

Олена Тверитникова

докторка історичних наук, Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”, професорка кафедри українознавства, культурології та історії науки; Харків, Україна;

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6288-7362>;

E-mail: tveekhpi@ukr.net

Галина Салата

докторка історичних наук, Київський національний університет культури і мистецтв, професорка кафедри інформаційної діяльності та зв'язків з громадськістю;

Київ, Україна;

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2673-8463>;

E-mail: salaty@bigmir.net

Надія Бачинська

кандидатка педагогічних наук, Київського національного університету культури і мистецтв, професорка кафедри інформаційної діяльності та зв'язків з громадськістю;

Київ, Україна;

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3912-7108>;

E-mail: n.bachynska17@gmail.com

Юлія Демідова

кандидатка технічних наук, доцентка, Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”, доцентка кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами ім. академіка І. Зязюна; Харків, Україна;

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8295-5972>;

E-mail: dem-ula@ukr.net

ПЕРСОНАЛ-СТРАТЕГІЇ БІБЛІОТЕК: АДАПТАЦІЯ ДО ЗМІН СОЦІАЛЬНОГО ПРОСТОРУ ТА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЛАНДШАФТУ

Анотація: у статті проаналізовано типологію персонал-стратегій, зокрема адаптивні, інноваційно-орієнтовані, стабілізаційні та розвиткові моделі, які можуть впроваджуватись залежно від профілю бібліотеки, її цільової аудиторії, управлінських ресурсів та ступеня залученості в локальний соціокультурний контекст. Наголошено на важливості створення сприятливого організаційного клімату, що підтримує ініціативність, навчання протягом життя та командну взаємодію. Обґрунтовано, що стратегічне бачення кадрового розвитку має включати системне планування, аналітику потреб, розвиток лідерського потенціалу, партнерство з освітніми та науковими інституціями, активну участь у професійних мережах, а також застосування HR-аналітики для ефективного управлінського супроводу.

© Олена Тверитникова, Галина Салата, Надія Бачинська, Юлія Демідова, 2026

Сформульовано висновок, що адаптивні, гнучкі та інноваційно спрямовані персонал-стратегії є запорукою успішної трансформації бібліотек в умовах зміненої соціальної реальності та цифрової культури, підсилюючи їхню роль як відкритих соціокультурних інституцій знання, доступу та розвитку громади. Практична цінність дослідження полягає у визначенні орієнтирів для розробки ефективних персонал-стратегій, що сприятимуть модернізації бібліотек відповідно до викликів цифрової доби та потреб громад.

Ключові слова: кадровий потенціал; цифрова трансформація; цифрова грамотність; інноваційне мислення; HR-аналітика; адаптація; soft skills.

Olena Tverytnykova

doctor of historical sciences, National Technical University
“Kharkiv Polytechnic Institute”, professor of the department of Ukrainian studies, cultural
studies and history of science; Kharkiv, Ukraine;
E-mail: tveekhpi@ukr.net

Halyna Salata

doctor of historical sciences, Kyiv National University of Culture and Arts, professor of the
department of information activities and public relations; Kyiv, Ukraine;
E-mail: salaty@bigmir.net

Nadiia Bachynska

Ph.D. in pedagogy, Kyiv National University of Culture and Arts, professor of the department
of information activities and public relations; Kyiv, Ukraine;
E-mail: n.bachynska17@gmail.com

Yuliia Demidova

PhD of Technical Sciences, associate professor, National Technical University “Kharkiv
Polytechnic Institute” associate professor of the department of pedagogy and psychology of
management of social systems of academician I. Zyazyun; Kharkiv, Ukraine;
E-mail: dem-ula@ukr.net

