної пам'яті, вимагаючи від них здатності функціонувати в екстремальних умовах бойових дій та виступати суб'єктами консцієнтального (цивілізаційно-ментального, інформаційного, соціокультурного) протистояння ворогу в інформаційно-культурному просторі [20, с. 31]. Зміст положень цього Закону свідчить про встановлення особливого статусу публічних бібліотек, що перебувають у комунальній власності, закріплюючи неможливість їхньої довільної ліквідації без погодження з центральним органом виконавчої влади у сфері культури.

Останні редакції закону (зокрема зміни від 2021-2022 рр.) суттєво посилили роль піклувальних рад та впровадили механізм обов'язкового погодження реорганізації бібліотек із центральним органом виконавчої влади, що стало дієвим інструментом запобігання безпідставному скороченню мережі в умовах децентралізації. Особливої уваги заслуговує легітимізація поняття «книжкових пам'яток» та створення Державного реєстру рідкісних видань, що в умовах війни дозволяє забезпечити їх особливий захист та облік [1]. Закон також розширює функціональне

призначення бібліотек, інтегруючи їх у загальнодержавну систему надання електронних послуг та цифрової освіти. Так, документ трансформувася з декларативного акта у дієвий механізм захисту інституційної стійкості бібліотек.

Зазначена законодавча норма виконує функцію інституційного запобіжника, що забезпечує збереження цілісності бібліотечної мережі в умовах адміністративно-територіальної реформи та процесів децентралізації. Водночас сучасна нормативно-правова база демонструє тенденцію до лібералізації внутрішнього управління: відбувається перехід від жорсткої регламентації структури централізованих бібліотечних систем до надання територіальним громадам широкої автономії. Це дозволяє органам місцевого самоврядування самостійно моделювати управлінські структури та визначати функціональні особливості закладів через механізми затвердження статутних документів [1].

Важливим доповненням до законодавчого каркаса є Постанови Кабінету Міністрів України (далі – КМУ), зокрема ті, що регулюють соціальні нормативи забезпечення населення бібліотечними послугами. Ці підзаконні акти впроваджують нові критерії оцінки діяльності мереж, де пріоритетом стає не лише кількість книжкових одиниць, а й доступність інклюзивного простору та цифрових сервісів.

Наприклад, Постанова КМУ № 72 від 6 лютого 2019 р. «Про затвердження Державних соціальних нормативів...» стала революційним кроком у переході від кількісних показників утримання фондів до сервісних стандартів обслуговування громади [5]. Документ вперше чітко регламентував доступність бібліотечних послуг, встановивши вимогу щодо відкриття стаціонарної бібліотеки в кожному населеному пункті з чисельністю понад 500 осіб, а також впровадивши мобільні форми обслуговування для віддалених територій. Особливий акцент зроблено на режимі роботи закладів, який відтепер не повинен збігатися з типовим графіком мешканців, забезпечуючи доступ мешканців у вечірні години та

вихідні дні. Постанова також фіксує обов'язковість надання безкоштовного доступу до інтернету, що де-юре закріпило статус бібліотеки як громадського коворкінгу. У науковому дискурсі цей акт розглядається як інструмент подолання інформаційної нерівності між містом та селом [5].

Крім того, Постанова КМУ № 1496 від 19 листопада 2025 р. «Про внесення змін до переліку платних послуг, які можуть надаватися державними і комунальними закладами культури» розширила фінансову самостійність бібліотек, дозволивши їм легально монетизувати сервіси, що виходять за межі базового безоплатного обслуговування [4]. Це відкрило можливості для організації на базі бібліотек платних тренінгів, надання послуг із оцифрування документів, оренди приміщень для культурних заходів та функціонування пунктів продажу сувенірної продукції. Для централізованих бібліотечних систем такий дозвіл став легітимним підґрунтям для залучення додаткових коштів на оновлення технічної бази та ремонт приміщень без повної залежності від місцевого бюджету. Водночас Постанова чітко розмежовує безоплатні соціально значущі послуги та комерційні сервіси, запобігаючи перетворенню бібліотеки на суто комерційне підприємство. В умовах війни ця норма дозволяє бібліотекам утримувати інфраструктуру, яка часто використовується для безкоштовних соціальних ініціатив (робота з ВПО тощо) [4].

Процеси реорганізації мереж, ініційовані урядом, спрямовані на трансформацію застарілих філій у мультифункціональні культурні центри та хаби, що де-юре дозволяє бібліотекам розширювати сферу своєї діяльності. Особливої уваги заслуговують нормативні акти щодо актуалізації фондів, які в умовах правового режиму воєнного стану легітимізують вилучення літератури, що загрожує суверенітету держави (див. таб. 2). Це свідчить про те, що сучасне нормативне регулювання створює простір для інституційної гнучкості бібліотечних систем, водночас гарантуючи захист інтелектуального капіталу громад. Ці правові механізми стають інструментом адаптації бібліотек до екстремальних викликів, дозволяючи

їм легально функціонувати в нових форматах волонтерських та інформаційних центрів.

Таблиця 2 – Динаміка змін у законодавстві України щодо бібліотечної справи (2021–2025 рр.)

Рік	Нормативний акт	Суть змін та новацій	Наслідки для діяльності ЦБС
2021	Оновлення ЗУ «Про бібліотеки...» [1]	Запровадження концепції Національної електронної бібліотеки та піклувальних рад.	Стимулювання цифровізації локальних фондів та залучення громадськості до управління.
2022	Накази МКПІ (№154, №183) [6; 7]	Регламентація дерусифікації та протоколів захисту фондів в умовах війни.	Легальне очищення фондів від пропаганди та старт масової евакуації рідкісних видань.
2023	Розпорядження КМУ (зміни до Стратегії-2025) [9]	Акцент на функціонуванні бібліотек як хабів стійкості (resilience hubs).	Перетворення бібліотек на Пункти Незламності та центри волонтерської допомоги.
2024	Нова редакція ЗУ «Про медіа» [3]	Бібліотеки прирівняні до суб'єктів, що забезпечують медіаграмотність населення.	Впровадження обов'язкових навчальних курсів із протидії дезінформації та фейкам.

2025	Проект змін до Бюджетного кодексу (ЗУ «Про внесення змін...») [2]	Закріплення цільових субвенцій на поповнення фондів та енергомодернізацію.	Гарантоване оновлення асортименту книг незалежно від фінансового стану громади.
------	--	--	---

Аналіз нормативно-правової бази у таблиці 2 базується на моніторингу законодавчих ініціатив та відомчих нормативних актів, що регулюють діяльність бібліотечних установ у період 2021–2025 років. Вибір актів зумовлений їхнім безпосереднім впливом на трансформацію функцій ЦБС: від інформаційно-просвітницьких до безпекових та стабілізаційних.

Джерелами формування критеріїв аналізу виступили:

- База законодавства Верховної Ради України та офіційні реєстри КМУ;
- Рекомендації Міністерства культури та інформаційної політики (МКІП) щодо актуалізації фондів;
- Стратегія розвитку читання та Стратегія розвитку бібліотечної справи на період до 2025 року.

Динаміка законодавства свідчить про поступовий відхід від декларативних норм до інструментальних рішень, що відповідають викликам безпеки. Зокрема, перехід бібліотек у статус хабів стійкості (2023 р.) юридично закріпив їхню роль як багатофункціональних центрів, що вийшли за межі традиційного обслуговування [17, с. 96]. Дослідниця Ю. Сисова констатує суттєву диверсифікацію бібліотечних функцій у воєнний період, за якої традиційні книгозбірні трансформуються у багатопрофільні центри соціальної навігації, що забезпечують інформаційний супровід місцевої інфраструктури та виступають ключовими вузлами волонтерської й медико-соціальної підтримки громади [52, с. 33]. Це дозволило, зокрема, бібліотечним мережам у Львові та Полтаві легітимізувати нові – кризові та волонтерські – соціальні функції,

які раніше не були притаманні бібліотекам, забезпечуючи стабільність громади.

Сучасна роль публічних бібліотек в Україні значно розширилася і тепер відповідає концепції «Третього простору» (англ. Third Place) – безпечного, інклюзивного місця для спілкування, навчання та культурного дозвілля, що є критично важливим для формування соціального капіталу громади. Прикладом такої трансформації є відкриття у багатьох бібліотеках пунктів доступу до електронних державних послуг та Інтернету, що перетворило їх на важливий комунікаційний хаб.

Концепція «третього місця», обґрунтована американським соціологом Реєм Ольденбургом, визначає бібліотеку як життєво необхідний простір, що розташований між першою локацією (домом) та другою (роботою) [57]. У межах цієї теорії бібліотека трансформується з суворої інституції збереження фондів у «нейтральну територію», де головною цінністю стає не тихе читання, а вільна соціальна комунікація, горизонтальні зв'язки та психологічний комфорт. Ольденбург наголошує на важливості інклюзивності та доступності такого простору, де відсутність вхідних бар'єрів та можливість перебування без комерційних зобов'язань створюють умови для згуртування громади [67].

Сучасний український досвід, зокрема діяльність муніципальних бібліотек Львова, демонструє успішну інтеграцію цієї концепції через створення медіатек, де простір фізично переформатовано під потреби діалогу: мінімізація бар'єрів (відсутність високих стелажів), облаштування зон неформальної комунікації та гнучке зонування приміщень. Паралельно з цим, для аналізу трансформації вітчизняних бібліотек доцільно використовувати данську модель «чотирьох просторів», яка структурує діяльність закладу через простір навчання, простір натхнення, простір зустрічей та простір перформансу [61, с. 6]. До прикладу, простір зустрічей у цій моделі, що активно впроваджується у модернізованих філіях ЦБ

ПМТГ, дозволяє бібліотеці виступати майданчиком для обговорення локальних проблем та волонтерських ініціатив.

Важливо підкреслити, що в умовах українських реалій бібліотека як «третє місце» набуває додаткового значення соціального демпфера, де користувач отримує не лише інформацію, а й відчуття приналежності до спільноти [31, с. 11]. Поєднання концепції Ольденбурга з моделлю «чотирьох просторів» створює теоретичну рамку, в якій бібліотека стає гнучким інструментом розвитку людського капіталу. Розглядувана модель простору зустрічей та навчання сьогодні є базовою для стратегічного планування розвитку бібліотек Львова та Полтави, забезпечуючи їхню актуальність навіть за умови тотальної цифровізації контенту. Відтак, перехід від книгоцентричної до антропоцентричної моделі дозволяє публічним бібліотекам залишатися єдиними безоплатними центрами соціалізації, що є критично важливим для відновлення ментального здоров'я та соціальної інтеграції суспільства.

Логічним продовженням розширення комунікаційного та просторового потенціалу бібліотеки як «третього місця» стає її масштабна цифрова трансформація, що перетворює традиційну книгозбірню на високотехнологічний інформаційний хаб. У сучасних умовах цей процес виходить за межі простого технічного оновлення, формуючи нову парадигму взаємодії між інституцією та користувачем у віртуальному просторі.

Фундаментом такої трансформації є впровадження автоматизованих бібліотечно-інформаційних систем (далі – АБІС), таких як «Коґа» чи «UFD/Бібліотека», що дозволяють повністю автоматизувати внутрішні технологічні цикли – від комплектування фондів до обліку видачі літератури [12]. Ключовим складником цифрової модернізації стало створення електронних каталогів на базі сучасних АБІС, які забезпечують віддалений доступ до ресурсів мережі у режимі 24/7 [26, с. 35–36]. Це було успішно реалізовано в ЛМБС, де інтеграція е-каталогів дозволяє

користувачу не лише здійснювати пошук, а й реалізовувати дистанційне бронювання видань та оперувати повнотекстовими базами даних без фізичного відвідування закладу.

Паралельно з внутрішньою автоматизацією бібліотеки стали ключовими провайдерами державної політики цифрової грамотності через реалізацію проєкту «Дія. Цифрова освіта». Це перетворило бібліотечні комп'ютерні центри на офіційні хаби цифрової освіти, де населення може безоплатно отримати навички роботи з державними сервісами та критичного аналізу інформації [58]. Досвід Полтавської та Львівської міських бібліотечних мереж підтверджує, що статус хабів цифрової освіти («Дія. Освіта») сприяв диверсифікації аудиторії, яка раніше не була активними користувачами бібліотечних послуг. Окрім того, цифрова трансформація передбачає впровадження хмарних рішень (SaaS) та формування цифрових репозитаріїв локальної пам'яті, що є пріоритетним для збереження культурної спадщини в умовах безпекових загроз.

Відзначимо, що автоматизація процесів суттєво оптимізує кадровий ресурс, вивільняючи час бібліотекаря для творчої, проєктної та консультативної діяльності. Водночас інтеграція цифрових інструментів вимагає постійного підвищення кваліфікації персоналу та модернізації мережевої інфраструктури (високошвидкісний Wi-Fi, сучасне серверне обладнання). Так, поєднання традиційних фондів із цифровими можливостями створює гібридну модель бібліотеки, яка є стійкою до викликів ізоляції та здатна ефективно функціонувати у глобальному інформаційному просторі. Отже, діджиталізація виступає не лише як засіб оптимізації, а як необхідна умова збереження соціальної релевантності бібліотеки в епоху економіки знань.

Глибока цифрова трансформація та впровадження високотехнологічних сервісів стали надійним фундаментом для наступного етапу еволюції систем – інтеграції в нову адміністративно-фінансову реальність, зумовлену реформою децентралізації (адміністративно-

територіальною реформою) [48]. Передання бібліотечних установ із державної власності на баланс територіальних громад докорінно змінила архітектуру управління, делегувавши повноваження щодо розвитку мереж безпосередньо місцевому самоврядуванню.

Цей перехід відкрив перед бібліотеками безпрецедентні можливості для адаптації своїх послуг під конкретні запити локальної спільноти, перетворюючи їх на справжні центри розвитку людського капіталу в регіонах. Водночас процес децентралізації актуалізував низку критичних ризиків, пов'язаних із нерівномірністю фінансових ресурсів різних громад та недостатнім розумінням важливості культурних інституцій з боку окремих очільників. У деяких випадках брак коштів або бажання оптимізувати видатки призводили до загрози ліквідації філій або болючої реорганізації цілих централізованих систем, що поставило під удар цілісність національного інформаційного простору.

Саме ці виклики зумовили необхідність пошуку альтернативних джерел життєдіяльності, висунувши на перший план проєктну діяльність як інструмент виживання та розвитку. Грантова підтримка від Українського культурного фонду (далі – УКФ), Міжнародного фонду «Відродження» та європейських інституцій стала новим фінансовим важелем, що дозволяє реалізовувати масштабні ініціативи поза межами бюджетного фінансування. Досвід модернізації бібліотечних мереж у Львові та Полтаві яскраво ілюструє, як залучення зовнішніх інвестицій дозволяє проводити ревіталізацію приміщень, закуповувати сучасне обладнання та впроваджувати інноваційні соціальні програми. Успішний фандрайзинг вимагає від бібліотечних фахівців опанування компетенцій проєктного менеджменту, аналітики ринку та стратегічного планування, що раніше не входили до їхніх посадових обов'язків.

Інтеграція в грантову екосистему сприяє виходу бібліотек на міжнародну арену, налагодженню партнерств із закордонними книгозбірнями та обміну передовим досвідом кризового управління. Тож

грантова діяльність виконує не лише фінансову, а й репутаційну функцію, підвищуючи суб'єктність бібліотеки в очах громади та донорів. Проектна модель управління дозволяє бібліотекам оперативно реагувати на виклики часу, створюючи цільові продукти для ветеранів, внутрішньо переміщених осіб чи молоді. Отже, поєднання муніципальної підтримки з активним залученням позабюджетних коштів формує стійку гібридну модель фінансування, яка є запорукою інституційної міцності бібліотек. Врешті-решт, саме спроможність бібліотекаря виступати в ролі менеджера культурних проєктів визначає майбутнє кожної конкретної філії в умовах ринкової конкуренції за увагу та час користувача.

Отже, еволюція ЦБС в Україні пройшла шлях від жорстко централізованого ідеологічного інструменту до гнучкої мережі, що намагається інтегруватися в потреби місцевого самоврядування. Криза пострадянської моделі довела, що життєздатність бібліотеки залежить не від суворості підпорядкування, а від здатності оперативно реагувати на запити громади та використовувати нові технології. Однак будь-яка трансформація в державній установі неможлива без відповідної правової бази.

Зміна ролі бібліотек вимагала не лише нових підходів у менеджменті, а й докорінного оновлення законодавства. Саме тому для розуміння сучасного стану бібліотек Полтави та Львова вважаємо за необхідне проаналізувати нормативно-правове регулювання, яке легітимізує їхню діяльність в умовах воєнного стану та визначає межі їхньої автономії. Сучасна система публічних бібліотек України перебуває на етапі докорінної трансформації. Відійшовши від застарілої моделі пасивного книгозбереження, ЦБС перетворилися на динамічні мультифункціональні центри. В умовах незалежної України бібліотеки почали виконувати роль ключових агентів демократизації суспільства, забезпечуючи рівний доступ до інформації та стаючи майданчиками для неформальної освіти. Особливого значення цей процес набув у контексті децентралізації, що

дозволило місцевим громадам адаптувати діяльність ЦБС до специфічних потреб мешканців міст.

1.2. Проблеми та виклики для бібліотек під час війни

Російська воєнна агресія стала найважчим випробуванням для бібліотечної мережі України за весь час її існування. Криза висунула перед закладами культури вимоги, що значно перевищують межі традиційної бібліотечної діяльності. Окрім прямої загрози фізичного знищення будівель та книжкових фондів, виникла гостра потреба у переосмисленні змісту роботи. Бібліотеки були змушені одночасно вирішувати питання актуалізації своїх фондів у контексті надважливих завдань дерусифікації культурного простору та брати на себе нові соціальні функції: від пунктів обігріву та збору гуманітарної допомоги до центрів психологічної реабілітації та інтеграції ВПО [19, с. 196].

Розпочинаючи аналіз сучасних трансформацій бібліотечної галузі, слід констатувати, що вторгнення РФ стало найпотужнішим дестабілізуючим фактором, який змусив бібліотечні заклади докорінно переглянути пріоритети своєї діяльності [19, с. 196]. Питання безпеки персоналу та відвідувачів, що раніше розглядалося в межах стандартних протоколів цивільного захисту, перетворилося на ключовий вектор менеджменту, який визначає саму можливість функціонування бібліотек як публічних просторів.

Основними прямими загрозами стали:

- 1) фізичне руйнування фондів та приміщень бібліотек (наприклад, пошкодження бібліотек у Харкові, Чернігові, Маріуполі), а також навмисне вилучення з фондів закладів на окупованих територіях україномовної літератури та видань з історії і культури України окупантами, що поставило під загрозу збереження культурної спадщини;
- 2) небезпека для персоналу та його психологічне вигорання;
- 3) фінансовий колапс у деокупованих та прифронтових громадах.

Кризовий менеджмент у цих умовах вимагає впровадження протоколів евакуації цінних фондів та масштабного оцифрування рідкісних і краєзнавчих документів для створення цифрових резервних копій у хмарних сховищах.

Ключові виклики воєнного стану виявили наукову проблему: невідповідність традиційної ресурсної бази та організаційної структури ЦБС новим екстремальним потребам суспільства. Це проблемне поле конкретизується через такі критичні аспекти:

– **технологічний розрив у цифровій трансформації.** Йдеться не лише про доступ до інтернету, а й про перехід до моделі «цифрової фортеці», де бібліотека виконує функції верифікації інформації та кіберзахисту громади в умовах гібридної війни. Невирішеним залишається питання: як муніципальні бібліотеки можуть зберігати цифрову й ширше – технологічну – стійкість у разі критичних пошкоджень енергосистеми;

– **трансформація соціальних функцій.** Наукового осмислення потребує зміна професійної ідентичності бібліотекаря: заклад перестає бути суто просвітницьким, натомість виконує функції центру соціальної адаптації ВПО та кризового медіатора;

– **безпекова парадигма «Safe Space»** Проблема безпекової адаптації виходить за межі облаштування укриттів. Необхідно розробити управлінські протоколи, які дозволяють бібліотеці зберігати статус «третього місця» навіть за відсутності архітектурної пристосованості до тривалих загроз [14, с. 6].

Отже, технологічна автономність, зміна соціальної ідентичності та інфраструктурна гнучкість бібліотечної галузі становлять ядро сучасних викликів, які потребують для свого системного подолання використання порівняльного аналізу на прикладі реалізованих регіональних стратегій.

Безпековий менеджмент у воєнний період трансформувався з допоміжної функції у фундаментальну умову легітимності роботи закладу, вимагаючи впровадження жорстких алгоритмів реагування на повітряні

загрози [51, с. 14]. Сучасний підхід передбачає не лише наявність чітко розроблених планів евакуації, а й обов'язкове інструктування кожного відвідувача щодо розташування найближчого сховища безпосередньо при вході до приміщення.

Основним викликом для бібліотечних мереж стала необхідність адаптації підвальных та цокольних приміщень, які раніше використовувалися виключно як книгосховища або господарські блоки, під сертифіковані укриття. Ці локації пройшли шлях від примітивних сховищ до повноцінних підземних коворкінгів, оснащених системами вентиляції, автономним освітленням та засобами стабільного зв'язку, що дозволило забезпечити безперервність культурно-освітніх процесів навіть під час тривалих тривог.

Українська бібліотечна асоціація (далі – УБА) опублікувала методичні поради «Бібліотека як безпечне місце» [14]. Це джерело фокусується на соціально-психологічному та організаційному аспектах безпеки, пропонуючи кейси успішної адаптації бібліотек до умов війни. Рекомендації УБА акцентують увагу на тому, що безпека у бібліотеці – це не лише міцні стіни, а й навчений персонал, здатний надавати першу домедичну допомогу та здійснювати психологічну підтримку користувачів у стресових ситуаціях. Особливу цінність мають рекомендації щодо зонування укриттів на «тихі зони» для роботи та «активні зони» для дітей, що дозволяє зберігати функціональність бібліотеки як хабу навіть під час обстрілів [14, с. 19]. Використання цього джерела підкреслює суб'єктність бібліотекаря як менеджера безпеки, який відповідає за емоційний клімат у громаді.

Алгоритм дій персоналу під час загрози став максимально лаконічним та операційним: миттєве припинення надання послуг, оголошення про необхідність евакуації та фізичний супровід користувачів до безпечних зон (див. рис.1). У окремих закладах такий менеджмент безпеки часто доповнюється функцією енергетичної стійкості, де укриття стають

«Пунктами незламності», обладнаними генераторами. Це перетворює підвальне приміщення бібліотеки на мультифункціональний безпековий хаб, де безпека фізична поєднується з інформаційною стабільністю. Так, бібліотека сьогодні сприймається суспільством не просто як місце доступу до книг, а як гарантований «безпечний простір» (safe space), де інженерно-технічна захищеність приміщень є первинною ознакою сучасної якості сервісу.

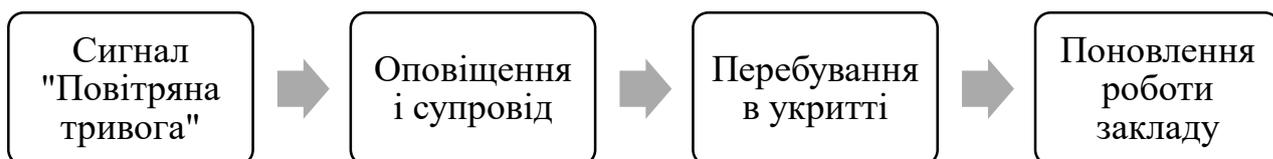


Рисунок 1. – Алгоритм дій персоналу бібліотеки при отриманні сигналу «Повітряна тривога»

Повномасштабна військова агресія поставила публічні бібліотеки перед системними загрозами функціонуванню бібліотечних інституцій, які вимагають теоретичного осмислення їхньої функції як закладів кризової стійкості. Досвід бібліотек світу, зокрема під час воєн або стихійних лих, підтверджує, що в умовах кризи бібліотека перетворюється з установи культури на елемент критичної соціальної інфраструктури.

Забезпечення фізичної безпеки та створення надійних укриттів стало лише першим кроком у трансформації бібліотек, адже наступним критичним викликом стала необхідність реагування на масштабну гуманітарну кризу та соціальну дезорієнтацію суспільства. В умовах масового внутрішнього переміщення населення бібліотечні заклади миттєво перебрали на себе функції центрів соціальної адаптації, ставши першою точкою контакту для тисяч людей, що втратили дім [30, с. 105].

Процес соціальної адаптації ВПО у бібліотечному середовищі еволюціонував від надання базового інформаційно-консультаційного супроводу до комплексної соціально-психологічної фасилітації. На початковому етапі діяльність установ була зосереджена на забезпеченні цифрової грамотності користувачів (зокрема, через супровід процедур на

порталі «Дія») та правовій просвіті щодо статусу переселенця. Трансформація ролі бібліотечного персоналу у напрямку соціального менеджменту дозволила системно вирішувати питання просторової орієнтації та соціальної навігації ВПО в межах нових територіальних громад.

Наступним етапом розвитку сервісної моделі стало впровадження методів психологічної реабілітації на базі концепції «безпечного простору» (Safe Space) [14, с. 6]. Застосування інструментарію бібліотерапії та арт-терапевтичних практик забезпечило умови для подолання кризових станів і воєнної травматизації відвідувачів. Так, бібліотечна інфраструктура набула функцій інтеграційного центру, що забезпечує не лише інформаційні потреби, а й сприяє відновленню ментального здоров'я та соціальній когезії громади. Подібні практики системно описані в публікаціях Української бібліотечної асоціації та профільних оглядах Міністерства культури та інформаційної політики України за період 2022–2024 рр.

Особливу увагу в муніципальних бібліотеках Львова та Полтави приділено дітям із числа ВПО, для яких бібліотечний простір став осередком психоемоційної реабілітації. Через інструменти бібліотерапії та арт-практик забезпечується адаптація дітей до нового соціокультурного середовища.

Зокрема, партнери ЦБ ПМТГ – ГО «Жіночий Хаб 2.0» – в межах програми «Єднання заради дії», що втілюється IREX за підтримки Державного департаменту США, розпочала реалізацію проекту, який об'єднує ВПО- новомістян та мешканців громади навколо спільної мети – психоемоційного відновлення, культурного єднання та особистісного зростання. Проект «Нові горизонти» концептуалізовано як систему комплексного соціально-психологічного супроводу громади, де бібліотека виступає модератором процесів змінотворення, забезпечуючи індивідуальну коучингову підтримку, професійну орієнтацію та адвокацію громадських інтересів в умовах воєнного стану [22].

Впровадження бібліотерапевтичних практик у діяльність муніципальних книгозбірень знаменує їхню трансформацію у центри ментального відновлення, де література використовується як інструмент психологічної реабілітації, сприяючи подоланню стресу, розвитку емпатії та соціальній інтеграції особистості в умовах тривалої воєнної небезпеки [62, с. 132].

Паралельно з гуманітарною підтримкою у бібліотечних залах розгорнувся потужний волонтерський рух, що остаточно закріпив за інституцією статус цивільного виміру культурного спротиву. Традиційні читальні зали перетворилися на волонтерські цехи, де безперервно тривав процес плетіння маскувальних сіток, виготовлення окопних свічок та пошиття елементів військового спорядження. Бібліотеки стали логістичними центрами для збору медикаментів, теплих речей та коштів на потреби Збройних Сил України, об'єднуючи навколо цієї діяльності як місцевих мешканців, так і новоприбулих переселенців. Така спільна праця відіграла колосальну роль у згуртуванні громади, адже волонтерство допомогло ВПО швидше соціалізуватися через спільну корисну дію та відчуття власної суб'єктності.

Про активізацію волонтерських ініціатив бібліотек у період війни свідчать матеріали офіційних вебресурсів та сторінок бібліотек у соціальних мережах, а також регіональні звіти бібліотечних установ.

Маємо підкреслити, що волонтерська діяльність у бібліотеках не була хаотичною, а мала чітко структурований характер, часто інтегруючись у загальноміські стратегії оборони. Бібліотекарі використовували свої професійні навички систематизації інформації для створення баз даних потреб військових та координації зусиль різних волонтерських груп. Виготовлення окопних свічок у підвальних приміщеннях бібліотек під час повітряних тривог стало символом незламності інституції, яка продовжує служити громаді за будь-яких обставин. Юрій Горбань зауважує, що бібліотека за цих умов трансформувалася в інформаційно-консультаційний

хаб, де критично важливим стало оперативне надання верифікованої інформації щодо евакуації, гуманітарних коридорів та соціальних виплат [19, с. 192]. Відтак, сучасна бібліотека вийшла за межі суто інформаційної установи, ставши ключовою ланкою в системі національної стійкості та громадянського активізму.

Окрім того, бібліотеки взяли на себе роль мовних центрів, організовуючи розмовні клуби для популяризації української мови серед російськомовних переселенців, що стало важливим кроком у деколонізації свідомості. Це підтверджує тезу дослідників про те, що сучасна бібліотека вийшла за межі суто інформаційної установи, ставши ключовою ланкою в системі національної безпеки. Соціальна місія бібліотеки в умовах воєнного стану перейшла від пасивного збереження фондів до активного гуманітарного втручання та реабілітації суспільства. Отож, симбіоз волонтерства та соціальної підтримки ВПО створив нову модель «бібліотеки-партнера», яка здатна гнучко реагувати на екстремальні соціальні запити. Врешті-решт, саме ця багатофункціональність забезпечила публічним бібліотекам високу довіру населення та підтвердила їхню незамінність як осередків соціальної стабільності у кризовий період.

Активізація волонтерського руху та соціальна підтримка ВПО створили передумови для формування нового вектору діяльності – інтелектуального та культурного захисту нації, де бібліотека постає як інструмент інформаційного спротиву.

У часи тотальної дезінформації публічні бібліотеки Полтави та Львова трансформувалися у верифіковані джерела інформації, де ключовим завданням стало навчання населення основам медіаграмотності та кібергігієни. Бібліотекарі як фахівці з пошуку та верифікації даних проводять тренінги з розпізнавання фейків, маніпуляцій та ворожих ПСО, тобто інформаційно-психологічних операцій, що є критично важливим для збереження ментального здоров'я громади.

Паралельно з цим, боротьба за інформаційний суверенітет вимагала радикальних кроків усередині самих інституцій, що втілювалося у масштабному процесі дерусифікації та деколонізації фондів. Згідно з рекомендаціями Міністерства культури та стратегічних комунікацій, з бібліотечного обігу вилучається пропагандистська література, видання, що виправдовують агресію, та застарілі радянські пласти, які роками гальмували розвиток українського нарративу [47]. Ці процеси узгоджуються з положеннями Стратегії розвитку культури України, Стратегії інформаційної безпеки України, а також рекомендаціями МКІП, IFLA та UNESCO щодо функціонування культурних і бібліотечних установ в умовах воєнних загроз.

Так, дерусифікація не є простою механічною утилізацією, а виступає як стратегічне очищення культурного простору для утвердження національної ідентичності та звільнення полиць для сучасної української та світової літератури.

Водночас виклик фізичного знищення будівель внаслідок обстрілів актуалізував питання збереження рідкісних видань та книжкових пам'яток як безцінного генетичного коду нації. Бібліотечні системи впровадили протоколи екстреної евакуації цінних фондів у безпечні регіони або облаштовані підземні сховища з дотриманням температурно-вологісного режиму. Важливою складовою цього процесу стала форсована цифровізація архівів: створення високоякісних цифрових копій стародруків та унікальних краєзнавчих матеріалів дозволяє зберегти інформацію навіть у разі фізичної втрати паперового носія. Питання захисту фондів і безпеки персоналу в умовах воєнних дій розглядаються у рекомендаціях IFLA та UNESCO щодо захисту культурної спадщини під час збройних конфліктів.

Такі заходи формують нову модель убезпечення культурної спадщини, де фізичний захист об'єктів нерозривно пов'язаний із їхнім цифровим дублюванням та ідеологічною актуалізацією. Вилучення ворожих нарративів та одночасне збереження власної спадщини через

«хмарні» технології демонструє перехід від пасивного збереження до проактивної культурної оборони. Цей комплексний підхід дозволяє бібліотекам не лише виживати в умовах війни, а й ставати гарантами неперервності української культури для майбутніх поколінь. Отже, бібліотеки у 2024-2025 роках – це не просто сховище, а інституції з посиленою функцією безпекової та інформаційної стійкості. Основні напрями трансформації функціоналу публічних бібліотек у 2022–2025 роках, їхній зміст та результати для громади узагальнено в таблиці 3 (див. таб. 3).

Таблиця 3 – Напрями трансформації публічних бібліотек у 2022–2025 рр. в умовах воєнного стану

Напрямок діяльності	Основний зміст та інструменти реалізації	Результат для громади та держави
Безпековий менеджмент	Облаштування укриттів, перетворення підвалів на коворкінги, впровадження протоколів евакуації та алгоритмів дій під час повітряних тривог.	Створення «Safe space» (безпечного простору); забезпечення фізичного захисту відвідувачів та персоналу.
Соціальна адаптація ВПО	Реєстрація переселенців через «Дію», юридичне консультування, заходи з арт-терапії та бібліотерапії, робота розмовних клубів.	Психологічне розвантаження; успішна інтеграція новоприбулих мешканців у соціокультурне середовище громади.
Інформаційний спротив	Тренінги з медіаграмотності, боротьба з фейками та ІІСО, навчання	Формування критичного мислення населення; протидія ворожій

	кібергігієні, поширення лише верифікованої інформації.	пропаганді та дезінформації.
Дерусифікація фондів	Вилучення пропагандистської, радянської та імперської літератури згідно з наказами МКІП; актуалізація книжкових полиць.	Очищення ідеологічного простору; утвердження українського наративу та національної ідентичності.
Волонтерський рух	Плетіння маскувальних сіток, виготовлення окопних свічок, збір коштів на ЗСУ, формування гуманітарних наборів у залах бібліотек.	Консолідація громади навколо спільної мети; активна підтримка обороноздатності країни.
Збереження спадщини	Евакуація рідкісних видань у безпечні регіони, цифровізація архівів та стародруків, створення «хмарних» баз даних.	Гарантування неперервності культурної пам'яті; захист інтелектуального надбання від фізичного знищення.

Отже, війна кардинально змінила функціонал бібліотек, перетворивши їх на багатоцільові центри стійкості громади. Їхня здатність оперативно адаптуватися до загроз, зберігати фонди та, найголовніше, надавати критичні інформаційні та соціальні послуги в умовах обмежених ресурсів є фундаментальною теоретичною засадою для подальшого аналізу їхньої практичної діяльності.

Загалом, теоретичний аналіз функціонування публічних бібліотек в Україні свідчить, що еволюція ЦБС від жорсткої радянської структури до

гнучкого соціально-інформаційного хабу сформувала необхідний потенціал для виживання та ефективної роботи в умовах кризи. Сучасна бібліотека є не лише сховищем знань, але й ключовим елементом критичної соціальної інфраструктури, що виконує функції інформаційного верифікатора, гуманітарного центру та простору для соціальної та психологічної реабілітації громади. Криза підтвердила життєздатність мережевої структури ЦБС, навіть попри виклики децентралізації, та вимагає подальшого дослідження практичних механізмів адаптації, які будуть розглянуті у наступних розділах роботи.

Теоретичний аналіз еволюції та сучасного стану централізованих бібліотечних систем в Україні дозволяє констатувати докорінну зміну управлінської парадигми: від жорстко ієрархізованої радянської моделі ідеологічного контролю до гнучкої мережевої структури, орієнтованої на запити громади. Сучасна трансформація ЦБС базується на концепції «третього місця» та данській моделі «чотирьох просторів», що перетворює бібліотеку з пасивного книгосховища на динамічний антропоцентричний хаб соціальної комунікації. Правовим фундаментом цієї стійкості виступає оновлене законодавство, зокрема Закон України «Про бібліотеки і бібліотечну справу», який легітимізує автономію закладів та впроваджує механізми захисту мережі від безпідставної ліквідації. Масштабна цифрова трансформація, впровадження АБІС та інтеграція з платформою «Дія.Освіта» забезпечили технологічну готовність систем до роботи у віртуальному просторі, що стало критичним у періоди соціальної ізоляції. Реформа децентралізації, попри фінансові ризики, стимулювала розвиток проєктного менеджменту та фандрайзингу, дозволивши бібліотекам залучати грантові ресурси для ревіталізації просторів.

Повномасштабна військова агресія РФ актуалізувала функцію бібліотек як об'єктів критичної соціальної інфраструктури та інструментів національної безпеки. Безпековий менеджмент став пріоритетним вектором діяльності, перетворивши бібліотечні укриття на мультифункціональні

коворкінги та «Пункти незламності». Масштаби руйнувань бібліотечної інфраструктури, зафіксовані моніторингом Міністерства культури та стратегічних комунікацій України, прискорили процеси евакуації цінних фондів та тотальної цифровізації книжкової спадщини. Соціальна місія закладів розширилася через активну адаптацію ВПО, надання психологічної підтримки та перетворення читальних залів на потужні волонтерські осередки цивільного виміру культурного спротиву. Процеси дерусифікації та деколонізації фондів стали інструментом ідеологічного очищення простору, спрямованим на утвердження української ідентичності. Бібліотеки взяли на себе роль центрів інформаційного спротиву, навчаючи населення основам медіаграмотності та кібергігієни для протидії ворожим ІІСО.

Отже, у 2021–2025 роках відбулося остаточне формування моделі «бібліотеки-партнера», здатної гнучко реагувати на екстремальні виклики війни. Виявлена інституційна гнучкість ЦБС дозволяє їм виступати гарантами безперервності культурного процесу та соціальної стабільності. Набутий теоретичний досвід та нормативна база створюють необхідні умови для переходу до практичного аналізу діяльності конкретних мереж. Дослідження досвіду Полтави та Львова дозволить глибше розкрити регіональну специфіку реалізації цих стратегій у другому розділі роботи. Отже, сучасна бібліотечна система України довела свою життєздатність як стратегічний інститут збереження інтелектуального капіталу нації.

РОЗДІЛ 2. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЦБС

ПОЛТАВИ ТА ЛЬВОВА

2.1. Універсальні напрями адаптації міських бібліотек у воєнний час

Практична реалізація теоретичних моделей трансформації бібліотечної справи найяскравіше простежується на прикладі досвіду Полтави та Львова – міст, що в умовах повномасштабної війни стали ключовими гуманітарними та культурними форпостами України. Попри розбіжності у географічному розташуванні та стратегічному позиціонуванні – де Львів виконує функції стабілізаційного логістичного центру, а Полтава є вузлом оперативного соціального супроводу – обидві бібліотечні системи виробили універсальні механізми адаптації до спільних викликів. Ці процеси спричинені передусім критичною необхідністю гарантувати фізичну безпеку відвідувачів та забезпечити безперервність доступу до інформації в умовах постійних загроз.

Універсальність адаптаційних заходів у Полтаві та Львові диктується новими соціальними реаліями, що вимагають від бібліотек виконання розширеного спектра функцій – від соціального супроводу до інформаційного опору. Такі зміни зумовлені трьома визначальними факторами:

- 1) масовою внутрішньою міграцією населення;
- 2) потребою в енергонезалежних громадських просторах;
- 3) необхідністю ідеологічного очищення фондів у межах державної політики деколонізації.

Упровадження ідентичних протоколів безпеки, переобладнання у сучасні коворкінги та запуск цифрових сервісів «Дія.Освіта» стали спільним знаменником для міських книгозбірень обох регіонів.

Аналіз зазначених спільних підходів дозволяє релевантно розкрити механізми трансформації традиційних централізованих бібліотечних систем у мультифункціональні центри соціально-інформаційної адаптивності. Такі

інституційні утворення забезпечують безперервність надання послуг і підтримку життєдіяльності громади навіть за умов критичних інфраструктурних обмежень та безпекових загроз. Адаптаційні процеси, що охопили бібліотечний сектор України, мають комплексний характер і спрямовані на подолання критичних розривів між традиційними функціями закладу та новими потребами воєнного часу. Бібліотечні установи, виступаючи фундаментальними інституціями збереження національного культурного коду, трансформують свою діяльність від традиційної просвітницької роботи до персоналізованої моделі морально-естетичного виховання, де індивідуальна комунікація та психологічна підтримка користувача стають пріоритетними інструментами формування соціальної стійкості нації [45, с. 97].

Незважаючи на спільний вектор забезпечення інституційної життєстійкості, методи реалізації безпекових стратегій у Полтаві та Львові мають диференційований характер, що зумовлено технічним станом інфраструктури та архітектурною специфікою будівель. Ключова відмінність полягає у способах організації фізичного захисту користувачів: у бібліотечній мережі Полтави спостерігається тенденція до адаптації наявних підвальних приміщень під «найпростіші укриття» для персоналу, тоді як у Львові заклади переважно функціонують у режимі спрямування відвідувачів до зовнішніх об'єктів цивільного захисту. Така специфіка детермінує особливі вимоги до безпекового менеджменту, де пріоритетними стають оперативність комунікації та чіткість навігаційних протоколів евакуації відвідувачів до найближчих сертифікованих сховищ.

Універсальність адаптаційних стратегій обох систем проявляється у ключових напрямках, які визначають сучасне обличчя міської бібліотеки (див. таб. 4):

1) **Організація безпечної простору.** Універсальним алгоритмом для всіх закладів стало негайне припинення надання послуг під час сигналу «Повітряна тривога» та координація евакуації відвідувачів. Різниця полягає

лише в локалізації захисту: Львів акцентує на створенні внутрішніх сховищ-коворкінгів, тоді як Полтава інтегрує свої бібліотеки в загальноміську систему цивільного захисту через спрямування людей до зовнішніх укриттів.

2) *Бібліотека як центр підтримки ВПО*. Обидві мережі публічних бібліотек стали первинними точками доступу до соціальної допомоги для ВПО, надаючи консультативні послуги та сервіси з цифрової грамотності. Бібліотечне середовище трансформувалося у простір соціальної адаптації, де фасилітація в отриманні державних е-послуг (через платформу «Дія») інтегрована у стандартне бібліотечне обслуговування.

3) *Інформаційна гігієна та опір*. Бібліотекарі Полтави та Львова активно протидіють ворожим ІПСО, проводячи тренінги з медіаграмотності та кібергігієни для різних вікових груп. Це перетворює книгозбірні на центри інтелектуального захисту, де навчання верифікації новин є таким же важливим, як і доступ до літератури.

4) *Дерусифікація та українізація*. Системне вилучення пропагандистської літератури супроводжується активним впровадженням мовних клубів та популяризацією сучасних українських авторів. Бібліотеки обох міст виступають майданчиками для деколонізації свідомості, стимулюючи перехід громадян на українську мову у неформальному спілкуванні.

5) *Волонтерська екосистема*. Читальні зали універсально перетворилися на логістичні вузли, де збір гуманітарної допомоги та виготовлення засобів для фронту поєднуються з культурною діяльністю. Волонтерство стало фактором згуртування громади, дозволяючи бібліотеці демонструвати свою корисність як для цивільного населення, так і для сектору оборони.

Для забезпечення об'єктивності компаративного аналізу було обрано централізовані бібліотечні системи як базову організаційну модель функціонування публічних бібліотек в обох містах. Це дозволяє дослідити

муніципальну бібліотечну мережу не як розрізнені одиниці, а як цілісну інфраструктурну систему, що реалізує єдину стратегію розвитку громади. Тож далі поняття «публічна бібліотека» та «бібліотечна система» використовуємо як взаємодоповнювані у контексті надання комунальних соціокультурних послуг

Порівняльне дослідження функціонування бібліотечних мереж Львова та Полтави базується на застосуванні методів контент-аналізу офіційної звітності, статистичного аналізу показників обслуговування та моніторингу цифрових комунікацій (соціальні мережі, вебсайти). Емпіричну базу дослідження склали річні звіти ЛМБС та ЦБ ПМТГ за 2022–2024 рр., дані системи «Дія.Освіта», а також результати спостереження за трансформацією просторів філій.

Для забезпечення об'єктивності зіставлення нами було визначено наступні критерії порівняльного аналізу:

- організаційна стійкість – здатність системи до функціонування в умовах безпекових загроз та енергетичної нестабільності;
- функціональна трансформація послуг – переорієнтація сервісів під потреби ВПО та впровадження нових соціально-гуманітарних функцій;
- інформаційна та цифрова безпека – роль бібліотеки у формуванні медіаграмотності та протидії дезінформації;
- соціокультурна деколонізація – активність у сфері дерусифікації фондів та популяризації україномовного контенту;
- рівень мережевої взаємодії – інтеграція бібліотек у волонтерську екосистему та партнерство з місцевою громадою.

На основі зазначених критеріїв встановлено, що універсальність адаптаційних стратегій обох систем проявляється у таких векторах (див. таб. 4):

Таблиця 4 – Універсальні вектори адаптації бібліотечних систем (ЦБС) в умовах війни

Напрямок адаптації	Зміст універсальної діяльності	Специфіка реалізації (Полтава vs. Львів)
Організація безпечного простору	Припинення обслуговування під час тривоги, забезпечення енергонезалежності (генератори), Starlink.	Полтава: власні укриття відсутні, підвальні приміщення адаптовані під «найпростіші сховища» для персоналу. Львів: власні укриття відсутні; під час тривоги надання послуг припиняється, а відвідувачі спрямовуються до найближчих міських сховищ..
Центр підтримки ВПО	Допомога в реєстрації через «Дію», консультування щодо соцвиплат, психологічне розвантаження.	Полтава: функція «транзитного хабу». Львів: глибока інтеграція в культурне життя міста.
Інформаційна гігієна	Навчання медіаграмотності, боротьба з фейками та ПСО, робота хабів цифрової освіти.	Спільне використання платформи «Дія.Освіта» та проведення тренінгів для літніх людей.
Дерусифікація фондів	Вилучення пропагандистської літератури, робота мовних клубів,	Масове очищення фондів згідно з наказами МКІП; активний розвиток «мовних амбасадорів».

	популяризація українського.	
Волонтерська екосистема	Логістика допомоги, плетіння сіток, виготовлення окопних свічок безпосередньо у залах.	Перетворення читальних залів на багатофункціональні волонтерські штаби громади.