LIBRARY PERSONNEL STRATEGIES: ADAPTING TO CHANGES IN THE SOCIAL SPACE AND INFORMATION LANDSCAPE

Abstract: the article analyzes the typology of personnel strategies, in particular adaptive, innovation-oriented, stabilization and development models, which can be implemented depending on the profile of the library, its target audience, management resources and the degree of involvement in the local socio-cultural context. The importance of creating a favorable organizational climate that supports initiative, lifelong learning and team interaction is emphasized. It is substantiated that the strategic vision of personnel development should include system planning, needs analysis, leadership development, partnership with educational and scientific institutions, active participation in professional networks, as well as the use of HR analytics for effective management support. It is concluded that adaptive, flexible and innovative personnel strategies are the key to the successful transformation of libraries in the

conditions of a changed social reality and digital culture, strengthening their role as open socio-cultural institutions of knowledge, access and community development. The practical value of the study lies in identifying guidelines for developing effective personnel strategies that will contribute to the modernization of libraries in accordance with the challenges of the digital age and the needs of communities.

Key words: human resource potential; digital transformation; digital literacy; innovative thinking; HR analytics; adaptation; soft skills.

Olena Tverytnykova, Halyna Salata, Nadiia Bachynska, Yuliia Demidova

An extended abstract of the paper on the subject of:

“Library personnel strategies: adapting to changes in the social space and information landscape”

Problem setting. *The article is devoted to the study of theoretical and practical aspects of the formation of personnel strategies in libraries that adapt to the transformations of social space and information landscape. The growing importance of soft skills, digital literacy and social empathy in library staff contributes to an effective response to the requests of local communities, support inclusivity and implementation of the concept of “library as a third space”. The purpose of the study is to analyze the process of forming personnel strategies in the library sector in the context of significant transformations of social space and information environment, which determine the specifics of the development of the modern information society*

Recent research and publications analysis. *The use of a comprehensive approach allows us to draw conclusions regarding the formation and development of personnel strategies in libraries. This approach combines the analysis of theoretical sources, statistical data, and empirical methods. The generalization and analysis of scientific literature made it possible to formulate the theoretical foundations of the study. The analysis covers current research in the field of personnel strategies, digital transformation of libraries, and human resources management in the context of changing social space. An empirical study of personnel strategies used in libraries in Ukraine was conducted. The study included*

an analysis of reporting data from library institutions, in particular: library and information institutions of Mykolaiv, Odessa, Kharkiv, Chernihiv, and Dnipropetrovsk regions. The analysis covered statistical reports on staffing, staff training activities, and the implementation of innovative practices. Analysis of the results of anonymous surveys of library employees from open sources allowed us to summarize their views on current problems and needs in training and development of professional competencies. To study the social aspects of personnel strategies, sociological research methods were used, in particular, questionnaires of library users to determine their requirements for library services, as well as an analysis of social expectations regarding library activities.

Paper objective. *The emphasis is placed on the need to rethink approaches to managing the human resource potential of libraries. This is due to the impact of the global challenges of the digital age, the rapid growth of the role of knowledge, the spread of information and communication technologies, and changing models of interaction between library institutions and society. It is emphasized that an effective personnel strategy should be based on an understanding of new trends in social development, community demands, the level of digital literacy of users, as well as the ability of libraries to respond to new functional and social roles. Social expectations of users, the*

expansion of the spectrum of library services, the need to work in a hybrid format, an orientation towards supporting formal and informal education, integration into the ecosystem of open knowledge — all this forms new requirements for the competencies of library workers. This is not only about professional qualifications, but also about the possession of soft skills, digital skills, innovative thinking, the ability to work with large data sets, facilitate learning processes, and develop partnerships with other organizations.

Paper main body. *The article analyzes the typology of personnel strategies, in particular adaptive, innovation-oriented, stabilization and development models. Strategies can be implemented depending on the profile of the library, its target audience, management resources and the degree of involvement in the local socio-cultural context. The importance of creating a favorable organizational climate that supports initiative, lifelong learning and team interaction is emphasized. It is substantiated that the strategic vision of personnel development should include system planning, needs analysis, leadership development, partnership with educational and scientific institutions, active participation in professional networks, as well as the use of HR analytics for effective management support. It is concluded that adaptive, flexible and innovative personnel strategies are the key to the successful transformation of libraries in the conditions of a changed social reality and digital culture, strengthening their role as open socio-cultural institutions of knowledge, access and community development. The practical value of the study lies in identifying guidelines for developing effective personnel strategies that will contribute to the modernization of libraries in accordance with the challenges of the digital age and the needs of communities.*