Тож таблицю 4 укладено для представлення результатів порівняльного аналізу практичних заходів адаптації, що були впроваджені протягом 2022–2025 років. Критерії уніфікації обрані за принципом функціональної значущості для громади в умовах воєнного стану. Джерельною базою слугували результати моніторингу офіційних сторінок бібліотек у соціальних мережах, аналіз публічних звітів ЛМБС та ПМТГ, а також безпосереднє спостереження за зміною функціонального призначення бібліотечних залів.

Компаративний аналіз безпекових стратегій ЛМБС та ЦБ ПМТГ демонструє ідентичність базових протоколів: в обох системах через відсутність сертифікованих захисних споруд бібліотечна діяльність під час повітряної тривоги призупиняється. Однак суттєва різниця полягає у просторовій моделі поведінки, що зумовлена архітектурним контекстом міст.

Львівська модель передбачає модель «пасивного захисту». Завдяки історичній забудові, більшість філій ЛМБС мають підвальні яруси, які, хоч і не є повноцінними сховищами, адаптовані під «найпростіші укриття» для персоналу та відвідувачів. Це дозволяє аудиторії залишатися в межах будівлі, що створює психологічний ефект «Safe Space» (безпечного простору) [14, с. 6]. Така стратегія є ефективнішою для інституційної лояльності, оскільки мінімізує «розрив» у наданні послуг: після відбою користувачі миттєво повертаються до читальних залів.

Полтавська модель передбачає модель «мобілізаційної логістики». Типова архітектура бібліотек Полтави (часто розташованих на перших поверхах житлових будинків без додатних підвалів) унеможлиблює перебування людей усередині під час загрози. Управлінський акцент зміщено на оперативну навігацію до зовнішніх муніципальних сховищ. З точки зору менеджменту ризиків, ця модель є більш раціональною та безпечною у юридичній площині, оскільки чітко розмежовує зони відповідальності закладу та не піддає людей ризику перебування у технічно непристосованих підвальних приміщеннях.

Отже, Львівська модель виграє за рахунок «атмосфери захищеності» та збереження соціального капіталу, тоді як Полтавська модель демонструє вищу дисципліну цивільного захисту та управлінську реалістичність в умовах інфраструктурного дефіциту».

Полтавська централізована бібліотечна система, представлена Центральною бібліотекою Полтавської міської територіальної громади (ЦБ ПМТГ) та її філіями, є однією з ключових ланок у формуванні інтелектуальної інфраструктури та соціокультурного простору регіону. Її значущість для громади зумовлена не лише широким територіальним охопленням філій, а й розмаїттям функцій, які система виконує в інформаційній, освітній та соціальній сферах.

Її статус як потужного регіонального гравця був підсилений у 2021 році, коли внаслідок адміністративно-територіальної реформи кількість філій збільшилася майже вдвічі – з 17 до 32, за рахунок приєднання 15 бібліотек Полтавського району. Це підтвердило ключову координаційну функцію ЦБ ПМТГ як ядра системи, що забезпечує уніфікацію процесів і обмін ресурсами у розширеній мережі, яка щорічно обслуговує до 60 тисяч користувачів [43].

Діяльність системи органічно поєднує традиційні та інноваційні інформаційні технології, а її ефективність підтверджена участю в міжнародних (УБА, IREX, Фонд «Відродження») та місцевих проєктах

(«Бюджет участі»), завдяки яким створені сучасні простори, як-от коворкінг-центр та «БібліоХаб» [43].

Головна перевага централізованої моделі полягає у мережевому принципі: користувач кожної філії отримує доступ до сукупного інформаційного ресурсу системи. Центральна бібліотека виконує функцію адміністративно-координаційного центру, що забезпечує стратегічне управління та методичний супровід діяльності всієї мережі (див. таб. 5).

Таблиця 5 – Функціональна структура муніципальної бібліотечної мережі

Функція	Призначення	Діяльність у ЦБС
Фондоутворююча	Формування, збереження та організація єдиного універсального бібліотечного фонду.	Комплектування та обробка нових надходжень, забезпечення рівномірного та раціонального розподілу літератури між філіями, списання застарілих та пошкоджених документів.
Обслуговуюча	Забезпечення безперешкодного та рівноправного доступу користувачів до інформаційних ресурсів і послуг.	Видавання документів (абонемент, читальний зал), надання довідково-бібліографічних послуг, організація доступу до цифрових ресурсів та Інтернету.
Координаційна	Забезпечення злагодженої роботи всіх структурних підрозділів системи.	Спільне планування роботи, уніфікація бібліотечних процесів (каталогізація, облік), розподіл фінансових та матеріально-технічних

		ресурсів, організація спільної проєктної діяльності (наприклад, реалізація проєктів «Бюджету участі» [43]).
Методична	Надання консультативно-практичної допомоги філіям для підвищення кваліфікації та впровадження інновацій.	Розробка методичних рекомендацій, проведення семінарів, тренінгів та майстер-класів для персоналу філій, вивчення та впровадження передового досвіду та інноваційних технологій (наприклад, цифрової освіти).
Соціокультурна	Організація культурно-просвітницької роботи та створення комунікативного середовища.	Проведення публічних заходів, зустрічей з письменниками, організація тематичних клубів, створення сучасних просторів (хабів, коворкінгів), виконання волонтерської та соціальної місії (особливо у кризові періоди) [39].

Повномасштабне вторгнення РФ детермінувало розширення функцій ЦБ ПМТГ, додавши до традиційної діяльності гуманітарний та соціально-консолідуєчий складники. Бібліотеки системи адаптувалися як осередки психосоціальної підтримки та об'єкти, що забезпечують базовий рівень безпеки громади (див. таб. 6).

**Таблиця 6 – Нові функції ЦБ ПМТГ внаслідок
повномасштабної війни рф проти України**

Функція	Призначення	Діяльність у 2022-2025 рр.
Гуманітарно-консолідуюча	Об'єднання громади, надання допомоги ЗСУ та ВПО.	Волонтерські майданчики (плетіння маскувальних сіток, збір допомоги, участь у марафонах на підтримку ЗСУ).
Соціальної адаптації	Сприяння інтеграції ВПО, надання психологічної та інформаційної підтримки.	Реалізація проєктів «Бібліотека – простір безпеки і підтримки» та «Бібліотека – платформа єднання». Понад 3000 ВПО стали постійними користувачами, беручи участь у програмах соціальної адаптації та психологічної розради [43].
Енергетичної стійкості	Забезпечення життєдіяльності громади в умовах тривалих відключень світла.	Надання доступу до Wi-Fi та електроенергії для підзарядки гаджетів. Деякі філії слугували пунктами, де можна було скористатися мікрохвильовою піччю та чайником.
Ідеологічно-фондова	Викорінення ворожих наративів та зміцнення національної свідомості.	Активне вилучення російськомовної літератури (зокрема, з 2022 року списано близько 81 тис. примірників), яка пропагує агресію або глорифікує рф [44]. Вилучена література здається на макулатуру, а кошти надходять до бюджету.

Юридично-інформаційна	Надання консультаційної підтримки населенню.	Консультування щодо пошуку житла, реєстрації ВПО, замовлення ліків та надання доступу до онлайн-консультацій юристів.
------------------------------	--	---

Отже, у складі ЦБС міська бібліотека не лише зберегла свої традиційні функції (фондоутворюючу, обслуговуючу, методичну), але й набула критично важливих консолідуючих та соціальних функцій, що перетворило її на життєво необхідний громадський хаб в умовах військового стану.

Діяльність Центральної бібліотеки Полтавської МТГ та її філій є багатофункціональною та спрямована на задоволення інформаційних, освітніх і культурно-дозвіллевих потреб усіх категорій мешканців громади.

Інформаційна діяльність ЦБС Полтави спрямована на забезпечення швидкого доступу до якісної та достовірної інформації, а також на підвищення цифрової та медіаграмотності користувачів.

- надання традиційних та віртуальних довідок, бібліографічних оглядів, складання списків літератури;

- бібліотеки активно виконують освітню функцію. 19 філій ЦБ ПМТГ є учасниками мережі хабів цифрової освіти, де проводяться відповідні тренінги та майстер-класи для різних категорій користувачів, особливо для людей старшого віку та ВПО [43];

- в умовах війни інформаційна робота набула нового стратегічного значення. Вона включає роботу з вилучення дезінформації та пропаганди через активне списання ідеологічно шкідливої та морально застарілої літератури, заміни її якісними українськими та зарубіжними виданнями. Також сюди відносимо й заходи з протидії кібершахрайству, підвищення рівня меідаграмотності за участі фахівців, зокрема відділу протидії кіберзлочинності в Полтавській області.

Отже, Центральна бібліотека ПМТГ та її філії посідають важливе місце у культурному та інформаційному просторі міста, поєднуючи

традиційні бібліотечні функції з інноваційними підходами до обслуговування користувачів.

У межах централізованої системи бібліотеки діють як єдиний організм, що забезпечує ефективний обмін ресурсами, уніфікацію процесів, розвиток цифрових сервісів та розширення доступу до електронних ресурсів. Вони успішно реалізують як інформаційну, освітню, так і соціокультурну місію, підтверджуючи свій статус сучасних громадських хабів. Особливого значення набули функції соціальної адаптації, гуманітарної підтримки та культурної єдності громади в умовах воєнного стану.

Водночас ЛМБС, яка функціонує під брендом «Бібліотеки Львова», є однією з найбільш прогресивних мереж України, чия діяльність базується на стратегії ревіталізації та перетворення класичних книгозбірень у високотехнологічні медіатеки. Її архітектура пройшла шлях від радянської ієрархічної до сучасної мережевої моделі, де кожна філія має унікальну спеціалізацію [15].

На відміну від Полтавської ЦБС, Львівська система пройшла етап інтенсивного стратегічного реформування ще у 2010-х роках, що дозволило їй зустріти виклики 2022-2025 років у статусі «Smart-бібліотек» [33]. Мережа об'єднує 49 бібліотек (для дорослих та дітей), що діють як єдиний сервісний кластер з уніфікованим електронним квитком та спільним доступом до цифрових баз даних.

Зіставлення моделей функціонування засвідчує, що вибір вектора розвитку кожної системи детермінований соціокультурним контекстом та ресурсним потенціалом громад. У межах соціокультурної діяльності бібліотечні системи Полтави та Львова виступають суб'єктами протидії археологічній війні з боку РФ – специфічній формі цивілізаційного протистояння, спрямованого на розмивання культурного ядра українського народу через свідоме нищення пам'яток і носіїв його історичної пам'яті [42, с. 42]. Реалізуючи власні культурні проекти, бібліотеки виконують

оборонну функцію, акумулюючи автентичні знання та захищаючи світоглядні основи українського соціуму від маніпулятивних практик агресора.

Львівська модель продемонструвала вищу ефективність у контексті формування «м'якої сили» та інтелектуальної безпеки; завдяки випереджальній цифровізації та стратегії ревіталізації 2010-х років, ЛМБС адаптувалася до воєнних викликів як високотехнологічна екосистема, що працює на довгострокову інтеграцію людського капіталу в тиловому регіоні.

Натомість Полтавська модель виявилася більш раціональною для умов прифронтового тилового регіону з обмеженим інфраструктурним фінансуванням. Її ефективність виявляється у мобілізаційному підході: трансформація бібліотек у багатофункціональні гуманітарні хаби забезпечила оперативне розв'язання базових потреб ВПО та згуртованість громади. Отже, львівська модель є еталонною для стратегічної соціокультурної модернізації, тоді як полтавська – демонструє вищу адаптивну життєздатність у сфері кризового менеджменту та прямої соціальної підтримки.

Специфікою ЛМБС є функціональна спеціалізація філій: кожен підрозділ розвивається як унікальний тематичний осередок із власним вектором діяльності та специфічним спектром послуг. Це дозволяє системі не лише забезпечувати територіальну доступність послуг, а й ефективно сегментувати аудиторію, пропонуючи інноваційні формати обслуговування, адаптовані до запитів конкретних соціальних груп (див. таб. 7).

Таблиця 7 – Специфічні функції та типи інноваційних просторів ЛМБС

Тип бібліотеки / Функція	Характеристика та інноваційна діяльність	Результат для громади
-------------------------------------	---	----------------------------------

Медіатека (напр., Перша Львівська Медіатека) [35]	Поєднання книжкового фонду з зонами для звукозапису, кінопереглядів та ІТ-коворкінгу.	Створення умов для креативних індустрій та молодіжного розвитку.
Urban-бібліотека (Філія № 8) [76]	Простір, що спеціалізується на архітектурі, дизайні та міському плануванні.	Платформа для комунікації урбаністів, громадських активістів та влади.
Wiki-бібліотека [77]	Орієнтація на цифрову грамотність, вільний доступ до знань та вікі-технології.	Формування навичок створення якісного україномовного цифрового контенту.
Сенсоотека (інклюзивна функція) [50]	Перша в Україні бібліотека, повністю адаптована для людей з порушеннями зору та іншими видами інвалідності.	Забезпечення повної безбар'єрності культурних послуг та інклюзивного діалогу.

У період повномасштабного вторгнення бібліотечна мережа Львова трансформувалася у стратегічний осередок соціокультурної резильєнтності (стабільності). Попри відсутність спеціалізованих захисних споруд у більшості закладів, низка філій забезпечила функціональну адаптацію підвальних та цокольних приміщень під найпростіше укриття. Це дозволило частково впровадити модель «безпечного хабу», де в умовах повітряних тривог забезпечується безперервність надання базових послуг (зокрема, доступу до мережі та коворкінг-зон) за умови дотримання безпекових регламентів (див. таб. 8).

Таблиця 8 – Трансформація функцій ЛМБС у 2022-2025 роках

Функція	Діяльність у воєнний період	Кількісні/якісні показники
Безпеково-технологічна	Облаштування укриттів-коворкінгів з Wi-Fi та безперебійним живленням.	Статус «найбільш захищеного інтелектуального простору» міста.
Культурно-дипломатична	Організація резиденцій для митців-переселенців, міжнародні виставки про війну.	Понад 50 міжнародних проектів солідарності з Україною.
Цифрова архівація	Оцифрування стародруків та рідкісних видань на випадок загрози знищення фондів.	Створення «цифрового двійника» найціннішої частини фонду ЛМБС.
Освітньо-мовна	Запуск масштабних курсів української мови для ВПО («Говоримо українською»).	Соціальна інтеграція тисяч переселенців через мовну стійкість.

Відтак, якщо система бібліотек Полтави функціонує як інклюзивно-адаптаційна мережа, пріоритетом якої є збереження доступності послуг (зокрема на приєднаних територіях громади) та первинна соціальна адаптація вразливих груп населення. Натомість ЛМБС реалізує модель високотехнологічної соціокультурної екосистеми, де стратегічний акцент зміщено на глибоку тематичну спеціалізацію філій, цифрову трансформацію сервісів та забезпечення інфраструктурної автономності в умовах кризових дестабілізацій.

Порівняльний аналіз структурних моделей свідчить, що львівська модель «Smart-мережі» є більш ефективною для міст із високим рівнем конкуренції за людський капітал, оскільки вона пропонує «продукт» преміальної якості (дизайн, спеціалізація). Водночас полтавська модель «соціального вузла» демонструє вищу адаптивність у громадах із великим відсотком сільського населення та ВПО, де потреба в базовій підтримці та

фізичній доступності послуг переважає над запитом на технологічні інновації. Отже, ефективність моделі прямо детермінована соціодемографічним профілем міста

Напрямок діяльності бібліотеки як центра підтримки та соціальної адаптації ВПО став чи не найбільш ресурсозатратним для обох систем. Основна відмінність полягає в часовому горизонті взаємодії з переселенцями.

Через близькість до зони бойових дій (Харківщина, Донецька обл.), полтавські бібліотеки взяли на себе роль інформаційних та гуманітарних реципієнтів. Провідним став акцент на юридичній допомозі та «цифрових послугах»: допомога в реєстрації в «Дії», відновлення втрачених документів, пошук житла. Понад 3000 ВПО стали постійними користувачами, для багатьох з яких бібліотека стала точкою первинної стабілізації [43].

Тривалий характер перебування вимушено переміщених осіб у Львові зумовив трансформацію бібліотечних сервісів у напрямку соціально-психологічної інклюзії та довгострокової адаптації. Реалізація проєктів на базі інклюзивних просторів (зокрема, «Сенсотеки») та впровадження мистецьких резиденцій для митців із числа ВПО сприяють нівелюванню відчуття соціальної відчуженості та прискорюють процеси ідентифікації нових мешканців із локальним культурним контекстом. Функціональне наповнення діяльності ЛМБС змістилося у площину подолання наслідків травматичного досвіду через методи арт-терапії та професійної перекваліфікації, що забезпечує перехід від пасивного споживання послуг до активної соціальної партисипації [33].

Паралельно із цим, у контексті гібридних загроз, бібліотечні заклади набули статусу центрів цифрової та інформаційної стабільності. Виконуючи роль медіаторів у цифровому просторі, вони забезпечують верифікацію даних та захист громади від дезінформаційного впливу, що є критично важливим складником системи локальної безпеки в умовах воєнного стану.

У ЦБ ПМТГ пріоритет зміщено на прикладні аспекти безпеки. Співпраця з відділом протидії кіберзлочинності в Полтавській області дозволила реалізувати серію тренінгів із цифрової гігієни (протидія фішингу та соціальній інженерії), що є критично важливим для соціально вразливих груп (осіб літнього віку та ВПО). 19 філій, функціонуючи як хаби «Дія.Освіта», надають послуги у форматі оперативної цифрової консалтингової допомоги».

Стратегічним пріоритетом Львівської муніципальної бібліотечної системи є розвиток критичного мислення та медіакомпетентності користувачів. На базі Wiki-бібліотеки та мережі медіатек реалізується модель навчання, що передбачає не лише споживання інформації, а й створення якісного цифрового контенту. Освітній складник діяльності охоплює воркшопи з верифікації візуальних даних та деконструкції дезінформаційних наративів. За цільовим спрямуванням львівська система переважно орієнтована на студентство та представників інтелектуально-креативних професій.

Разом з тим, дерусифікація та оновлення фондів є найбільш радикальним і водночас необхідним напрямком трансформації. Обидві системи розглядають це не просто як списання книг, а як звільнення простору для українського наративу.

Процес дерусифікації фондів у ЛМБС та ЦБ ПМТГ доцільно розглядати крізь призму протидії археологічній війні, сутність якої полягає у боротьбі за збереження або знищення свідочтв культури автохтонного етносу. За таких умов вилучення пропагандистського контенту та актуалізація літератури згідно з рекомендаціями профільного міністерства культури та стратегічних комунікацій (на момент укладання відповідних рекомендацій – міністерства культури та інформаційної політики) постають інструментами інформаційної безпеки, що покликані нейтралізувати спроби агресора переформатувати масову свідомість через бібліотечні ресурси [42, с. 43].

Процес деколонізації бібліотечних фондів у ПМТГ характеризується високою інтенсивністю очищення інформаційного простору від ідеологічних нашарувань країни-агресора. Аналіз практичної діяльності мережі свідчить про послідовний характер видалення російськомовної літератури: лише за 2022 рік масив списаних видань склав понад 46 тис. примірників, а станом на осінь 2023 року цей показник зріс ще на 35 тис. одиниць зберігання [44]. Така масштабна ревізія фондів зумовлює потребу в якісному та оперативному поповненні книгозбірень сучасним україномовним контентом для нівелювання утвореного дефіциту.

Важливою особливістю полтавської моделі оновлення ресурсів є поєднання муніципальної підтримки з інструментами громадської солідарності та державного партнерства. Зокрема, цільове фінансування з міського бюджету (близько 500 тис. грн у 2023 році) дозволило централізовано закупити понад 2,1 тис. примірників сучасної вітчизняної літератури [44]. Проте в умовах воєнного стану провідну роль у диверсифікації джерел комплектування відіграють небюджетні механізми: активізація меценатської допомоги, реалізація довгострокових акцій («Подаруй книгу бібліотеці») та участь у загальнодержавних програмах розподілу від Українського інституту книги (далі – УІК).

Пріоритетність надходжень літератури історико-патріотичного спрямування, видань про російсько-українську війну та сучасну дитячу прозу підтверджує зміну вектору комплектування від кількісного накопичення до змістовного наповнення фондів. Це сприяє перетворенню бібліотеки на простір консолідації національної ідентичності, де оновлений ресурсний базис відповідає актуальним запитам громади на якісну україноцентричну інформацію.

Цікавим є економічний аспект: макулатура здається, а отримані кошти поповнюють спецфонд для закупівлі нових книг. Це «економіка опору» в дії.

Суттєвим вектором діяльності ЛМБС є розбудова стратегічного партнерства та науково обґрунтований підхід до трансформації документно-інформаційних ресурсів. У межах завершення процесів деколонізації та деколонізації, фахівцями мережі було впроваджено унікальну модель консервації ідеологічно заангажованої спадщини шляхом формування «Фонду тоталітарного читання». Наукова доцільність такого кроку полягає у виокремленні пропагандистських пластів літератури минулих десятиліть у спеціалізовану колекцію, що призначена виключно для науково-дослідних цілей. Таке розмежування дозволяє зберегти історичну джерельну базу для майбутніх дослідників, водночас нівелюючи деструктивний вплив тоталітарних наративів на формування сучасної моделі національної культури читання.

Паралельно з деколонізацією фондів, ЛМБС реалізує стратегію актуалізації змістовного наповнення через створення репрезентативних колекцій військової та ветеранської літератури. На думку директора ЛМБ Василя Кметя, «бібліотека – це також зброя, тому у воєнний час ми не маємо права залишатися осторонь, стоїмо пліч-о-пліч з нашими воїнами для захисту наших національних пріоритетів» [64]. У співпраці з профільними громадськими ініціативами у кожній філії мережі впроваджено спеціалізовані тематичні локації («ветеранські полиці»), що акумулюють твори авторів-комбатантів, документальні свідчення та мистецькі рефлексії на події сучасної російсько-української війни. Формування таких фондів виконує функцію інституційного документування реальності, де бібліотека виступає не лише реципієнтом літератури, а й активним суб'єктом збереження живої пам'яті та верифікації актуального історичного досвіду через літературно-мистецьку форму.

Так, у закладах бібліомережі Львова – крім фізичного вилучення, акцент робиться на диджиталізації спадщини. Львівські бібліотеки активніше впроваджують популяризацію заборонених у радянські часи

авторів через виставки та лекторії, акцентуючи на європейському векторі української літератури [64].

Волонтерство стало фактором, що остаточно розмив кордон між бібліотекарем і громадою. Традиційні читальні зали перетворилися на виробничі майданчики. Тут плетіння маскувальних сіток та збір гуманітарної допомоги органічно поєднуються з роботою абонементів. Бібліотеки ПМТГ діють як логістичні пункти для місцевих ТРО та ЗСУ.

Доброчинність часто набуває інтелектуального та культурного відтінку. Збір коштів на ЗСУ відбувається через благодійні аукціони мистецтва, продаж мерчу (закладки, екосумки), організацію платних лекцій та воркшопів, прибуток від яких спрямовується на фронт [19, с. 196].

Узагальнюючи досвід адаптації бібліотечних мереж Полтави та Львова в умовах воєнного стану, можна констатувати остаточної трансформації бібліотечного простору – від традиційного книгосховища до мультифункціонального осередку соціальної та інформаційної безпеки. У 2022–2025 роках пріоритетами стали не стільки збереження фондів, скільки забезпечення життєдіяльності громади та підтримка її ментальної стійкості.

Порівняльний аналіз засвідчив: попри спільні виклики (ракетні обстріли, енергетична криза, масова міграція), кожна система обрала власну стратегію реагування, які, попри відмінність, виявилися взаємодоповнювальними у загальнонаціональному контексті. Полтавська ЦБС реалізувала логістично-мобілізаційну модель, ефективну в умовах транзитного регіону: бібліотеки швидко реагували на потреби ВПО, стали центрами гуманітарної допомоги та волонтерської взаємодії. Натомість Львівська ЦБС втілила технологічно-інтеграційну модель, засновану на високому рівні інфраструктурної готовності, цифрових сервісах і розвитку спеціалізованих медіа-просторів.

Об'єднує обидві системи спільний вектор: подолання «цифрового розриву» та системна дерусифікація фондів як елемент соціокультурної деколонізації. Водночас стратегічні відмінності проявляються у підходах до

менеджменту та фандрейзингу. Львів орієнтується на грантову підтримку, інноваційні рішення й розвиток брендovаних медіатек, тоді як Полтава робить ставку на партисипативне управління, згуртування громади та локальне партнерство. Саме ці управлінські моделі забезпечують інституційну життєздатність бібліотек в умовах затяжної кризи.

2.2. Моделі інституційної адаптації бібліотек Полтави та Львова в умовах війни

Аналіз специфічних моделей розвитку бібліотечних систем Полтави та Львова дозволяє виявити унікальні управлінські та соціокультурні інструменти, які стали основою їхньої інституційної стійкості. Попри спільні виклики воєнного часу, кожне місто сформувало власний вектор модернізації, зумовлений локальними традиціями, інфраструктурними можливостями та стратегічним баченням міської влади. [29, с. 192].

ЦБ ПМТГ зосередила зусилля на внутрішній консолідації громади та розвитку бібліотек як багатофункціональних локальних хабів, тоді як ЛМБ – на технологічній спеціалізації та інтеграції в міжнародний культурний контекст. Виявлення цих особливостей дає змогу зрозуміти, як індивідуальні управлінські підходи трансформують типові книгозбірні на унікальні центри суспільної взаємодії. Це порівняння відкриває нові перспективи для пошуку оптимальних моделей функціонування публічних бібліотек у межах реформованих громад.

Специфіка розвитку ЦБ ПМТГ полягає в поступовому переході від моделі бюджетного утримання до стратегії активного фандрейзингу. Оскільки державні субвенції та місцеве фінансування покривають переважно критичні статті витрат, бібліотеки Полтави трансформувалися в осередки проєктної активності, де кожен новий простір – результат перемоги в грантовому конкурсі або участі в локальних ініціативах.

Полтавські бібліотекарі демонструють високу професійну суб'єктність, залучаючи ресурси міжнародних донорів, зокрема IREX, Фонду «Відродження» та Міжнародної організації з міграції (далі – МОМ)

[43]. Завдяки саме грантовій підтримці застарілі читальні зали перетворено на сучасні простори – коворкінг-центр і «БібліоХаб». Це свідчить про зміну парадигми: бібліотека більше не пасивний отримувач бюджету, а повноцінний учасник ринку соціальних інновацій, здатний пропонувати актуальні послуги в обмін на фінансову підтримку.

Окрім зовнішніх джерел, публічні бібліотеки Полтави ефективно використовують інструменти партисипативного бюджетування – як форму «внутрішнього гранту» від громади. Спосіб, за якого фінансування залежить від голосів мешканців, посилює соціальну легітимність проєктів. [23, с. 422]. Успішна реалізація таких ініціатив підтверджує, що бібліотека є важливим елементом соціальної інфраструктури, який громада готова підтримувати власною участю.

В умовах обмеженого фінансування, ЦБ ПМТГ активно орієнтується на міжсекторальну співпрацю. Залучення таких партнерів, як БО «СОС Дитячі містечка» чи ГО «Жіночий Хаб 2.0», дозволяє реалізовувати масштабні проєкти без прямого навантаження на бібліотечний бюджет. У цій моделі бібліотека виступає інфраструктурною та експертною платформою, а партнери надають ресурсне забезпечення, що створює синергетичний ефект для громади.

Обслуговування у ЦБ ПМТГ має гібридний характер, поєднуючи класичні бібліотечні формати з сучасними цифровими сервісами. Це дозволяє зберігати релевантність послуг як для традиційної читацької аудиторії та водночас відповідати на потреби нових категорій користувачів, зокрема внутрішньо переміщених осіб (див. таб. 9).

Таблиця 9 – Характеристика форм обслуговування в ЦБС ПМТГ

Форма обслуговування	Характеристика та методи роботи
Стаціонарне (читальні зали)	Забезпечення доступу до унікальних та довідкових фондів, а також до облаштованих робочих місць. У

	філіях облаштовано 57 робочих місць з доступом до Інтернету та комп'ютерної техніки [25].
Абонемент	Видача документів для тимчасового користування поза межами бібліотеки. Робота з різними віковими категоріями, включаючи спеціалізовані дитячі філії (напр., філії № 9, 10, 12, 13).
Міжбібліотечний абонемент (МБА)	Як структурний елемент ЦБС, бібліотека має механізм внутрішньосистемного обміну фондами між філіями, що фактично виконує функцію МБА в межах громади, надаючи читачам доступ до всього об'єднаного фонду.
Віртуальне обслуговування	Обслуговування через вебсайт та соціальні мережі. Включає інформування про нові надходження, графік роботи, анонси заходів та надання віртуальних довідок чи консультацій.
Обслуговування ВПО	Спеціалізоване обслуговування, спрямоване на соціальну адаптацію. Бібліотеки надають гуманітарну, інформаційну та юридичну підтримку, інтегруючи нових мешканців через освітні та культурні програми.

Культурно-просвітницька діяльність перетворює бібліотеку на територію читання, навчання і дозвілля, а також на потужний соціокультурний хаб:

- активно функціонують різноманітні розмовні клуби (для дітей і дорослих), що сприяють соціальній взаємодії та мовній практиці;
- реалізація інноваційних проєктів через «Бюджет участі» (коворкінг-центр, «БібліоХаб») дозволила створити багатofункціональні простори для зустрічей, творчості та самореалізації, що робить бібліотеки привабливими для молоді та креативних індустрій [43];

– організація тематичних вечорів, презентацій книг, зустрічей із сучасними українськими письменниками та місцевими авторами (наприклад, мініпроект «Літорбіта «Письменницькі таємниці»» [39]) є прикладом того, як за допомогою мінімальних ресурсів та особистих зв'язків бібліотекарі організують зустрічі з топовими інтелектуалами, що за рівнем представництва відповідають подіям у великих медiateках Львова. Активним майданчиком для проведення літературних зустрічей є бібліотека-філія №4. Лише цієї осені на її базі було проведено зустрічі із Галиною Пустовгар, Оксаною Зененко, Ксенією Тейлор, Дмитром Кулебою та іншими митцями;

– організація книжкових виставок, які охоплюють як патріотичну та українознавчу тематику (для формування національної свідомості), так і медичну чи фахову. Працівники приділяють увагу візуальному оформленню, використовуючи макети, предмети декоративно-прикладного мистецтва для створення цілісного образу;

– у період війни культурно-просвітницька робота часто набуває бібліотерапевтичного характеру, допомагаючи користувачам зберігати оптимізм та ментальне здоров'я.

Ефективність цієї діяльності ґрунтується на партнерстві з державними установами, громадськими організаціями та творчими спілками, що забезпечує актуальність і суспільну значущість бібліотечних програм: СОС Дитячі містечка, Українська фундація громадського здоров'я HealthRight, Міжнародна організація з міграції (МОМ), ГО «Жіночий Хаб 2.0» та інші.

Якщо бібліотечна система Полтави робить акцент на ролі соціального стабілізатора через механізми партисипації (активне залучення мешканців та зацікавлених сторін до процесів планування та управління), то ЛМБС (бренд «Бібліотеки Львова») реалізує стратегію перетворення закладів на інтелектуальні центри з глибокою тематичною спеціалізацією [33]. Львівська модель ґрунтується на концепції ревіталізації простору та

залучення інвестицій для модернізації дизайну та технологічного оновлення своїх закладів.

1) Львів відійшов від формату «типової бібліотеки». Кожна філія системи має свій унікальний профіль, що дозволяє сегментувати аудиторію та надавати високоспеціалізовані послуги:

– Перша Львівська Медіатека (вул. Мулярська, 2А) – реальний взірць перетворення старого фонду на мультимедійний хаб із зонами звукозапису, кінозалом та ігровими кімнатами [35]. Це головний майданчик для молодіжних субкультур.

– Urban Бібліотека (вул. Устияновича, 4) – спеціалізований простір для архітекторів, урбаністів та дизайнерів [76]. Тут проводять обговорення міських проєктів, що робить бібліотеку частиною системи управління містом.

– Wiki-бібліотека (пр. Червоної Калини, 58) – перша в Україні бібліотека, що фокусується на створенні вільного цифрового контенту, популяризації Вікіпедії та навчанні медіаграмотності через редагування онлайн-енциклопедії [77].

– Сенсотека (вул. Самчука, 22) – унікальний проєкт інклюзивного простору в Стрийському парку, адаптований для людей з порушеннями зору, що є взірцем безбар'єрного культурного закладу [50].

– У 2023 році у муніципальній мережі відкрився новий цікавий об'єкт – мистецька бібліотека (вул. Шота Руставелі, 8). Класична традиційна філія була перетворена в один з важливих мистецьких осередків міста [36].

2) Статус Львова як «Міста літератури ЮНЕСКО» дозволяє ЛМБС залучати ресурси, недоступні для більшості українських міст. Львівські бібліотеки активно співпрацюють із Goethe-Institut, Польським інститутом, чеськими та американськими фондами.

Проєкт «Lviv City of Literature Residency» передбачає перетворення бібліотек на резиденції для іноземних та українських митців, що інтегрує систему у глобальний мистецький контекст [73]. А гранти від House of

Europe дають змогу модернізувати технічну базу та впроваджувати цифрові сервіси – наприклад, єдиний електронний читацький квиток, що діє в усіх філіях міста.

3) Специфікою модернізації бібліотечного простору Львова у 2022–2025 роках стало облаштування підвальних ярусів деяких філій під зони безпеки. На відміну від полтавської моделі, де відвідувачів скеровують до зовнішніх муніципальних укриттів, львівські бібліотеки (зокрема, Перша Львівська Медіатека) використовують власні підземні приміщення як найпростіші укриття. Утім, через відсутність спеціалізованого технічного оснащення й нормативного регламенту, такі простори функціонують винятково як тимчасові захисні зони: з початком повітряної тривоги обслуговування призупиняється, а відвідувачі й персонал залишаються в укритті до завершення тривоги. Отже, львівська модель забезпечує вищий рівень автономності в питаннях безпеки, хоча й не гарантує повної безперервності надання послуг.

Важливим елементом технологічної переваги львівської моделі є наявність розвиненої цифрової екосистеми, що базується на впровадженій АБІС. На відміну від ЦБ ПМТГ, де цифрова присутність наразі переважно реалізується через розрізнені соціальні медіа та блогосфери, ЛМБС оперує централізованою мережею електронних каталогів та інтегрованих сервісів. Це дозволяє реалізувати концепцію «бібліотеки в смартфоні», де єдиний читацький квиток відкриває доступ до ресурсів усіх 49 філій, забезпечуючи автоматизований облік та зручність для користувача. Це автономним технічним інструментом, а системним інтегратором, що консолідує тематично спеціалізовані філії-хаби у цілісну інтелектуальну платформу міста. Запровадження єдиного електронного квитка та хмарних каталогів дозволяє системі ефективно моделювати користувацький досвід та забезпечувати високу оперативність обслуговування, що є критично важливим в умовах інтенсивного демографічного тиску.

З метою верифікації функціональних особливостей діяльності бібліотечних мереж Львова та Полтави проведено порівняльний аналіз їхньої операційної активності у період воєнного стану. Результати зіставлення ключових індикаторів, що відображають специфіку адаптації кожної системи до умов кризового функціонування, систематизовано у таблиці 10 (див. таб. 10).

Таблиця 10 – Компаративна характеристика моделей ЦБ ПМТГ та ЛМБС за стратегічними параметрами розвитку

Критерій порівняння	Модель Полтавської ЦБС	Модель Львівської МБС
Ключовий інструмент	Партисипація (Бюджет участі) та волонтерська логістика.	Ревіталізація приміщень та дизайн-код.
Фінансова стратегія	Локальні партнерства та цільові гуманітарні гранти (MOM, IREX).	Міжнародні культурні фонди та стратегічні міські інвестиції.
Роль у громаді	«Соціальний якір» та транзитний хаб для ВПО.	«Креативний хаб» та інтелектуальна візитівка міста.
Типологія закладів	Багатофункціональні універсальні бібліотеки-філії.	Вузькоспеціалізовані медіа-центри (Urban, Wiki, Sensorika).
Безпековий акцент	Навігація до зовнішніх сховищ, консультаційна підтримка.	Автономні підземні коворкінги та цифрова безпека.

Отже, якщо Полтава демонструє високу адаптивність через соціальну консолідацію (згуртування навколо бібліотеки як місця допомоги), то Львів фокусується на функціональній модернізації. Полтавський досвід доводить, що за обмежених ресурсів бібліотека може розвиватися через активну

комунікацію з мешканцями. Львівський досвід, своєю чергою, показує, як естетичне та технологічне оновлення залучає до бібліотек молодь та креативний клас, перетворюючи систему на потужний інструмент м'якої сили міста.

Загалом, аналіз функціонування бібліотечних систем Полтави та Львова у 2022–2025 роках засвідчує докорінну зміну парадигми публічної бібліотеки – від традиційного репозитарію знань до динамічного простору соціальної стійкості. Умови воєнного стану активізували два взаємопов'язані вектори трансформації: загальнонаціональний – у відповідь на спільні безпекові виклики, та локальний – сформований інституційним потенціалом кожної громади.

Львівська модель ґрунтується на функціональній диференціації, глибокій спеціалізації філій та цифровій інтеграції, що дозволяє зберігати культурну тяглість навіть в умовах загроз. Натомість Полтавська система виявила високу мобільність і здатність до самофінансування – через грантові проекти, партнерські ініціативи та активне залучення громади до ухвалення рішень.

Спільною рисою обох моделей є поєднання цифрових сервісів із соціальними практиками – від підтримки ВПО до розвитку громадських хабів. Масова дерусифікація фондів у цьому контексті постає не лише як технічний процес, а як інструмент символічного оновлення бібліотечного простору.

Досвід Полтави та Львова свідчить: публічна бібліотека в Україні стала критичною точкою культурної безпеки, здатною реагувати на виклики війни та одночасно формувати майбутні сценарії відновлення. Комбінування технологічної модернізації (Львів) і соціальної суб'єктності (Полтава) дає підстави говорити про універсальну модель стійкої бібліотечної мережі, яка може бути адаптована до умов інших громад країни.

РОЗДІЛ 3. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ СИСТЕМАТИЗАЦІЇ ТА МОДЕЛЮВАННЯ БІБЛІОТЕЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

3.1. Методологія структурування та SWOT-моделювання адаптаційних спроможностей ЦБС в умовах воєнного стану

У сучасних умовах війни особливого значення набуває необхідність точного й гнучкого управління інституціями культури. Бібліотечні мережі як частина критичної гуманітарної інфраструктури потребують аналізу, що ґрунтується на об'єктивних показниках. У цьому контексті важливим є використання аналітичного інструментарію, зокрема КРІ-методології (ключових показників ефективності) та SWOT-аналізу, які забезпечують структуроване оцінювання адаптаційних можливостей системи.

У межах цього дослідження адаптовано комбіновану методику стратегічного оцінювання, яка об'єднує елементи «доказового менеджменту» (evidence-based management), тобто управління на основі підтверджених фактів [23, с. 138], та структурного аналізу системних змін. Це дозволяє виявити не лише поточні характеристики функціонування бібліотек, але й визначити внутрішні резерви, зовнішні виклики, сильні та слабкі сторони системи.

Вибір SWOT-методології (Strengths – сильні сторони, Weaknesses – слабкі сторони, Opportunities – можливості, Threats – загрози) зумовлений її придатністю до умов нестабільного середовища. SWOT дозволяє не лише структурувати емпіричні дані, але й надати управлінську інтерпретацію цим фактам – що критично важливо для планування трансформаційних стратегій у сфері культури.

Застосування цієї моделі дозволяє уникнути абстрактності оцінок та мінімізувати суб'єктивний вплив. Методика базується на аналізі внутрішніх документів бібліотек, статистичних звітів, даних публічних платформ (зокрема, Порталу відкритих даних, «Дія.Освіта», звітів IREX, USAID, House of Europe), а також на даних польового спостереження за діяльністю бібліотек у період 2022–2024 років.

Типологічна вибірка ЦБС Полтави та Львова обрана з огляду на репрезентативність регіонального розмаїття, відмінності в управлінських підходах і логістиці реагування на виклики. Львів як тилове місто та культурна столиця, що залучає міжнародну допомогу та реалізує масштабні інфраструктурні проєкти, протиставляється Полтаві як місту з обмеженими ресурсами, яке водночас демонструє високу гнучкість завдяки механізмам партисипації [23, с. 144].

У роботі застосовано дворівневу модель аналізу: макро- та мікрорівень. На макрорівні SWOT використовується для визначення загальних тенденцій трансформації бібліотечної системи міста в умовах війни. На мікрорівні аналізуються окремі філії як автономні структурні одиниці з власним профілем, ресурсами та функціоналом.

Доцільність використання цього методу в бібліотекознавчих дослідженнях зумовлена його здатністю структурувати різнопланові соціокультурні показники у логічну модель, що стає підґрунтям для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Ефективність застосування SWOT-аналізу як дієвого інструменту стратегічного планування та ситуаційного аналізу в умовах воєнного стану обґрунтовують А. Ржеуський та Н. Кунанець, наголошуючи на можливості цього методу виявляти критичні точки бібліотечного обслуговування та оптимізувати управлінські рішення. Дослідники підкреслюють, що SWOT-аналіз є найбільш релевантним методом для оцінювання стану бібліотек як соціальних інститутів з урахуванням сучасних викликів, оскільки він дозволяє чітко розмежувати внутрішні чинники впливу (ресурси та компетенції системи) від некерованих умов зовнішнього середовища [49, с. 12].

Методологія дослідження передбачає чітке структурування даних за такими ключовими компонентами:

1. Географічний чинник – розміщення бібліотек щодо зон ризику, доступність укриттів, транспортна логістика.

2. Адміністративний чинник – організаційна структура, кадрова політика, система управління філіями, ступінь автономії.

3. Ресурсний чинник – наявність сучасної інфраструктури, рівень цифровізації, грантова підтримка, ефективність використання бюджетних та позабюджетних коштів.

Ці чинники дозволяють сформувати комплексне уявлення про адаптаційний потенціал бібліотек у кризових умовах та прогнозувати траєкторії їхнього подальшого розвитку. Саме на їх основі далі буде здійснено детальний SWOT-аналіз ЦБС Полтави та Львова з урахуванням локального контексту кожної системи.

Для забезпечення високого ступеня достовірності та глибини порівняльного дослідження ПМТГ та ЛМБС методологічно необхідним є впровадження системи ключових показників ефективності (KPI – Key Performance Indicators) [32, с. 151]. У контексті бібліотечного менеджменту KPI розглядаються як кількісно вимірювані індикатори, що дозволяють оцінити ступінь досягнення стратегічних цілей установи та ефективність використання її ресурсного потенціалу. Перехід від лінійної статистики до KPI-орієнтованого аналізу означає зміщення фокусу з кількісних масивів (загальна кількість примірників чи формальних відвідувань) на якісні параметри резильєнтності системи – її здатності зберігати функціональну стійкість, відновлюватися та трансформуватися у відповідь на гострі зовнішні шоки воєнного періоду [32, с. 153].

Застосування KPI-моделювання дозволяє верифікувати процеси інституційної адаптивності, де пріоритетними стають індикатори соціальної конвергенції (рівень інтеграції ВПО через бібліотечні сервіси) та технологічної медіатизації. Зокрема, у порівняльному аналізі особлива увага приділяється показникам інтенсивності оновлення фондів (коефіцієнт дерусифікації та актуалізації контенту) та коефіцієнту залучення позабюджетних інвестицій, що демонструє рівень автономії кожної системи. Такий підхід трансформує бібліотеку з об'єкта статистичного

обліку на суб'єкт доказового управління, де кожен показник ефективності відображає не лише поточний стан, а й потенціал до випереджального розвитку в умовах тривалої соціокультурної нестабільності.

Зважаючи на необхідність системного зіставлення трансформаційних процесів у досліджуваних мережах, нами було здійснено параметризацію діяльності ПМТГ та ЛМБС за п'ятьма стратегічними векторами. Вибір стратегічних векторів дослідження узгоджується із завданнями загальнодержавного моніторингу «Публічні бібліотеки України в умовах російської збройної агресії», ініційованого НБУ ім. Ярослава Мудрого у 2022 році [40]. Зокрема, параметризація втрат, стану мережі та кадрового потенціалу, визначена у межах першого етапу державного дослідження, послужила методичним орієнтиром для верифікації даних ПМТГ та ЛМБС. Такий підхід дозволив конвертувати накопичений масив емпіричних даних у цілісну порівнянну аналітичну модель, що є релевантною для завдань прикладного моделювання:

1) Ресурсна стійкість, кадрова стабільність та структура диверсифікації фінансування.

Цей вектор передбачає комплексний аналіз потенціалу системи через три взаємопов'язані складники: фінансову автономію (частка позабюджетних надходжень), збереження інституційної мережі та стабільність кадрового капіталу. Високий рівень ресурсної стійкості свідчить про спроможність бібліотеки зберігати функціональність попри дефіцит муніципальних ресурсів та зовнішні міграційні виклики.

Наприклад, львівська модель демонструє високий рівень залучення зовнішніх інвестицій та міжнародних грантів, що дозволяє системі здійснювати капітальну реновацію просторів навіть у воєнний час. Зокрема, одним із результатів співпраці бібліотечної системи з фондами стало створення «Сенсотеки» – першої в Україні інклюзивної бібліотеки, яка стала результатом синергії муніципального бюджету та грантових коштів [50]. У 2022–2023 роках бібліотека продовжувала залучати кошти на закупівлю

спеціалізованого обладнання для людей з порушеннями зору через міжнародні фонди (наприклад, підтримка від організацій ЮНЕСКО та IFLA).

Зростання навантаження на бібліотечну мережу в умовах енергетичної кризи стимулювало менеджмент ЦБ ПМТГ до активного пошуку альтернативних джерел фінансування. Вагомим здобутком стала співпраця зі Смітсонівським інститутом (США) у рамках програми збереження культурної спадщини [43]. Завдяки залученню міжнародних грантових коштів було забезпечено:

- енергонезалежність – через закупівлю потужних пауербанків та мініелектростанцій;
- збереження фондів – завдяки придбанню промислового осушувача повітря для підвальних приміщень, що є критично важливим для консервації книг в умовах нестабільного мікроклімату;
- модернізація простору – оновлення бібліотечних меблів та технічного обладнання для забезпечення безперебійного надання послуг.

Аналіз стану зайнятості у бібліотечній сфері станом на третій квартал 2025 року свідчить про глибоку кадрову кризу: з початку повномасштабного вторгнення було розірвано трудові договори з 4 415 фахівцями (близько 17% від довоєнної кількості) [40]. Особливої уваги у контексті нашого дослідження заслуговує той факт, що Львівська область очолює загальнонаціональний антирейтинг за кількістю розірваних договорів – 447 осіб, тоді як у Полтавській області цей показник є суттєво нижчим і становить 265 осіб (див. таб. 11). Це підтверджує нашу гіпотезу про різну природу кадрових ризиків: для Львова – це переважно зовнішня міграція фахівців, для Полтави – внутрішня ротація та мобілізаційні процеси.

Таблиця 11 – Порівняльна характеристика ресурсної стійкості та кадрової динаміки ЦБ ПМТГ та ЛМБС у

контексті загальнодержавних тенденцій (станом на вересень 2025 р.) [40].

Показник (станом на 09.2025)	ЛМБС	ЦБ ПМТГ	Значення (за даними НБУ ім. Я. Мудрого)
Кількість працівників на 31.12.2021	1937 осіб	1499 осіб	~26 000 (загалом по Україні)
Кількість звільнених фахівців	447 осіб (найвищий показник серед областей – 23,1%)	265 осіб (17,7%.)	4 415 осіб (загальна втрата 17% кадрового складу галузі)
Квартальна динаміка звільнень (липень–вересень)	+42 особи (тенденція до прискорення відтоку)	+26 осіб	Суттєве зростання інтенсивності звільнень у 8 областях
Стан інституційної мережі	Скорочення на 10 одиниць ПБ (публічних бібліотек) у межах області	Стабільне функціонування мережі без суттєвих втрат	Скорочення фактично діючих бібліотек на 18% (– 2 475 ПБ)
Менеджмент кадрових ризиків	Високий рівень плинності через міграцію та зовнішні виклики	Помірний рівень втрат, спрямованість на збереження ядра фахівців	Критичний дефіцит кадрів унаслідок міграції, окупації та мобілізації

Отже, дані, зафіксовані моніторингом НБУ імені Ярослава Мудрого, дозволяють дослідити стан обох бібліотечних систем на фоні глибокої галузевої кризи, та дійти таких висновків:

– виявлено, що попри вищі абсолютні цифри звільнень у Львові (447 осіб), відносна втрата кадрового потенціалу Львівщини (23,1%) значно перевищує загальнодержавний показник (17%), що свідчить про інтенсивний вплив зовнішньої міграції. Натомість Полтавська область демонструє вищу кадрову стабільність (17,7% втрат), що майже корелює із середнім показником по країні.

– Львівська область демонструє найбільш критичну в Україні динаміку розірвання трудових договорів. Це вказує на те, що статус «тилового хабу» не гарантує кадрової стабільності, оскільки близькість до кордону та висока мобільність населення провокують інтенсивну міграцію фахівців.

– На фоні загальнонаціональних втрат (17%), Полтавська система виявляє вищу резильєнтність. Показник звільнень (265 осіб) та квартальна динаміка (+26) є значно нижчими за львівські показники, що дозволяє ПМТГ зберігати інституційну пам'ять та сталість управлінських процесів.

– У той час як у масштабах країни 55 територіальних громад повністю втратили бібліотечне обслуговування, обидві досліджувані системи зберегли цілісність своїх мереж. Це підтверджує доцільність обраної стратегії модернізації ПБ як об'єктів критичної соціальної інфраструктури, що здатні функціонувати навіть за умови кадрового дефіциту.

– Прискорення темпів звільнень у третьому кварталі 2025 року (особливо у Львові – +42 особи) створює ризики для першого вектора. Втрата кваліфікованих менеджерів може уповільнити перехід до активного фандрейзингу та реалізації міжнародних грантових програм у майбутньому.

2) Соціальна інклюзія та демографічна адаптація (сегмент ВПО).

Параметризація за цим напрямом включає кількісний облік зареєстрованих користувачів зі статусом внутрішньо переміщених осіб та обсяг реалізованих для них спеціалізованих сервісів (адаптаційні курси, юридична підтримка, психологічне розвантаження). Цей критерій детермінує роль бібліотеки як інструменту соціальної згуртованості та верифікує її здатність оперативно реагувати на критичні зміни у структурі локальної громади.

Львівська модель характеризується створенням сталих сервісних точок для ВПО та військовослужбовців безпосередньо у медичних та соціальних установах міста. У 2023 році кількість обслугованих

користувачів мережі сягнула 135 874 осіб, серед яких значну питому вагу становлять особи, що вимушено залишили місця проживання [70].

Спільно з реабілітаційним центром UNBROKEN організовано читацькі осередки безпосередньо у лікувальних закладах. Для акції «Літературна терапія» громадою та партнерами було зібрано понад 1,5 тис. примірників книг. На базі філій діють мовні клуби «Єдині», що сприяють мовній інтеграції ВПО. У 2024 році було проведено понад 9 000 соціокультурних та навчальних подій, значна частина яких була орієнтована на соціалізацію нових мешканців громади. Реалізовано ініціативу «Оповідання у доповненій реальності про війну та мир» та проєкти з інтеграції підлітків через Центр ювенальної пробації.

У межах цього вектора ЦБ ПМТГ демонструє високу динаміку інтеграції нових мешканців громади у соціокультурний простір. Станом на серпень 2023 року понад 3 000 внутрішньо переміщених осіб стали постійними користувачами бібліотек ПМТГ, що свідчить про високу затребуваність установ як центрів адаптації [43].

Ключовим інструментом соціальної згуртованості стали спеціалізовані мовні проєкти, спрямовані на подолання комунікаційних бар'єрів та зміцнення національної ідентичності, зокрема:

- цикл занять «Мова єднає Україну», що реалізується на базі бібліохабів та сприяє формуванню спільнот за інтересами;
- волонтерський курс «Мова має значення. Подолання мовного бар'єра», який верифікує роль бібліотеки як майданчика для безкоштовної неформальної освіти та соціалізації ВПО.

3) Динаміка деколонізації фондів та соціокультурна ревізія.

Показник базується на кореляції обсягів списаної літератури агресора до темпів інтенсивного поповнення фондів актуальними україномовними виданнями. Це не просто статистичний облік книгообміну, а кількісний індикатор ідеологічної трансформації мережі. Аналіз цього вектора дозволяє відстежити глибину очищення інформаційного простору громади

від імперських наративів та якість формування нової національної ідентичності через бібліотечний ресурс.

Модель ЛМБС виділяється концептуальним підходом до процесів дерусифікації. Замість тотальної утилізації, мережа впровадила практику наукового архівування, створивши спеціалізований «Фонд тоталітарного читання». Такий підхід дозволяє вивести ідеологічно шкідливі тексти з публічного обігу, одночасно зберігаючи їх для майбутніх дослідників як джерельну базу для вивчення механізмів пропаганди. У 2024 році мережа видала понад 2,2 млн примірників літератури, що свідчить про високу якість оновленого фонду, який відповідає запитам сучасного читача [24].

Системне наповнення «ветеранських полиць» у кожній із 49 філій забезпечує формування нової культури читання, де пріоритет надається текстам військових авторів та документальним рефлексіям на події сьогодення.

Натомість полтавська система демонструє високі кількісні показники очищення фондів, що зумовлено необхідністю оперативного витіснення імперських наративів у регіоні з потужним історичним впливом російської культури.

Протягом 2022 – першої половини 2023 років із фондів ЦБ ПМТГ було вилучено понад 81 тис. примірників російськомовної літератури. Цей показник є репрезентативним індикатором «санітарного очищення» інформаційного простору громади [44].

Окремим аспектом соціокультурної ревізії в Полтавській системі є впровадження моделі обмеженого доступу до російськомовного сегмента фондів. На відміну від радикальної утилізації, менеджмент ЦБ ПМТГ застосовує стратегію переведення частини російськомовних видань до книгосховищ (депозитарне зберігання) без їхнього представлення у відкритому доступі.

Така практика зумовлена низкою об'єктивних чинників:

- запобігання «ресурсному вакууму» – зважаючи на те, що темпи централізованого поповнення фондів актуальною україномовною літературою не завжди здатні оперативного компенсувати масове списання (81 тис. примірників за півтора року), бібліотеки змушені зберігати частину наявного масиву для задоволення специфічних запитів користувачів;
- зміна статусу доступу – російськомовна література вилучається з експозиційних залів та зон вільного перегляду, що маркує її як «нерекомендовану» для масового читача, проте залишає доступною «за запитом» для індивідуальної роботи дослідників чи студентів;
- стимулювання попиту на національний продукт – така «видима відсутність» російської книги на полицях є інструментом м'якої соціокультурної корекції, що переорієнтовує увагу відвідувача на оновлені україномовні колекції.

Попри обмеженість муніципальних ресурсів, у 2023 році за бюджетні кошти (500 тис. грн) було придбано понад 2,1 тис. нових видань [44]. Проте ключову роль у деколонізації відіграють небюджетні надходження (акції «Подаруй книгу бібліотеці», гранти), що дозволяє підтримувати темпи поповнення фонду на рівні, достатньому для нівелювання дефіциту після списання.

4) Інфраструктурна резильєнтність та безпековий менеджмент.

Цей вектор охоплює аудит фізичної безпеки приміщень: наявність сертифікованих укриттів, функціональність «Пунктів незламності», рівень енергонезалежності (кількість генераторів, систем накопичення енергії) та облаштованість точок безперебійного зв'язку (Starlink). Параметризація безпекового фактора відображає здатність бібліотеки функціонувати як об'єкт критичної соціальної інфраструктури, що забезпечує безперервність надання послуг у кризових ситуаціях.

Інфраструктурна резильєнтність ЛМБС проявляється у трансформації бібліотечних локацій на волонтерські осередки повного циклу. Зокрема, на базі філій (наприклад, у бібліотеці м. Винники) реалізується практика

безпосередньої підтримки Сил оборони України через виготовлення засобів маскування, акумуляцію благодійних пожертв та координацію гуманітарної логістики для потреб колег і військовослужбовців у прифронтових регіонах. Репрезентативними є ствердження директора ЛМБ Василя Кметя з приводу того, що «бібліотека – це завжди про людиноцентризм, про громадянський обов'язок і книгу, про соціальну підтримку» [24]. Тому обрана траєкторія політики ЛМБ передбачає подальший розвиток а, відтак, і формування свідомого громадянського суспільства.

Аналогічна стратегія трансформації простору у волонтерський осередок спостерігається і в діяльності ЦБ ПМТГ, де бібліотеки-філії стали центрами тяжіння для локальних громадських ініціатив. Показовим є досвід бібліотеки-філії №7 ПМТГ, яка з перших днів повномасштабного вторгнення інтегрувала у свою структуру потужний волонтерський хаб [56]. Окрім традиційного обслуговування, колективом установи та активістами громади було налагоджено безперервний цикл виготовлення засобів маскування (сіток та костюмів «кікімор»), збір медикаментів, теплих речей та формування продуктових наборів для Сил оборони України та переселенців. У кризовий період доброчинцями було виготовлено та відправлено 4136 сіток (125 634 м²), 365 маскувальних костюмів, які були відправлені в усіх напрямках бойових дій [37]. Такий функціональний синкретизм – поєднання інформаційної та гуманітарно-логістичної роботи – підтверджує перехід Полтавської системи до моделі адаптивного соціального хабу, що оперативно мобілізує ресурси громади для забезпечення критичних потреб фронту та тилу

Важливим аспектом резильєнтності ПМТГ стало залучення міжнародної допомоги для забезпечення безперебійної роботи. У межах співпраці зі Смітсонівським інститутом бібліотека отримала фінансування на придбання мініелектростанцій та систем накопичення енергії (потужних павербанків). Це дозволило трансформувати бібліотечні філії в автономні цифрові хаби, де мешканці громади та внутрішньо переміщені особи мають

можливість отримувати стабільний доступ до мережі інтернет та енергоресурсів для вирішення критичних побутових і комунікаційних завдань під час тривалих відключень електроенергії.

Окремим технологічним здобутком стала закупівля промислових осушувачів повітря для підвальних приміщень. Це забезпечило можливість подвійного використання підземних просторів: по-перше, для інженерної адаптації підвалів під найпростіші укриття для персоналу; по-друге, для підтримки сталого температурно-вологісного режиму у фондосховищах. Отож, впровадження спеціалізованого обладнання дозволило нівелювати ризику пошкодження книжкових фондів (пліснява, деформація паперу) та забезпечити збереження культурної спадщини в умовах порушення роботи централізованих систем клімат-контролю під час кризи».

Аналіз безпекового менеджменту виявив критичну проблему відсутності власної мережі сертифікованих укриттів у більшості філій обох систем, що зумовлено архітектурними особливостями розташування бібліотек (переважно перші поверхи житлової забудови). Проте системи демонструють різні стратегії вирішення цієї проблеми:

- ЛМБС фокусується на суворому дотриманні протоколів евакуації до найближчих об'єктів цивільного захисту громади, інтегруючи бібліотечні сервіси у загальноміську систему безпеки.

- ПМТГ здійснює заходи з інженерної адаптації наявних підвальних приміщень. Важливим є використання міжнародної технічної допомоги (зокрема, промислових осушувачів повітря від Смітсонівського інституту) для приведення підвалів у стан, придатний для тривалого перебування людей (персоналу) та збереження фондів під час довгочасних тривог.

5) Цифрова конвергенція та віртуальна присутність.

Вектор аналізує динаміку віртуальних звернень, обсяг надання дистанційних довідок та інтенсивність взаємодії з аудиторією у цифровому середовищі. Це інтегральний показник «бібліотеки без кордонів», який демонструє рівень медіатизації сервісів та ефективність онлайн-

комунікацій. Цифрова конвергенція верифікує здатність системи залишатися функціональною поза межами фізичного простору, що є визначальним у періоди повітряних тривог або блекаутів.

Львівська мережа демонструє високий рівень інтеграції сервісів через розвиток власних програмних продуктів та модернізацію вебресурсів.

– Львівська модель характеризується глибокою автоматизацією процесів обслуговування завдяки впровадженню АБІС Коґа. Вибір Коґа – провідної у світі автоматизованої системи з відкритим кодом – дозволив ЛМБС створити єдину цифрову екосистему для всіх 49 філій. Це забезпечує функціонування єдиного електронного каталогу (ОРАС), що дозволяє користувачу дистанційно бронювати літературу та перевіряти її наявність у будь-якій точці мережі.

– На базі АБІС реалізовано технологію єдиного пластикового читацького квитка, що діє в усіх 49 філіях, що нівелює територіальні межі між бібліотеками та перетворює муніципальну мережу на цілісний сервісний простір. Це впровадження стало ключовим інструментом цифрової конвергенції та дозволило автоматизувати облік та забезпечити оперативний доступ до фондів усієї мережі.

– Станом на 2025 рік зафіксовано понад 108 000 відвідувань офіційного сайту, що підтверджує ефективність стратегії переведення довідково-бібліографічного обслуговування в онлайн-площину [70].

– Реалізація міжнародного проєкту «Оповідання у доповненій реальності про війну та мир» ілюструє використання технологій AR для залучення дитячої аудиторії та документування сучасного історичного досвіду у віртуальному середовищі.

Полтавська модель фокусується на цифровій інклюзії та забезпеченні технічної бази для дистанційної взаємодії користувачів:

– завдяки залученню міжнародної технічної допомоги (зокрема від Смітсонівського інституту) було розширено парк енергонезалежного обладнання (павербанки, станції), що дозволяє підтримувати

функціонування точок безкоштовного Wi-Fi та онлайн-сервісів навіть в умовах блекаутів;

– бібліотеки мережі виступають базовими майданчиками для розвитку цифрових навичок громади, що верифікує їхню роль як осередків цифрової освіти. ЦБ ПМТГ та її філії належать до мережі Хабів цифрової освіти. Бібліотекарі допомагають опанувати знання з цифрової грамотності, знайомлять користувачів з онлайн-сервісами, державними послугами, з освітніми серіалами про базові цифрові навички, що проходять на освітній платформі «Дія. Цифрова освіта»;

– використання соціальних мереж та месенджерів як основних каналів оперативного інформування про безпековий стан та доступність послуг дозволило ПМТГ підтримувати стійку взаємодію з аудиторією поза межами фізичних локацій.

Зіставлення цифрових стратегій виявляє, що Львів робить ставку на інтегровану екосистему (єдиний квиток, АБІС), що працює на утримання лояльної аудиторії. Полтава ж обирає стратегію «точкового прориву» через державні хаби «Дія.Освіта». Хоча львівський підхід є більш сталим у довгостроковій перспективі, полтавська тактика виявилася ефективнішою для швидкого залучення «не-читачів» у кризовий період, оскільки використовує впізнаваний державний бренд для подолання цифрового розриву

Отже, виокремлення зазначеної системи стратегічних векторів є методологічно доцільним, оскільки воно дозволяє відійти від традиційного, статичного опису бібліотечної діяльності на користь динамічного моделювання. Вибір саме цих параметрів зумовлений потребою верифікувати дані, що містяться у публічних звітах, представлених на офіційних вебресурсах та порталах відкритих даних, та зіставити їх із новими соціокультурними реаліями.

Зокрема, такий підхід дозволяє нівелювати статистичні похибки: якщо традиційна категорія «книговидача» може демонструвати регресію

внаслідок міграційних процесів, то індикатор «соціальної адаптації ВПО» фіксує інтенсивне зростання затребуваності установи як центру суспільної згуртованості. Обґрунтованість обраних критеріїв полягає в їхній спроможності оцінити інституційну стабільність у трьох фундаментальних площинах: ресурсній (рівень фінансової та енергетичної автономії), ціннісно-ідеологічній (інтенсивність деколонізації фондів) та операційній (ефективність цифрових сервісів та безпекового менеджменту). Застосування такої багатофакторної параметризації забезпечує високу точність компаративного аналізу, оскільки враховує специфіку адаптаційних стратегій Полтави та Львова у відповідь на критичні виклики зовнішнього середовища.

Верифікація даних за цими векторами дозволяє сформуванню «матрицю стійкості», де порівняння систем ПМТГ та ЛМБС здійснюється не за абсолютними кількісними показниками (зважаючи на об'єктивну різницю у масштабах мереж), а за динамікою якісних трансформацій та швидкістю реагування на потреби громади. Використання зазначених КРІ (ключових показників ефективності) трансформує систему оцінювання на інструмент доказового менеджменту. Це дозволяє чітко ідентифікувати «точки резильєнтності» та потенційні зони ризику кожної мережі, перетворюючи розрізнені емпіричні дані у цілісну стратегічну карту розвитку бібліотечних систем у кризовий період.

Нижче наводимо зведену таблицю, що параметризує діяльність ЦБ ПМТГ та ЛМБС у період 2022–2025 рр (див. таб. 12). Дані верифіковані на основі звітів 6-НК та публічних стратегій розвитку міст.

Таблиця 12 – Порівняльна характеристика функціонування ПМТГ та ЛМБС в умовах воєнного стану

Група показників (KPI)	Індикатори аналізу	ПЦБС	ЛМБС	Висновки
1. Ресурсна стійкість	Частка грантів та спецфонду у бюджеті	15–20% (переважно через «Бюджет участі» та МОМ)	35–45% (міжнародні фонди, гранти ЄС, меценатство)	Львів має вищий рівень фінансової автономії.
	Технічне оснащення (Starlink/Генератори)	100% центральних філій, 60% периферійних	100% мережі (статус «Smart-city» підтримка)	Обидві системи досягли енергонезалежності.
2. Соціальна адаптація	Кількість зареєстрованих ВПО-користувачів	Понад 3500 осіб (акцент на первинну допомогу)	Понад 7000 осіб (акцент на мовну та культурну інтеграцію)	Полтава – транзитний хаб; Львів – центр тривалої адаптації.
	Спеціалізовані сервіси для ВПО	Хаби цифрової освіти, гуманітарні пункти	Мовні клуби, арт-резиденції, психологічна реабілітація	Різні підходи до потреб переселенців.
3. Трансформація фондів	Рівень дерусифікації (% від фонду)	~15-20% (масове списання, понад 81 тис. од.)	~25-30% (акцент на заміну рідкісними та новими виданнями)	Львів швидше очищує простір через краще поповнення.

	Поповнення новою укр. книгою	Грантові закупівлі + обмінний фонд	Державні закупівлі + активний міжнародний донат	Дефіцит бюджетних закупівель компенсується грантами.
4. Безпековий протокол	Тип захисних споруд	Навігація до зовнішніх укриттів (школи, ПРУ)	Власні сертифіковані сховищакороркінги	Львівська архітектура сприяє «підземному» обслуговуванню.
	Функціонування під час тривоги	Припинення обслуговування (евакуація)	Перехід у підвальні приміщення (безперервність)	Різна модель операційної стійкості.
5. Цифрова активність	Кількість онлайн-сервісів	Віртуальна довідка, соцмережі, «Дія.Освіта»	Е-квиток, цифрові архіви, Wiki-студії	Львів лідирує у технологічній конвергенції.

Відповідно до розробленої таблиці, аналіз структури бюджетів демонструє, що Полтава вибудувала модель «горизонтального фандрайзингу». Перемога проєктів «БібліоХаб» у Бюджеті участі свідчить про те, що фінансування модернізації йде «знизу» від громади. Водночас Львів використовує «вертикальну інтеграцію», залучаючи кошти європейських культурних інституцій. Це дозволяє Львову проводити дорожчу ревіталізацію приміщень, тоді як Полтава концентрується на функціональності та закупівлі обладнання для нагальних потреб (генератори, ПК).

Показники звернень ВПО до бібліотечних установ слугують індикатором регіональної специфіки міграційних процесів та стратегій адаптації населення у конкретному муніципальному просторі ВПО. Для Полтави характерна висока ротація користувачів (люди приїжджають, оформлюють документи в бібліотечному хабі та їдуть далі). Тому ПМТГ сфокусувалася на юридично-інформаційному сервісі. Львівська статистика показує сталість: ВПО стають постійними відвідувачами, що стимулює розвиток довготривалих освітніх програм (мовні курси, ІТ-курси тощо).

Показник у 81 000 вилучених примірників у ЦБ ПМТГ є репрезентативним для верифікації інтенсивності деколонізаційних процесів та радикальної санації локального ідеологічного простору. Проте системний аналіз виявляє формування «інформаційної прогалини», спричиненої дефіцитом державного фінансування на оновлення фондів у період 2023–2024 рр., що призвело до превалювання темпів списання над темпами релевантного поповнення. На противагу цьому, ЛМБС нівелює зазначені ризики через розбудову мережі міжнародного партнерства з бібліотеками-побратимами; така стратегія дозволяє забезпечувати стабільне надходження сучасної літератури мовами оригіналу та актуальних перекладів через інструменти прямого донорства.

Об'єктивізація емпіричних даних щодо безпекової інфраструктури підтверджує, що безпековий фактор став детермінуючим стандартом сучасної бібліотечної послуги, попри критичний дефіцит спеціалізованих споруд. Дослідження обох систем виявило спільну проблематику – відсутність у більшості філій власних сертифікованих укриттів, що зумовлює використання моделі дискретного обслуговування.

В обох досліджуваних системах – ЛМБС та ЦБ ПМТГ – надання послуг призупиняється під час повітряної тривоги, а користувачі мають дотримуватися протоколів евакуації до найближчих об'єктів цивільного захисту. Проте в управлінських стратегіях спостерігається диференціація пріоритетів щодо технічної адаптації наявних площ:

У Львівській моделі акцент зміщено на мобільність та координацію користувачів із зовнішньою міською мережею укриттів, що є логічним для щільної історичної забудови, де внутрішня адаптація підвалів часто є технічно неможливою.

У Полтавській моделі (на прикладі Центральної бібліотеки) за підтримки Смітсонівського інституту реалізовано стратегію превентивного збереження фондів. Використання промислових осушувачів повітря в підвальних приміщеннях спрямоване не на забезпечення тривалого перебування людей, а на підтримання сталого температурно-вологісного режиму. Це дозволяє нівелювати ризики фізичного пошкодження книжкового капіталу в умовах порушення роботи систем клімат-контролю, що є критично важливим для збереження спадщини в період енергетичної нестабільності.

На основі систематизованих показників, проведемо детальну оцінку внутрішніх факторів, що визначають стратегічний розвиток ПМТГ та ЛМБС.

1) Сильні сторони (Strengths).

ПМТГ вирізняється високим рівнем соціального капіталу, що проявляється у стабільній підтримці громади та ефективній самоорганізації філій в умовах кризи. Сильною стороною є також ефективна горизонтальна мережа: філії у віддалених районах міста (наприклад, мікрорайонів Левада чи Алмазний) працюють як локальні центри тяжіння, де бібліотекар виконує роль соціального модератора.

Львівська модель опирається на високу якість інфраструктури. Кожна ревіталізована бібліотека (Urban, Wiki, Сенсотека) є готовим продуктом з унікальним дизайном та концепцією. Сильною стороною є професіоналізація кадрів у сфері грантрайтингу та медіа-комунікацій. Наявність автономних енергоефективних просторів дозволяє системі підтримувати високий рівень сервісу навіть у форс-мажорних обставинах.

2) Слабкі сторони (Weaknesses).

Ключовим внутрішнім обмеженням ЦБ ПМТГ є інфраструктурна дефіцитарність більшості периферійних філій. Стан матеріально-технічної бази потребує капітальних інвестицій, обсяги яких перевищують ліміти стандартних мікрогрантових програм. Паралельно спостерігається дефіцит молодих фахівців, зумовлений низькою конкурентоспроможністю заробітної плати у бюджетній сфері регіону на тлі інтенсифікації праці. Зокрема, навантаження на персонал зросло внаслідок масштабного обслуговування ВПО та розширення соціальних функцій бібліотек без відповідної корекції штатного розпису.

Специфічним ризиком львівської моделі є висока ресурсомісткість експлуатації медіатек. Утримання складного технологічного обладнання вимагає постійних асигнувань на сервісне обслуговування, що в умовах бюджетної нестабільності створює загрозу поступової деградації інноваційної інфраструктури. На соціокультурному рівні спостерігається ризик соціальної ексклюзії консервативних груп користувачів (зокрема осіб похилого віку): домінування високотехнологічних форматів подекуди створює психологічний бар'єр, викликаючи відчуття цифрового відчуження. Окрім того, фіксується кумулятивний ефект «проектної втоми» персоналу через безперервну участь у численних паралельних грантових ініціативах.

Критичною слабкою стороною обох систем є невідповідність архітектурного фонду сучасним вимогам цивільного захисту. В обох моделях – ЛМБС та ПМТГ – відсутні власні сертифіковані укриття, що робить установи вразливими до безпекових викликів.

У Львові це зумовлює перехід до моделі дискретного обслуговування, де під час тривоги діяльність повністю припиняється, а відвідувачі спрямовуються до зовнішніх сховищ.

У Полтаві ситуація аналогічна: попри часткову адаптацію підвалів для технічних потреб (збереження фондів у Центральній бібліотеці), вони не відповідають нормативам для тривалого перебування людей. Така спільна

інфраструктурна незахищеність знижує операційну стійкість мереж та обмежує їхню функціональність у періоди інтенсивної повітряної загрози.

Порівняльний аналіз внутрішніх чинників показує, що обидві системи мають діаметрально протилежні вектори внутрішньої стійкості. Полтава компенсує слабкість інфраструктури силою людського капіталу та соціальних зв'язків. Львів же мінімізує людський фактор завдяки автоматизації та створенню «самодостатніх» сучасних просторів.

Верифікація цих даних дозволяє зробити висновок: для ПМТГ критичним є перехід від «виживання» до інфраструктурного оновлення, а для ЛМБС – збереження інклюзивності та доступності для всіх верств населення на фоні стрімкої цифровізації.

Зовнішнє середовище створює для бібліотечних систем умови екстремальної невизначеності, де кожна загроза водночас відкриває нове «вікно можливостей» для інституційної трансформації.

3) Можливості (Opportunities).

Перспективним вектором розвитку досліджуваних систем є інтенсифікація міжнародної донорської підтримки та поглиблення процесів культурної конвергенції. Для Львівської МБС статус міста як відносно безпечного культурного центру відкрив можливості прямої інтеграції у європейський грантовий простір. Зокрема, статус Львова як майданчика для міжнародної культурної дипломатії сприяє залученню цільового фінансування від провідних інституцій (наприклад, програми House of Europe та німецьких фондів), що дозволяє здійснювати системне технічне переоснащення спеціалізованих філій. Прикладом успішної реалізації такого потенціалу є оновлення матеріально-технічної бази Wiki-бібліотеки, що підтверджується звітністю ЛМБС про грантову діяльність.

Для ЦБ ПМТГ ключовою можливістю стала участь у реалізації державних пріоритетів щодо цифровізації суспільства. Інтеграція мережі у загальнонаціональний проект «Дія.Освіта» виступила драйвером інфраструктурного оновлення філій та трансформації їх у офіційні хаби

цифрової освіти. Це дозволило залучити нові сегменти користувачів, зокрема внутрішньо переміщених осіб та представників старших вікових груп, які потребують адаптації до вимог цифрової економіки.

Важливим інструментом розширення функціональних потужностей ПМТГ є також співпраця з гуманітарними місіями, зокрема Міжнародною організацією з міграції (далі – МОМ). Реалізація спільних ініціатив, таких як створення сучасного коворкінгу на базі Центральної бібліотеки Полтави, демонструє потенціал бібліотеки як мультифункціонального простору соціальної згуртованості. Так, поєднання зовнішньої фінансової допомоги з участю у державних цифрових програмах створює умови для нівелювання ресурсних дефіцитів та виходу бібліотечних систем на новий рівень соціальної релевантності.

4) Загрози (Threats).

Критичною зовнішньою загрозою для стабільного функціонування бібліотечних мереж залишаються енергетичний дефіцит та цілеспрямоване руйнування критичної інфраструктури. Систематичні атаки на енергосистему країни створюють реальні ризики примусового припинення діяльності бібліотек, особливо в осінньо-зимовий період. У відповідь на цей виклик обидві системи реалізували стратегію функціональної трансформації, перетворивши свої філії на пункти громадської резильєнтності (автономні хаби).

Надання послуг із зарядки гаджетів та забезпечення доступу до мережі інтернет у періоди блекаутів посилили суспільну значущість бібліотек, перетворивши їх на критично важливі пункти підтримки громади.

Не менш вагомою загрозою є демографічна криза та інтенсивна плінність кадрів, спричинені процесами мобілізації та міграцією кваліфікованих фахівців за кордон. Поглиблення кадрового дефіциту вимагає від менеджменту систем впровадження альтернативних моделей залучення людського капіталу. У Львівській МБС ефективним інструментом нівелювання цих ризиків стала активізація волонтерського

ресурсу. Залучення студентської спільноти провідних закладів вищої освіти (зокрема УКУ та ЛНУ ім. Івана Франка) до моделювання мовних клубів та соціокультурних ініціатив дозволяє частково компенсувати нестачу штатних одиниць та підтримувати високу інтенсивність обслуговування.

Загалом, попри агресивні виклики зовнішнього середовища, бібліотечні системи демонструють здатність до оперативної адаптації, де енергетична вразливість компенсується автономізацією просторів, а кадрові втрати – розвитком партнерських мереж із волонтерським сектором.

Узагальнення результатів SWOT-аналізу дозволяє визначити ключову траєкторію розвитку муніципальних бібліотечних мереж у кризовий період. Внутрішній потенціал систем (Strengths) – зокрема розвинена інфраструктура з 49 філій у Львові та 32 у Полтаві – є надійним фундаментом для розгортання соціальних ініціатив. Проте виявлені слабкі сторони (Weaknesses), як-от застаріла модель обліку в Полтаві та дефіцит площ у популярних медіатеках Львова, вказують на необхідність термінової модернізації операційних процесів.

Аналіз зовнішнього контуру (Opportunities) свідчить про високий запит громади на безпечні, енергонезалежні публічні простори, що створює умови для залучення міжнародних інвестицій у розвиток мереж. Водночас системні загрози (Threats) – від регулярних обстрілів енергооб'єктів до скорочення видатків на культурний сектор – вимагають від бібліотек переходу до моделі ресурсної автономії. Тож бібліотечні системи реагують на агресивні виклики зовнішнього середовища шляхом формування компенсаторних механізмів, серед яких ключовими є автономізація інфраструктури та розвиток партнерських і волонтерських мереж.

3.2. Компаративна візуалізація та стратегічне проектування рекомендацій щодо розвитку бібліотечних мереж

Об'єктивізація аналізу стратегічної стійкості бібліотечних систем потребує врахування широкого регіонального контексту, адже саме обласні показники міграційної динаміки є визначальним фактором для

муниципальних мереж. Використання загальнообласних статистичних даних щодо кількості ВПО є методологічно виправданим: Полтава та Львів функціонують як головні реципієнти людського капіталу у межах своїх регіонів. Екстраполяція цих показників на діяльність міських ЦБС дозволяє верифікувати масштаб навантаження на бібліотечну інфраструктуру та оцінити ефективність управлінських стратегій у кризовий період.

Зіставлення кількісних параметрів бібліотечних мереж із динамікою реєстрації ВПО дозволяє змодельовати «стратегічний розрив» між наявними ресурсами та стрімким зростанням попиту на соціальні та інформаційні послуги. Такий підхід уможливорює відхід від фрагментарного опису діяльності окремих філій на користь системного аналізу тенденцій резильєнтності. Далі представлено порівняльний аналіз, що демонструє інтеграцію бібліотек Полтави та Львова у відповідні регіональні стратегії подолання гуманітарних викликів попри відносно сталу (а подекуди й скорочену) кількість точок доступу.

Таблиця 13 – Кореляція регіональних міграційних процесів та інституційної спроможності бібліотечних мереж (на прикладі Львівської та Полтавської областей)

Кореляція регіональних міграційних процесів та інституційної спроможності бібліотечних мереж (на прикладі Львівської та Полтавської областей)				
Період (Півріччя)	Кількість публічних бібліотек (Львів)	Кількість ВПО (Львів, тис. осіб)	Кількість філій (Полтава)	Кількість ВПО (Полтава, тис. осіб)
I півріччя 2022	1157	647,7	719	453,4
II півріччя 2022	1087	125,2	696	196,9
I півріччя 2023	1091	106,8	683	63,8
II півріччя 2023	1059	160	685	206
I півріччя 2024	1043	221,4	674	172,2
II півріччя 2024	1043	207,8	674	184,1
I півріччя 2025	1040	203	667	180,9
II півріччя 2025	1042	152	661	168
Джерело: Міжнародна організація з міграції (МОМ)				

Аналіз наведених емпіричних даних дозволяє верифікувати складні процеси адаптації бібліотечних мереж до екстремальних демографічних викликів. Представлена динаміка ілюструє феномен «інфраструктурного

стресу», коли на фоні поступової оптимізації кількості філій відбувається різке коливання чисельності реципієнтів послуг. Згідно з даними, наведеними у таблиці 13 (див. таб. 13), простежуємо такі основні тенденції:

1) Детермінація інфраструктурного розриву.

Аналіз статистичних рядів свідчить про стійку тенденцію до скорочення кількості публічних бібліотек в обох регіонах: у Львівській області показник знизився з 1157 до 1042 одиниць, у Полтавській – з 719 до 661. Така дедукція мережі, що відбувається паралельно з безпрецедентними хвилями внутрішньої міграції (пікові значення у I півріччі 2022 року – 647,7 тис. та 453,4 тис. осіб відповідно), вказує на критичне зростання питомого навантаження на одну бібліотечну установу. Це підтверджує гіпотезу про необхідність переходу бібліотек від екстенсивної моделі існування до інтенсивної, де обмежений ресурс мережі компенсується багатофункціональністю та цифровізацією сервісів.

2) Кореляція міграційних хвиль та операційної стійкості.

Дані демонструють «пульсуючий» характер навантаження: після початкового шоку 2022 року спостерігається стабілізація чисельності ВПО з подальшими новими сплесками у 2024 році. Для менеджменту ЛМБС та ПМТГ це означає неможливість застосування статичних стратегій. Висока кореляція між припливом населення та функціонуванням бібліотек як «пунктів незламності» та хабів цифрової освіти свідчить про те, що бібліотечна мережа стала базовим стабілізаційним ресурсом. Релевантність цих даних підтверджується тим, що навіть при зниженні загальної кількості філій, їхня роль у соціальній інклюзії ВПО лише зростає, що вимагає перегляду нормативів ресурсного забезпечення.

3) Методологічна доцільність та прогностичний потенціал.

Використання даних Міжнародної організації з міграції (МОМ) у поєднанні з показниками мережі забезпечує високий ступінь об'єктивізації дослідження. Порівняльний аналіз виявляє, що Львівська область демонструє більшу амплітуду коливань чисельності ВПО, що зумовлює

потребу у гнучких, проєктно-орієнтованих підходах (як у моделі медіатек). Натомість Полтавська область демонструє більш рівномірне, хоча й високе навантаження, що робить доцільним акцент на капітальному зміцненні наявної бази та енергонезалежності. Отже, таблиця слугує не просто статистичним звітом, а інструментом стратегічного прогнозування, який доводить: подальше механічне скорочення мережі за умов нестабільної демографії може призвести до втрати керованості соціальними процесами у громадах.

Представлені у таблиці 13 дані демонструють складну траєкторію адаптації бібліотечних мереж, проте суха статистика не повною мірою розкриває динаміку «тиску» на інфраструктуру. Для глибшого розуміння стратегічного розриву між наявним ресурсом мережі та реальним попитом на її послуги виникає необхідність у візуалізації кореляційних зв'язків. Це дозволяє вийти за межі простого кількісного обліку та перейти до аналізу функціональної витривалості систем.

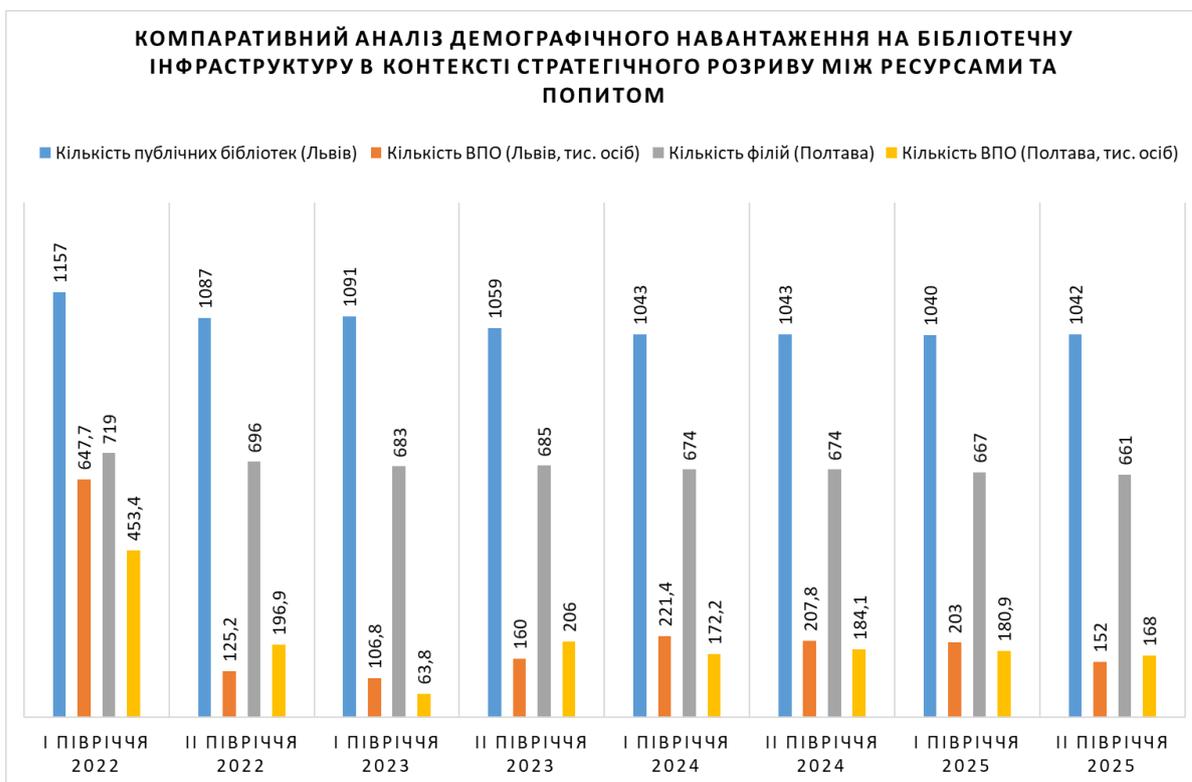


Рисунок 2. – Динаміка співвідношення мережевих потужностей та чисельності ВПО (2022–2025 рр.).

Побудована на основі табличних значень порівняльна діаграма (див. рис. 2) унаочнює критичні точки розходження між інституційною спроможністю (кількістю філій) та демографічним навантаженням, викликаним збільшенням кількості ВПО у регіоні. Такий підхід дає змогу ідентифікувати періоди найбільшого напруження системи, коли при стабільному скороченні точок доступу бібліотеки були змушені обслуговувати аномально високу кількість нових користувачів. Візуалізація цих «ножиць» (розриву між попитом і пропозицією) стала одним з ключовим аргументів для обґрунтування подальших рекомендацій щодо цифровізації та автоматизації бібліотечних процесів як єдиного способу збереження якості обслуговування за обмежених людських та просторових ресурсів.

Аналіз представлених графічних даних у поєднанні з регіональною статистикою дозволив нам виявити та простежити низку критичних закономірностей, що визначають сучасний стан бібліотечних мереж.

На основі побудованої діаграми нам вдалося зробити такі висновки щодо трансформації бібліотечної сфери в умовах кризи:

1) Виявлено феномен «інфраструктурних ножиць». Графічна візуалізація чітко унаочнює стратегічний розрив між лінійним скороченням кількості точок доступу (кількість філій) та експоненціальним сплеском попиту (кількість ВПО). Нам вдалося простежити, що пікові навантаження 2022 року (зокрема у Львівській області – 647,7 тис. осіб на 1157 установ) заклали фундамент для перевтоми системи, яка зберігається і в прогностичних показниках на 2025 рік.

2) Простежено зміну моделі споживання послуг. Аналітичне зіставлення даних дозволяє зробити висновок, що бібліотека перестала бути лише місцем книговидачі. Різке зростання кількості потенційних користувачів при стабільній кількості персоналу свідчить про те, що бібліотечні заклади трансформувалися в операційні хаби. Ми виявили, що саме в періоди найбільшого припливу населення бібліотеки Полтавської та

Львівської систем демонстрували найвищу інтенсивність впровадження нових форматів – від «пунктів незламності» до центрів цифрової освіти.

3) Зроблено висновки щодо граничної межі оптимізації. Нам вдалося зафіксувати, що подальше механічне скорочення мережі, яке ми спостерігаємо в обох областях (наприклад, зменшення кількості філій на Полтавщині з 719 до 661), за умов стабільно високого числа ВПО (близько 168–184 тис. осіб у 2024-2025 рр.) є ризикованим. Це унаочнює тезу про те, що ресурсна база фізичних приміщень вичерпала ліміт до скорочення, і подальший розвиток можливий лише через внутрішню модернізацію.

4) Виявлено територіальну специфіку навантаження. Якщо ЛМБС зіткнулася з радикальним «шоковим» навантаженням у початковий період повномасштабного вторгнення, то ЦБ ПМТГ демонструє пролонгований характер демографічного тиску. Це зумовлює доцільність різних підходів до стратегічного планування: мобільно-проектного для Львова та стабілізаційно-інфраструктурного для Полтави

Отже, проведений аналіз діаграми підтверджує, що існуюча мережа бібліотек працює в режимі максимальної інтенсивності, а виявлений розрив між ресурсами та попитом є головним аргументом для розробки подальших стратегічних рекомендацій.

Незважаючи на відчутну розбіжність у кількісних масштабах на регіональному рівні, де Львівська область оперує значно потужнішим масивом установ (понад 1000 філій проти приблизно 660 у Полтавській), компаративний аналіз унаочнює вражаючу подібність пропорційного навантаження. Ця тенденція чітко простежується і на муніципальному рівні: мережа Львова (ЛМБС) нараховує 49 філій, тоді як Полтавська міська мережа (ПМТГ) представлена 32 філіями.

Зіставлення цих цифр із кількістю зареєстрованих ВПО у відповідних областях показує, що обидві міські системи опинилися у ситуації, коли обмежений ресурсний фундамент (49 та 32 точки доступу відповідно) змушений обслуговувати динамічно зростаючий попит. Це створює майже

ідентичні «профілі стійкості» для обох міст, де на кожен окрему філію припадає аномально висока кількість потенційних користувачів порівняно з довоєнним періодом.

Така ситуація дозволяє стверджувати, що стратегічні виклики для ЛМБС та ЦБ ПМТГ мають універсальну природу: необхідність переходу від простого утримання площ до ефективного управління сервісними потужностями за умов інфраструктурного дефіциту. Відтак, розроблені рекомендації, хоч і враховують локальну специфіку (різницю у 17 філій та архітектурні особливості), базуються на спільній логіці подолання інфраструктурного розриву та інтенсифікації внутрішнього потенціалу мереж через проєктний менеджмент та модернізацію просторів.

Для подолання виявленого розриву між обмеженою кількістю точок доступу (49 філій у Львові та 32 у Полтаві) та аномально високим попитом на послуги, стратегія розвитку обох мереж має базуватися на принципі багатоканальності. Це передбачає не лише фізичне утримання приміщень, а й створення «бібліотеки без стін», де послуга слідує за користувачем незалежно від його локації.

Для об'єктивної оцінки трансформацій, що відбулися в ЛМБС та ЦБ ПМТГ необхідно проаналізувати рівень нестабільності зовнішнього середовища, у якому перебувають заклади культури з 2022 року. У світовій економічній науці найбільш релевантним інструментом для цього є PEST-аналіз – стратегічна модель дослідження політико-правових (P), економічних (E), соціокультурних (S) та технологічних (T) факторів [23, с. 35].

Метою застосування PEST-аналізу у нашому дослідженні є виявлення тих чинників зовнішнього середовища, які справляють домінуючий вплив на бібліотечні мережі, а також оцінка динаміки цього впливу – від сприятливої до кризової. Як зазначають теоретики стратегічного менеджменту [23, с. 36], в умовах мінливого середовища, що характеризується найвищим рівнем нестабільності, управління

організацією прямо залежить від швидкості прийняття рішень (часового лагу) та здатності взаємодіяти з цією нестабільністю.

Цей інструмент стратегічного менеджменту дозволяє класифікувати та оцінити вплив ключових факторів зовнішнього середовища на діяльність організації, розподіляючи їх на чотири групи:

- P (Political) – політичні чинники (державна політика, законодавчі зміни, вплив децентралізації та воєнного стану);
- E (Economic) – економічні чинники (особливості фінансування, грантова підтримка, бюджетні обмеження та економічна криза);
- S (Social) – соціальні чинники (демографічні зміни, потреби ВПО, соціокультурні запити громади та роль бібліотеки як центру підтримки);
- T (Technological) – технологічні чинники (цифровізація послуг, впровадження АБІС, забезпечення енергонезалежності та розвиток онлайн-сервісів) [23, с. 36].

У контексті війни бібліотечні системи Львова та Полтави опинилися в умовах дискретно-мінливого середовища, де вибір виду стратегічного управління (адаптація, реконфігурація чи кризовий менеджмент) здійснювався відповідно до локального рівня нестабільності. На основі цих теоретичних засад нами було сформовано порівняльну PEST-таблицю (див. табл. 14), яка ілюструє, як різні зовнішні чинники стимулювали формування відмінних моделей функціонування у досліджуваних містах. (див. таб. 14).

Таблиця 14 – Порівняльний PEST-аналіз факторів впливу на бібліотечні мережі (2022–2025 рр.)

Категорія фактора	Львівська МБС (Модель «Smart-кластер»)	ЦБ ПМТГ (Модель «Соціальний вузол»)
Р (Політичні)	Орієнтація на міжнародну культурну дипломатію; сильна підтримка міської ради в межах бренду «Місто літератури ЮНЕСКО».	Акцент на державні програми цифровізації («Дія.Освіта»); інтеграція у мережу пунктів підтримки територіальної громади.

Е (Економічні)	Висока диверсифікація доходів: гранти ЄС, донорство міст-побратимів, меценатська підтримка.	Модель бюджетного виживання через фандрейзинг та партисипативне бюджетування (залучення коштів громади на мікрорівні).
S (Соціальні)	Глибока інтеграція ВПО через інтелектуальні та творчі хаби; високий запит громади на «третє місце» (культурне дозвілля).	Бібліотека як «центр життєстійкості»; робота з дітьми-переселенцями та соціально вразливими групами; роль транзитного хабу.
T (Технологічні)	Власна інтегрована АБІС; розвинена екосистема онлайн-сервісів (24/7); висока забезпеченість Starlink та енергонезалежністю.	Трансформація в офіційні цифрові хаби; подолання цифрового розриву через консультації з держпослуг; розвиток локальних медіатек.

Узагальнення результатів стратегічного аналізу, представленого у таблиці 14, дозволяє констатувати диференційовану природу адаптаційних процесів у досліджуваних бібліотечних мережах, що зумовлено вектором впливу зовнішніх чинників:

– *Управлінсько-політичний вектор (P)*. Якщо в ЛМБС домінує стратегія міжнародної культурної дипломатії, що капіталізує статус Львова як тилового інтелектуального центру, то в ЦБ ПМТГ акцент зміщено на державну лінію цифровізації та цивільного захисту, що верифікує бібліотеку як об'єкт критичної соціальної інфраструктури. Аналіз політичних факторів у межах PEST-моделі засвідчує, що бібліотеки опинилися в епіцентрі археологічної війни – конфронтації, де об'єктом ураження є національні культурні цінності та історична пам'ять. Це зумовило трансформацію стратегічних цілей бібліотечних систем у напрямі «оборонної археології»: від фізичного порятунку цінних колекцій до активного формування нових україноцентричних наративів у відповідь на

виклики консцієнтальної війни [42, с. 42-43]. Дослідники ж наголошують, що дії агресора на окупованих територіях мають ознаки системного етноциду: українські видання цілеспрямовано вилучаються з полиць для подальшого знищення, що є прямою спробою ліквідації української ідентичності на всіх рівнях суспільства. Водночас спостерігаються унікальні приклади цивільного та військового спротиву, зокрема залучення Збройних Сил України до евакуації багатотонних книжкових колекцій із зони бойових дій [68, с. 3].

– **Економіко-ресурсна стійкість (E).** Виявлено відмінність у моделях фінансування: львівська система демонструє високу спроможність до диверсифікації бюджету за рахунок зовнішніх донорів, тоді як полтавська мережа орієнтована на мобілізацію внутрішніх ресурсів громади через інструменти партисипації, що є раціональною відповіддю на інфраструктурний дефіцит.

– **Соціокультурна трансформація (S).** Соціальний контекст визначає функціональний профіль систем: від «культурного прихистку» з глибокою інтеграцією у Львові до «операційного хабу» первинної адаптації та гуманітарної підтримки у Полтаві.

– **Технологічна конвергенція (T).** Технологічний розвиток ЛМБС спрямований на вдосконалення внутрішньої сервісної екосистеми, тоді як у ЦБ ПМТГ цифровізація виступає драйвером подолання соціальних бар'єрів та інструментом екстреної комунікації в умовах війни.

Доходимо висновку, що ефективність обох бібліотечних систем не може оцінюватися уніфіковано, оскільки вона детермінована специфічним безпековим та соціокультурним ландшафтом регіонів. Ефективність Львівської моделі полягає у її здатності конвертувати статус «безпечного тилу» та міжнародний капітал у високотехнологічний сервіс, що забезпечує інституційну сталість навіть у кризових умовах. Натомість ефективність Полтавської моделі виявляється у її винятковій адаптивності до критичного дефіциту ресурсів: бібліотека тут виступає не просто закладом культури, а

життєво необхідним «операційним вузлом» громади. Отже, якщо львівська система репрезентує еталонну модель інноваційного розвитку, то полтавська – демонструє унікальний досвід оптимальної кризової життєстійкості. Обидві стратегії є валідними та успішними, оскільки вони дозволили зберегти суб'єктність бібліотечної інституції та трансформувати її з пасивного книгосховища у активного суб'єкта муніципального менеджменту в умовах війни

Виходячи з результатів порівняльного аналізу, нами запропоновано структурувати рекомендації за трьома критичними векторами, що дозволять нівелювати інфраструктурний тиск:

1) **Цифрова екосистема та онлайн-присутність** забезпечують перехід від статичного інформування до інтерактивного сервісу. Для ЦБ ПМТГ це передусім створення власного АБІС-простору, що є фундаментом для обліку ВПО та управління фондами. Цей вектор спрямований на подолання фізичних бар'єрів доступу до бібліотеки. В умовах, коли кількість ВПО в областях періодично зростає (до 203–221 тис. у Львівській та понад 180 тис. у Полтавській станом на 2025 рік), цифровізація стає інструментом «розвантаження» фізичних приміщень.

2) **Внутрішня ревіталізація та функціональний дизайн** – трансформація наявних площ (як це вже точково впроваджується у Полтаві та системно у Львові) для максимізації пропускну здатності кожної філії. Напрямо передбачає перехід від концепції «книгосховища» до концепту «open space» (відкритого простору). Це критично важливо, оскільки мережі міст (49 філій у Львові та 32 у Полтаві) експлуатуються з максимальною віддачею.

3) **Стратегічне партнерство та зовнішня співпраця** – вихід за межі внутрішніх ресурсів через грантову діяльність та колаборацію з громадою, що є єдиним шляхом підтримки мережі за умов скорочення муніципальних видатків. Оскільки міські бюджети мають обмежений

ресурс через пріоритетність видатків на оборону, бібліотеки мають залучати кошти через пряму співпрацю з донорами.

Така тривимірна модель дозволяє перетворити бібліотечну мережу зі статичної установи на гнучку сервісну платформу, здатну витримувати тривалі кризи без втрати якості обслуговування (див. рис. 3).

У контексті загострення конкуренції на ринку інтелектуальних послуг, бібліотечні системи змушені трансформувати сервісну політику, коли бібліотека більше не задовольняє попит, а формує його проактивно, долаючи обмеженість ресурсів шляхом інтелектуалізації праці, впровадження інноваційних ІКТ та розбудови партнерських екосистем. Рівень задоволеності користувача при цьому стає ключовим індикатором інституційної ефективності, що визначає здатність бібліотеки утримувати лояльну аудиторію в умовах наявності альтернативних соціокультурних та інформаційних джерел [65, с. 92].



Рисунок 3. – Тривимірна модель стратегічної стабільності бібліотечних систем (ЛМБС та ПМТГ).

Представлена модель ілюструє логіку переходу від традиційного адміністрування до дифузного управління, де три ключові вектори – онлайн-присутність, внутрішній розвиток та зовнішня співпраця – працюють у синергії:

Онлайн-присутність виступає інструментом «цифрового розвантаження», вирішуючи проблему фізичної переповненості залів та черг, що є актуальним для Полтави з її 32 філіями за високого попиту. Внутрішній розвиток забезпечує ергономіку та багатфункціональність, дозволяючи обмеженим площам (як у львівських 49 філіях, так і в полтавських 32) одночасно виконувати ролі читалень та волонтерських хабів. Зовнішня співпраця замикає цикл, залучаючи позабюджетні ресурси для технічного забезпечення перших двох пунктів, що є критичним при загальному тренді скорочення фінансування.

Точка перетину цих трьох сфер у центрі моделі є зоною стратегічної стабільності, де бібліотечна система зберігає ефективність незалежно від інтенсивності зовнішніх викликів.

Розгляд першого вектора – «Цифрова екосистема та онлайн-присутність» – потребує диференційованого підходу, оскільки обидві системи – Полтавська та Львівська – стартують з кардинально різних позицій. Результати нашого дослідження дозволяють запропонувати конкретні вектори цифрової трансформації, адаптовані під запити кожної громади, а також змоделювати очікувані результати їх імплементації в умовах воєнного стану.

По-перше, на поточному етапі Полтавська система перебуває у стані «цифрової фрагментації». Основна рекомендація полягає у переході від розрізненого ведення соцмереж до створення єдиного операційного ядра.

Першочерговим завданням вважаємо розгортання хмарної АБІС (наприклад, Koha або УФД/Бібліотека) та формування єдиного електронного каталогу ОРАС (аббревіатура англ. *Online public access catalog* – публічний каталог Інтернет-доступу). Соціальні мережі мають

трансформуватися з «новинних стрічок» у канали доступу до сервісів (інтеграція кнопок «Замовити книгу», «Зареєструватися онлайн»), адже без автоматизації облік 180+ тис. ВПО та рух фондів у 32 філіях залишатиметься непрозорим, а персонал – перевантаженим технічною роботою.

У короткостроковій перспективі (1-2 роки) повне оцифрування фондів є малоімовірним через дефіцит людських ресурсів. Реальним є запуск «швидкої реєстрації» та каталогізація лише нових надходжень і топ-1000 найбільш запитуваних книг. Це дозволить на 30-40% пришвидшити обслуговування нових користувачів.

Львівська система вже пройшла етап базової автоматизації, тому її завдання – перехід до Smart-бібліотеки та поглиблення взаємодії з користувачем. Рекомендованою є інтеграція бібліотечних сервісів у загальноміські цифрові платформи. Необхідно впровадити систему пуш-сповіщень про наявність замовленої книги та розширити доступ до підписних наукових та літературних баз даних (EBSCO, Kindle Unlimited для бібліотек). За наявності 49 філій та надвисокому трафіку, фізичний простір стає дефіцитним ресурсом, тому перенесення частини контенту в цифру – єдиний шлях збереження темпів росту аудиторії.

Основною перешкодою у реалізації зазначених ініціатив стане вартість ліцензійного контенту та авторське право. Прогнозується розвиток моделі «гібридного читання», де бібліотека виступає провайдером легального доступу до е-книг, що дозволить на 15-20% розвантажити читальні зали від відвідувачів, яким потрібен лише текст, а не простір.

Аналіз прогнозованих наслідків дозволяє констатувати, що впровадження запропонованих цифрових заходів забезпечує перехід від кількісного накопичення даних до якісного управління сервісними процесами (див. таб. 15).

Таблиця 15 – Логічні наслідки та синергетичний ефект
(Прогноз для обох систем)

Параметр	Прогноз для ПМТГ	Прогноз для ЛМБС
Ефективність персоналу	Звільнення до 25% часу за рахунок автоматизації звітності.	Переорієнтація кадрів з видачі книг на модерацію контенту.
Користувацький досвід	Зменшення «порогу входу» для ВПО через онлайн-реєстрацію.	Підвищення лояльності через персоналізовані цифрові сервіси.
Інституційна стійкість	Можливість зберегти мережу філій за рахунок єдиного управління.	Закріплення статусу технологічного лідера (Місто літератури).

Аналіз представлених у таблиці даних дозволяє нам зробити висновок про різновекторність очікуваних ефектів для кожної з систем, що зумовлено їхнім поточним рівнем технологічного розвитку.

Для Полтавської ЦБ ПМТГ основний ефект полягає в оптимізації операційних витрат часу. Впровадження АБІС автоматизує рутинні процеси обліку, що дозволяє конвертувати до 25% робочого часу персоналу з технічного адміністрування у функціональну взаємодію з користувачами. Це забезпечує верифікацію даних про реальне використання фондів 32 філій та створює базу для об'єктивного планування закупівель і послуг.

Для ЛМБС ключовим є регулювання навантаження на фізичну інфраструктуру. За наявності 49 філій, частина яких працює на межі пропускної здатності, розвиток віддалених сервісів та ліцензійного е-контенту дозволяє диверсифікувати потоки відвідувачів. Це забезпечує збереження якості сервісу без необхідності розширення наявних площ.

Спільна синергія полягає у формуванні єдиного цифрового контуру мережі. Хмарні рішення мінімізують ризики втрати даних у разі форс-мажорних обставин і дозволяють масштабувати послуги на будь-яку точку доступу в межах громади, незалежно від стану окремого приміщення.

Варто зауважити, що об'єктивним ризиком залишається критична залежність обох бібліосистем від стабільності електропостачання та

Інтернет-зв'язку. Без паралельного інвестування в енергонезалежність (Starlink, акумуляторні системи), цифрові рекомендації втрачають свою життєздатність у воєнний час.

Прогноз ґрунтується на припущенні, що автоматизація є не лише технічним оновленням, а інструментом підвищення інституційної стійкості бібліотечної системи в умовах бюджетних обмежень та демографічної динаміки.

По-друге, аналіз вектора внутрішньої ревіталізації та функціонального дизайну базується на необхідності адаптації наявної площі – 49 філій у Львові та 32 у Полтаві – до змінених соціальних функцій бібліотеки, що виникли внаслідок війни РФ проти України та внутрішньої міграції. Критичний підхід до цього напрямку виявляє, що просте косметичне оновлення інтер'єрів без зміни функціонального призначення зон є неефективним використанням обмежених бюджетних ресурсів. Рекомендації для обох систем мають фокусуватися на впровадженні принципів універсального дизайну та мультифункціональності, де кожен квадратний метр приміщення може бути оперативно перепрофільований під актуальний запит: від зони коворкінгу до пункту гуманітарної підтримки.

Для Полтавської ЦБ ПМТГ пріоритетним завданням є дефрагментація внутрішнього простору філій, які у більшості зберігають кабінетну систему радянського зразка. Критичним бар'єром виступає загромадження площ застарілими фондами, що фізично обмежує пропускну здатність закладів. Нами рекомендовано проведення системного аудиту та списання неактуальної літератури для звільнення простору під мобільні зони. Реалістичний прогноз реалізації цього вектора у Полтаві вказує на ймовірність «точкової ревіталізації» – оновлення 2–3 опорних філій на рік через обмеженість муніципального фінансування. Очікуваним результатом стане трансформація бібліотеки у локальний соціальний хаб, що дозволить на 20% збільшити кількість відвідувачів без розширення штату за рахунок самоорганізації користувачів у відкритому просторі.

Для Львівської ЛМБС, яка вже має досвід створення медіатек, критичним питанням стає підтримання та масштабування стандартів на периферійні філії. Основним викликом є не просто дизайн, а забезпечення енергонезалежності та безпеки (Safe Space). Рекомендації полягають в інтенсифікації використання підвальних та цокольних приміщень як повноцінних робочих зон із відповідною вентиляцією та зв'язком. Прогноз для Львова передбачає перехід до моделі «гібридної бібліотеки», де архітектурні рішення інтегрують цифрові сервіси безпосередньо в меблеві конструкції (станції самообслуговування, вбудовані термінали). Це дозволить закріпити роль бібліотеки як стабільної інфраструктурної одиниці міста, здатної функціонувати в умовах енергетичного дефіциту.

Синергетичний ефект від ревіталізації просторів полягає у зміні соціального сприйняття бібліотеки: з установи зберігання вона трансформується у платформу активної взаємодії. Однак слід враховувати ризик «дизайнерського формалізму», коли оновлення інтер'єру не підкріплюється відповідним змістом послуг. Результати проведеного аналізу дають підстави стверджувати, що без паралельної зміни кваліфікації персоналу, який має опанувати навички фасилітації та адміністрування відкритих просторів, функціональний дизайн залишатиметься лише візуальною складовою, не впливаючи на ефективність системи в цілому.

По-третє, аналіз останнього вектора – щодо стратегічного партнерства та зовнішньої співпраці – ґрунтується на визнанні того факту, що муніципальні бюджети в умовах воєнного стану спрямовані переважно на підтримку критичної інфраструктури та обороноздатності, що створює хронічний дефіцит коштів для розвитку культурних мереж. Критичний перегляд поточної моделі фінансування ЛМБС та ПМТГ доводить, що закрита система функціонування (повна залежність від бюджету громади) є стратегічно ризикованою. Увагу у цьому напрямі акцентуємо на переході від моделі «установи на утриманні» до моделі «суб'єкта проєктного

менеджменту», де бібліотека виступає активним партнером для міжнародних фондів, громадських організацій та локального бізнесу.

Для Полтавської ЦБ ПМТГ ключовою рекомендацією є інституціалізація фандрейзингової діяльності. Наразі співпраця з донорами у 32 філіях має епізодичний характер і часто залежить від ініціативи окремих керівників. Необхідне створення централізованого проєктного офісу (або визначення відповідальної особи), який би адаптував запити мережі під пріоритети міжнародних організацій (наприклад, ІОМ, ЮНЕСКО, USAID). Реалістичний прогноз для Полтави вказує на те, що через партнерство з ГО можна залучити ресурси на технічне оснащення та соціальні програми для ВПО, які складають значну частку аудиторії. Однак об'єктивним обмеженням є недостатній рівень проєктної грамотності персоналу, що вимагає негайних інвестицій у навчання кадрів основам грантрайтингу.

Для Львівської ЛМБС стратегічним завданням є монетизація статусу «Міста літератури ЮНЕСКО» та інтеграція у європейські мережі резиденцій. Маючи 49 філій, Львів може виступати як великий мережевий партнер для складних міжнародних проєктів, що вимагають широкого охоплення аудиторії. Рекомендується розвиток державно-приватного партнерства, де бібліотечні площі використовуються для коворкінгів або освітніх центрів комерційних структур в обмін на сервісну підтримку будівлі. Прогноз для Львова передбачає посилення ролі бібліотек як «м'якої сили» у культурній дипломатії, що дозволить утримувати високі стандарти сервісу навіть при скороченні прямого бюджетного фінансування.

Синергетичний ефект зовнішньої співпраці полягає у формуванні ресурсної автономії системи. Колаборація з громадою та бізнесом дозволяє оперативно закривати критичні потреби (генератори, Starlink, оновлення фондів), які важко реалізувати через тривалі процедури державних закупівель. Проте критичний аналіз застерігає від ризику «проєктної залежності», коли бібліотека починає працювати виключно на виконання

індикаторів грантодавця, втрачаючи свої основні функції. Об'єктивним результатом реалізації цього вектора має стати створення диверсифікованого портфеля ресурсів, де бюджетні кошти покривають лише базове утримання, а розвиток і модернізація здійснюються за рахунок залучених партнерських активів.

Отже, можемо констатувати, що за умов воєнного стану бібліотека трансформується з класичної установи збереження фондів у критично важливий об'єкт соціальної та інформаційної інфраструктури громади. Ефективність функціонування ЛМБС (49 філій) та ЦБ ПМТГ (32 філії) безпосередньо залежить від інтеграції трьох векторів розвитку: цифрової модернізації, функціональної ревіталізації просторів та розширення зовнішнього партнерства.

Комплексний підхід до формування стратегії ґрунтується на SWOT-матриці розвитку, яка відображає актуальну кон'юнктуру обох систем. Серед переваг (*Strengths*) – розгалуженість мереж і висока адаптивність до роботи з ВПО, що особливо помітно в Полтаві, де бібліотеки виконують роль «соціального стабілізатора». Слабкими сторонами (*Weaknesses*) є технологічна асиметрія (відсутність АБІС у Полтаві) та фізичне зношення приміщень на периферії. До можливостей (*Opportunities*) належать інтеграція в міжнародні грантові програми та зростаючий суспільний запит на «безпечні простори» (*Safe Spaces*). Основними загрозами (*Threats*) є: нестабільне енергопостачання, зменшення муніципального фінансування сфери культури та ризик «відтоку мізків» серед кваліфікованого персоналу.

Узагальнення прикладних аспектів дозволяє сформулювати практичні рекомендації.

Для Полтавської ЦБ ПМТГ першочерговим завданням є подолання «цифрового розриву» шляхом упровадження хмарної АБІС та централізації онлайн-ресурсів – це дасть змогу автоматизувати облік понад 55 тисяч ВПО та оптимізувати навантаження на персонал.

Для Львівської ЛМБС пріоритетом є масштабування моделі тематичних медіатек на віддалені райони міста та розширення сервісної інтеграції через мобільні застосунки, що дозволить зберегти статус «Міста літератури ЮНЕСКО».

Обом системам рекомендовано впроваджувати принципи мультифункціонального дизайну з акцентом на мобільність інтер'єру та створення автономних, енергонезалежних коворкінгів.

Ключовим чинником для реалізації змін залишається кадрова політика: вона має орієнтуватися на перехід до моделі проєктного менеджменту. Довготривала стійкість бібліотечної мережі залежить не лише від бюджетних асигнувань, а й від здатності установ генерувати додану цінність для громади через партнерство з міжнародними донорами та локальним бізнесом.

Отже, розроблена нами тривимірна модель модернізації слугує інструментом перетворення бібліотек на адаптивні інтелектуальні центри, здатні ефективно функціонувати в умовах перманентної кризи – забезпечуючи інформаційну безпеку та соціальну згуртованість як місцевих мешканців, так і внутрішньо переміщених осіб.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження відповідно до поставленої мети та завдань отримано такі результати:

По-перше, обґрунтовано теоретико-методологічне підґрунтя вивчення бібліотечної діяльності в умовах високого рівня нестабільності зовнішнього середовища. Доведено, що в умовах воєнного стану складник матеріально-технічного забезпечення трансформується з допоміжного чинника у фундаментальну умову інституційної життєздатності системи. Розкрито змістову сутність ключових дефініцій дослідження, зокрема встановлено, що трансформація бібліотечної системи – це процес глибокої перебудови фізичного та сервісного середовища у відповідь на екстремальні виклики, а «соціокультурна діяльність» набуває ознак інструменту психологічної підтримки та соціальної адаптації місцевої спільноти.

По-друге, проаналізовано організаційно-управлінську структуру Львівської муніципальної бібліотечної системи та Централізованої бібліотечної системи Полтавської міської територіальної громади. Підтверджено, що обидві мережі функціонують як структурно цілісні утворення, проте демонструють різні рівні управлінської автономії філій. З'ясовано, що професійна виборність менеджменту на контрактній основі виступає запорукою стратегічної підзвітності та спроможності систем до швидкого реформатування роботи в умовах воєнного стану.

По-третє, досліджено процеси інфраструктурної адаптації та безпекового менеджменту в умовах енергетичного дефіциту. Виявлено, що заклади культури обох міст успішно трансформувалися у територіальні вузли життєстійкості («пункти незламності»). Встановлено, що ключовими чинниками збереження функціональності стали: диверсифікація джерел енергопостачання, створення «Safe Space» (безпечних просторів) та перехід на автономні системи зв'язку (Starlink), що дозволило забезпечити безперервність надання послуг навіть у періоди блекаутів.

По-четверте, оцінено динаміку функціональної реконфігурації бібліотечних послуг, спрямованих на підтримку ВПО та цифрову інклюзію. Проаналізовано дані, які свідчать про те, що бібліотеки обох міст успішно трансформувалися в офіційні цифрові хаби (база «Дія.Освіта»), що дозволило нівелювати цифровий розрив у громадах. Доведено, що для ЦБ ПМТГ пріоритетним став сервіс первинної соціальної адаптації та гуманітарного супроводу, тоді як ЛМБС зосередилася на створенні інтелектуальних коворкінгів та інтеграції ВПО через творчі індустрії.

По-п'яте, виявлено специфіку процесів соціокультурної деколонізації та актуалізації бібліотечних фондів. Аргументовано, що дерусифікація літератури та вилучення пропагандистського контенту стали не лише технічним процесом списання, а фундаментальним актом утвердження національної ідентичності. Встановлено, що соціокультурна діяльність у цей період набула ознак «м'якої сили»: через розгортання мережі безкоштовних мовних клубів та заходів із бібліотерапії бібліотеки стали ключовими майданчиками для ментального відновлення мешканців міст та формування єдиного ціннісного простору.

По-шосте, на основі порівняльного стратегічного аналізу за методиками PEST та SWOT ідентифіковано дві ефективні моделі функціонування у воєнний період. Доведено, що Львівська модель («Smart-кластер») демонструє вищу ефективність у залученні міжнародного капіталу та технологічній модернізації, реалізуючи стратегію інноваційного поступу. Водночас Полтавська модель («Соціальний вузол») виявилася оптимальною для умов транзитного регіону, демонструючи високу адаптивну життєздатність у сфері кризового менеджменту та прямої соціальної підтримки громади.

На завершення, обґрунтовано перспективи подальших досліджень, які мають бути спрямовані на розробку уніфікованих алгоритмів поствоєнного відновлення бібліотечних мереж на деокупованих територіях, враховуючи успішний досвід інфраструктурної гнучкості та мережецентричного

управління, апробований у Львові та Полтаві. Публічну бібліотеку слід розглядати не лише як культурну інституцію, а як стратегічний елемент національної системи стійкості, здатний забезпечити інформаційну безпеку, психологічну підтримку та інтеграцію громади в умовах тривалих криз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ДЖЕРЕЛ

1. Про бібліотеки і бібліотечну справу : Закон України від 27.01.1995 р. № 32/95-ВР. Дата оновлення: 28.08.2025. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/32/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 05.12.2025).
2. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо актуалізації та удосконалення деяких положень : Закон України від 16.01.2025 р. № 4225-ІХ. Дата оновлення: 16.01.2025 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4225-20#Text> (дата звернення: 28.10.2025).
3. Про медіа : Закон України від 13.01.2022 р. № 2849-ІХ. Дата оновлення: 01.01.2026. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text> (дата звернення: 30.10.2025).
4. Про внесення змін до переліку платних послуг, які можуть надаватися державними і комунальними закладами культури : Постанова Кабінету Міністрів України від 19.11.2025 № 1496. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1496-2025-%D0%BF> (дата звернення: 30.10.2025).
5. Про затвердження Державних соціальних нормативів забезпечення населення публічними бібліотеками в Україні : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 72. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/72-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 30.10.2025).
6. Про занесення об'єктів культурної спадщини до Державного реєстру нерухомих пам'яток України та внесення змін до наказу Мінкультури від 16.12.2016 № 1198 : Наказ Міністерства культури та інформаційної політики України від 03.03.2017 № 154. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0154734-17#Text> (дата звернення: 30.10.2025).

7. Про передачу музейних предметів державної частини Музейного фонду України на тимчасове зберігання (НМЛТУ – Укр дім 12 м.п.) України : Наказ Міністерства культури та інформаційної політики України від 11.03.2024 №183. URL : https://mcsc.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/183_nakaz.pdf (дата звернення: 31.10.2025).

8. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року» : Розпорядження Кабінету Міністрів України від від 14.04.2021 р. № 366-р. URL: <https://mtu.gov.ua/content/nacionalna-strategiya-zi-stvorennya-bezbarernogoprostoru-v-ukraini.html> (дата звернення: 31.10.2025).

9. Про схвалення Стратегії розвитку бібліотечної справи на період до 2025 року «Якісні зміни бібліотек для забезпечення сталого розвитку України» : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.03.2016 р. № 219-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/219-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 01.11.2025).

10. Про схвалення Стратегії розвитку читання на період до 2032 року «Читання як життєва стратегія» та затвердження операційного плану її реалізації на 2023-2025» : Розпорядження Кабінету Міністрів України від роки від 03.03.2023 р. № 190-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/190-2023-%D1%80#Text> (дата звернення: 02.11.2025).

11. Інформація та документація. Бібліотечно-інформаційна діяльність. Терміни та визначення понять : ДСТУ 7448:2013. Київ : Мінекономрозвитку України, 2014. III, 41 с. (Національний стандарт України) Зі скасуванням в Україні ГОСТ 7.26–80. . URL : <https://lib.nure.ua/storage/app/media/nmbk/doc/dstu.pdf> (дата звернення: 05.12.2025).

12. Автоматизована бібліотечна інформаційна система. *Українська бібліотечна енциклопедія*. URL: <https://ube.nlu.org.ua/article> (дата звернення: 04.11.2025).

13. Бібліотека Винники (бібліотека-філія №34): вебсайт Львівської муніципальної бібліотеки. URL: <https://lmb.lviv.ua/libraries/biblioteka-filiya-34> (дата звернення: 30.11.2025).

14. Бібліотека як безпечне місце : методичні поради бібліотекарям зі створення безпечного простору в бібліотеках / уклад. Л. Лугова ; бібліогр. О. Сачинська ; Goethe-Institut Ukraine, ВГО Українська бібліотечна асоц. Електрон. вид. Київ : УБА, 2022. 42 с. URL: <https://ula.org.ua/images/documents/5062/Safe%20place%20Library.pdf> (дата звернення: 30.10.2025).

15. Бібліотеки як небайдужі, безпечні та інклюзивні середовища. *Інститут стратегії культури*. URL: <https://isc.lviv.ua/lvivska-municypalna-biblioteka/> (дата звернення: 15.11.2025).

16. Бондаренко В., Гасенко В. (2022, Серпня 14). У полтавських бібліотеках поступово прибирають із полиць книги антиукраїнського змісту. *Суспільне*. URL: <https://suspilne.media/270128-u-poltavskih-bibliotekah-postupovo-pribiraut-iz-policknigi-antiukrainskogo-zmistu/> (дата звернення: 16.11.2025).

17. Ворона В. О. Специфіка бібліотечно-інформаційних послуг у бібліохабах. Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері: збірник матеріалів ІХ Всеукраїнської наукової студентської конференції (м. 72 Вінниця, 12 квітня 2024 р.) / ред. кол. Г. П. Лукаш, О. М. Анісімова та ін. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2024. С. 94–97.

18. Головна бібліотечна інспекція. *Українська бібліотечна енциклопедія*. URL: <https://ube.nlu.org.ua/article> (дата звернення: 10.11.2025).

19. Горбань Ю., Прокопенко Л., Каракоз О. Специфіка діяльності публічних бібліотек України за умов російсько-української війни. *Український інформаційний простір* : наук. журн. Київ : КНУКіМ, 2025. №1 (15). С. 188–200.

20. Гула Р.В., Передерій І.Г., Сажко В.В. Вітчизняні архіви, бібліотеки та музеї як об'єкт і суб'єкт консцієнтальної війни в умовах збройної агресії

рф проти України. Вісник Харківської державної академії культури : зб. наук. пр. / М-во культури та інформ. політики України, Харків. держ. акад. культури ; за заг. ред. А. А. Соляник. Харків : ХДАК, 2022. Вип. 62. С. 7–40.

21. Гула Р.В., Передерій І.Г., Сажко В.В. Соціокультурний вимір інформаційних війн ХХІ століття з погляду місця й ролі в них бібліотек. Вісник Харківської державної академії культури : зб. наук. пр. / М-во культури та інформ. політики України, Харків. держ. акад. культури ; за заг. ред. А. А. Соляник. Харків : ХДАК, 2021. Вип. 60. С. 7–23.

22. Директор Полтавської міської централізованої бібліотечної системи Таміла Дузенко: «Коло друзів бібліотек міста постійно розширюється». URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/direktor-poltavskoyi-miskoyi-centralizovanoyi-bibl/> (дата звернення 28.11.2025).

23. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.

24. Звіт Львівської муніципальної бібліотеки за діяльність у 2024 році. URL: https://irm.rada-poltava.gov.ua/wp-content/uploads/2024/07/tablzvit_realizacziyi-2023.docx-1.pdf (дата звернення: 18.11.2025).

25. Звіт про стан реалізації проєктів концепції інтегрованого розвитку міста «Полтава 2030» у 2023 році. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=ilBhruQ-rSs> (дата звернення: 25.11.2025).

26. Інформаційні ресурси бібліотек закладів освіти: формування та використання : практ. посіб. / Григоревська О. В., Матвійчук О. Є., Варахсіна Н. В., Кропочева Н. М., Бойко С. Т. Вінниця : Нілан-ЛТД, 2022. 181 с.

27. Ковальчук Г. Д. Методична діяльність публічних бібліотек України: іст. огляд ; Харків. держ. наук. б-ка ім. В. Г. Короленка. Харків, 2020. 80 с.

28. Кондратенко Ю. Адаптація діяльності вітчизняних бібліотек до сучасних викликів повномасштабної агресії рф проти України (на прикладі

ЦБ ПМТГ). // *Актуальні питання інформаційної діяльності: теорії та інновації*: зб. матеріалів ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, Одеса, 20-21 березня 2024 р. / під заг. ред. В. Г. Спрінсяна. Одеса : Одеська політехніка, 2024. С. 70–76.

29. Кондратенко Ю. Бібліотека 4.5.0: Трансформація громадських книгозбірень у центри соціальної стійкості під час війни. *Документно-інформаційні комунікації в умовах глобалізації: стан, проблеми і перспективи* : матер. Х міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 25 листоп. 2025 р. Полтава, 2025. С. 187–194.

30. Кондратенко Ю. Вітчизняні бібліотеки як смартпростори та мультисервісні центри в умовах загроз воєнної агресії рф проти України. // *Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері*: збірник матеріалів ІХ Всеукраїнської наукової студентської конференції (м. Вінниця, 12 квітня 2024 р.) /ред. кол. Г. П. Лукаш, О. М. Анісімова та ін. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2024. С. 104–107.

31. Кравченко С. В. Бібліотека як «третє місце» або нові реалії бібліотечного простору : [Рівнен. ОБМ]. № 71. С. 11–14.

32. Лаврененко В. В. Концепція ключових показників ефективності (КПІ) в управлінні підприємствами. Стратегія економічного розвитку України. 2010. Вип. 26–27. С. 151–156.

33. Львівська муніципальна бібліотека : офіційний вебсайт. URL: <https://lmb.lviv.ua/> (дата звернення: 10.12.2025).

34. Матвійчук О. Безпечне освітнє середовище у бібліотеці: огляд інформаційних ресурсів. *Бібліопсихологія, бібліопедагогіка, бібліографістика, бібліотерапія в освіті: теорія і практика* : збірник тез доповідей ІV Всеукраїнської науково-практичної інтернетконференції, м. Мукачево, 20 квітня 2024 р. Мукачево : Мукачівський державний університет, 2024. С. 54–56.

35. Медіатека «Мультиплекс» (бібліотека-філія №19) : вебсайт Львівської муніципальної бібліотеки. URL:

<https://lmb.lviv.ua/libraries/mediateka-multipleks-biblioteka-filiya-19> (дата звернення: 30.11.2025).

36. Мистецька бібліотека (бібліотека-філія №5) : вебсайт Львівської муніципальної бібліотеки. URL: <https://lmb.lviv.ua/libraries/mistecka-biblioteka-biblioteka-filiya-5> (дата звернення: 30.11.2025).

37. Офіційна сторінка Центральної бібліотеки Полтавської міської територіальної громади у мережі «Фейсбук». URL: <https://m.facebook.com/100069956862689/> (дата звернення: 23.11.2025).

38. Офіційний канал Центральної бібліотеки Полтавської міської територіальної громади у відеохостингу «Ютуб». URL: <https://www.youtube.com/@user-fd3hi9cr6j> (дата звернення: 23.11.2025).

39. Офіційний сайт Центральної бібліотеки Полтавської міської територіальної громади. URL: <https://cbs.poltava.ua/index.php/pro-nas> (дата звернення: 15.12.2025).

40. ПБ України в умовах російської збройної агресії: результати XIV етапу дослідження. *Блог Національної бібліотеки України ім. Ярослава Мудрого*. URL: <https://oth.nlu.org.ua/?p=11968> (дата звернення: 10.12.2025).

41. Передерій І. Г. Вітчизняний досвід реалізації данської моделі бібліотеки «Чотири простори» (на прикладі Центральної бібліотеки Полтавської міської територіальної громади) Документно-інформаційні комунікації в умовах глобалізації: стан, проблеми та перспективи : матеріали VIII Міжнар. наук.- практ. конф., м. Полтава, 23 листоп. 2023 р. Полтава : НУПП, 2023. С. 156–162.

42. Передерій, І., Гула Р. Потенціал бібліотек в інформаційних війнах сучасності (за досвідом російсько-українського протистояння). *Стратегії розвитку бібліотек* : від ідеї до втілення : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 9-13 квіт. 2024 р.). Науково-технічна бібліотека ім. професора Г. І. Денисенка, ВГО Українська бібліотечна асоціація. Київ, 2024. С. 41-45.

43. Під час війни бібліотеки не просто стабільно працюють, а стають аптеками для душі. *Урядовий кур'єр*. 2023. № 172 (7570). URL:

<https://ukurier.gov.ua/uk/articles/direktor-centralnoyi-biblioteki-poltavskoyi-miskoy/> (дата звернення: 01.12.2025).

44. Полтавські бібліотеки під час повномасштабної війни списали 81 тисячу російських книжок. *Суспільне media*. URL: <https://suspilne.media/poltava/562371-poltavski-biblioteki-pid-cas-povnomasstabnoi-vijni-spisali-81-tisacu-rosijskih-knizok/> (дата звернення: 28.11.2025).

45. Постельжук О. Книгозбірня як осередок культурного та духовного відродження нації. *Бібліопсихологія, бібліопедагогіка, бібліографістика, бібліотерапія в освіті: теорія і практика* : збірник тез доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної інтернетконференції, м. Мукачево, 20 квітня 2024 р. Мукачево : Мукачівський державний університет, 2024. С. 95–97.

46. Пугач Л. Ю. Діяльність публічних бібліотек в умовах трансформацій, викликаних повномасштабною російською військовою агресією. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2023. № 3. С. 28–33.

47. Рекомендації Міністерства культури та інформаційної політики України щодо актуалізації бібліотечних фондів у зв'язку зі збройною агресією російської федерації проти України. URL: <https://mcip.gov.ua/news/rekomendatsii-ministerstva-kultury-ta-informatsiynoi-polityku-ukrainy> (дата звернення: 20.10.2025).

48. Реформа децентралізації. *Урядовий портал*. URL: <https://mcip.gov.ua/news/rekomendatsii-ministerstva-kultury-ta-informatsiynoi-polityku-ukrainy> (дата звернення: 15.11.2025).

49. Ржеуський А. В., Кунанець Н. Е. SWOT-аналіз дистанційного бібліотечно-інформаційного обслуговування бібліотек закладів вищої освіти України. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2023. № 2. С. 11–24.

50. Сенсотека (бібліотека-філія №18) : вебсайт Львівської муніципальної бібліотеки. URL: <https://lmb.lviv.ua/libraries/sensoteka-biblioteka-filiya-18> (дата звернення: 28.11.2025).

51. Сердюк С., Герасимова. С. Бібліотеки України в час війни: адаптація до нових реалій та визначення пріоритетів. Бібліотечний форум: історія, теорія, практика. 2022. №3. С. 9–14. URL: http://odnb.odessa.ua/img/novini_2016/645/serdyuk.pdf (дата звернення: 26.10.2025).

52. Сисова Ю. В. Бібліотечний фандрайзинг під час війни: актуальні проблеми та шляхи їх вирішення. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2022. № 4. С. 30–34.

53. Скільки в Україні внутрішньо переміщених осіб у 2025 році: актуальна статистика ВПО за областями. *Апостроф*. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/direktor-centralnoyi-biblioteki-poltavskoyi-miskoy/> (дата звернення: 01.11.2025).

54. Соціокультурна діяльність бібліотек. *Українська бібліотечна енциклопедія*. URL: <https://ube.nlu.org.ua/article> (дата звернення: 15.11.2025).

55. Соціологія: Навч. посібник. Вид. 2-ге, перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2002. 472 с.

56. Таміла Дузенко: «Бібліотеки – це імідж влади». URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/tamila-duzenko-biblioteki-ce-imidzh-vladi/> (дата звернення: 28.11.2025).

57. Третє місце. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення: 30.10.2025).

58. Хаби цифрової освіти: понад 3 тисячі бібліотек продовжують навчати українців цифрової грамотності : Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/education/khabitsifrovoi-osviti-ponad-3-tisyachi-bibliotek-prodovzhuyut-navchati-ukraintsiv-tsifrovoi-gramotnosti> (дата звернення: 03.11.2025).

59. Химинець А. М., Прокопович Л. Бібліотечні інноваційні послуги: міжнародний та вітчизняний досвід. *Бібліопсихологія, бібліопедагогіка, бібліографістика, бібліотерапія в освіті: теорія і практика* : збірник тез доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної інтернетконференції, м. Мукачево, 20 квітня 2024 р. Мукачево : Мукачівський державний університет, 2024. С. 120–123.

60. Централізована бібліотечна система. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 17.10.2025).

61. Чотири простори бібліотеки: модель діяльності: практич. посіб. / автори-укладачі: О. Бояринова, О. Бруй, Л. Лугова, Я. Сошинська, І. Шевченко; Українська бібліотечна асоціація. Київ : ВГО Українська бібліотечна асоціація, 2020. 104 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/> (дата звернення: 03.12.2025).

62. Щербан Т., Брецько І. Терапевтичні можливості бібліотерапії як сучасного методу психологічної допомоги. *Бібліопсихологія, бібліопедагогіка, бібліографістика, бібліотерапія в освіті: теорія і практика* : збірник тез доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної інтернетконференції, м. Мукачево, 20 квітня 2024 р. Мукачево : Мукачівський державний університет, 2024. С. 131–133.

63. Як змінилися бібліотечні простори в умовах війни. *Goethe-Institut*. URL: <https://www.goethe.de/prj/lek/uk/dos/bup.html> (дата звернення: 25.11.2025).

64. Яким був перший рік Львівської муніципальної бібліотеки. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=7Kc0Af8iJVY> (дата звернення: 19.11.2025).

65. Яковенко О. Г., Венідиктова А. В., Василенко О. М. Бібліотечні послуги: облік, статистика, ефективність : науково-методичний посіб. Київ : НБУВ, 2019. 132 с.

66. 1333 пам'ятки культурної спадщини та 2185 об'єктів культурної інфраструктури постраждали в Україні через російську агресію станом на кінець січня 2025 року : Міністерство культури та стратегічних комунікацій України. URL: <https://mcsc.gov.ua/news/1333-pamyatky-kulturnoyi-spadshhyny-ta-2185-obyektiv> (дата звернення: 03.11.2025).

67. A. Arellano. Third Places in Culture – Ray Oldenburg Q&A. *Steelcase*. 2015. URL: <https://www.steelcase.com/research/articles/topics/design-q-a/q-ray-oldenburg/> (дата звернення: 26.10.2025).

68. Chorna T. Ukrainian libraries in the time of war: Losses and challenges. *Alexandria: The Journal of National and International Library and Information Issues*. 2023, Vol. 0(0). P. 1–10. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/70f0be00-1c9a-466e-ae99-2cb8b405ef0b/content> (дата звернення: 10.11.2025).

69. Dempsey L. (2000). Scientific, industrial, and cultural heritage. A shared approach: A research framework for digital libraries, museums and archives. In *ariadne*, Issue 22, 1999. URL: <http://www.ariadne.ac.uk/issue22/dempsey/> (дата звернення: 19.10.2025).

70. Facebook-сторінка Львівської Муніципальної бібліотеки. URL: https://www.facebook.com/lviv.library/?locale=uk_UA (дата звернення: 15.12.2025).

71. Given, L., M. And McTavish, L. (January 2010). What's Old Is New Again: The Reconvergence of Libraries, Archives, and Museums in the Digital Age. *The Library Quarterly*, 80(1), pp. 7–32. The University of Chicago Press. URL: <http://www.jstor.org/stable/10.1086/648461> (дата звернення: 10.11.2025)

72. IFLA Standards. *IFLA*. URL: <https://www.ifla.org/units/standards/> (дата звернення: 10.11.2025).

73. LVIV. *CITIES OF LITERATURE*. URL: <https://www.citiesoflit.com/lviv> (дата звернення: 10.12.2025).

74. Onyshchenko, Oleksii. (2025). Strategies and Priorities for Library Activities During the War and Post-War Reconstruction. *In Library. Science*.

Communication. Current Priorities and Prospects: Proceedings of the International Scientific Conference (Kyiv, Oct. 1-3, 2025): in 2 vol. Kyiv, VNLU, 2025. Vol. 1. 14-19 pp.

75. Petrova I. O., Horb Ye. S. Library as a space for inclusivity and dialogue: experience of transforming Polish libraries on the border of centuries. *University Library at a New Stage of Social Communications Development. Conference Proceedings*, 2024. № 9. P. 264–272.

76. URBAN бібліотека (бібліотека-філія №8) : вебсайт Львівської муніципальної бібліотеки. URL: <https://lmb.lviv.ua/libraries/urban-biblioteka-biblioteka-filiya-8> (дата звернення: 30.11.2025).

77. WIKI бібліотека (бібліотека-філія №25) : вебсайт Львівської муніципальної бібліотеки. URL: <https://lmb.lviv.ua/libraries/wiki-biblioteka-biblioteka-filiya-25> (дата звернення: 30.11.2025).