The article presents the authors' experience of participating in the

international project “Open Educational Resources with Ukraine”, implemented with the support of the German Academic Exchange Service and Leibniz University of Hannover. The event was held at the Technical Library of Germany-Leibniz Information Center for Science and Technology and was aimed at improving the digitalization of the educational process and scientific activity. The goal of the project was to improve the digitalization of the educational process and scientific activity by creating open educational resources. An interactive training module was developed in English and Ukrainian within the project. Representatives of leading Ukrainian universities participated. The presented resources contribute to ensuring continuous education, especially in wartime conditions, and the integration of Ukrainian science into the European academic space. This proves that in countries with developed library infrastructure, the emphasis is on the maximum use of modern technologies, while Ukrainian libraries are faced with the need to introduce innovations in conditions of limited resources.

Conclusions of the research. *The scientific research confirmed that information technologies have become the main factor changing the way libraries interact with users. The introduction of new technologies, such as digital platforms, process automation and the use of artificial intelligence, affects the efficiency of library institutions, as well as the qualifications and competencies of their employees. The impact of socio-cultural changes on the functioning of libraries: library staff, focusing on socio-cultural changes, in particular on globalization and the development of cultural institutions, plays a significant role in the preservation and popularization of cultural heritage through library resources, which significantly increases the role of libraries in society, and therefore requires the improvement of personnel strategies at different levels of management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із

важливими науковими чи практичними завданнями. Актуальність дослідження

зумовлена необхідністю адаптації бібліотек до цифрових трансформацій та нових соціальних викликів через ефективне формування персонал-стратегій. Класичні стратегічні теорії залишаються базовим підґрунтям для аналізу зовнішнього середовища бібліотек як складових культурно-інформаційного ринку. Сучасні персонал-стратегії бібліотек формуються в умовах динамічних соціальних і інформаційних змін, що потребує гнучкого, адаптивного підходу до управління людськими ресурсами. Ефективність таких стратегій значною мірою залежить від здатності організацій своєчасно реагувати на стратегічні можливості, впроваджувати інноваційні моделі управління персоналом і розвивати нові компетентності працівників. Особливого значення набувають розвиток цифрової грамотності, м'яких навичок, комунікативної культури та соціальної емпатії бібліотекарів, що сприяє кращому задоволенню потреб користувачів і зміцненню ролі бібліотеки як важливого культурно-інформаційного та соціального простору. Саме тому дослідження теоретичних і практичних засад формування персонал-стратегій у бібліотечній сфері є актуальним і необхідним для забезпечення їхнього сталого розвитку та конкурентоспроможності в сучасному суспільстві.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, у яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. Окремі аспекти теми, пов'язані з моніторингом якості, стратегічним плануванням, штучним інтелектом, кадровими трансформаціями та впровадженням міжнародних стандартів, досліджувалися як в українському, так і в міжнародному науковому просторі.

У контексті стратегічного управління інноваційними проєктами важливими є підходи, викладені у працях класиків стратегічного менеджменту, таких як Ансофф (Ansoff) (1979) [1], Минсберг, Ахлstrand і Лампель

(H. Mintzberg, B. Ahlstrand, & J. Lampel,) (2021) [15], які окреслюють фундаментальні принципи формування конкурентної стратегії та стратегічного аналізу. Зокрема, Минсберг, Ахлstrand і Лампель (H. Mintzberg, B. Ahlstrand, & J. Lampel,) (2021) [15] — це метафоричне “сафарі” “джунглями” стратегічного мислення, книга, яка пропонує систематизацію численних підходів до формування стратегії, що в менеджменті часто змагаються між собою або застосовуються паралельно. Робота надає змогу переосмислити стратегії розвитку бібліотек, зокрема через адаптацію шкіл стратегічного мислення до специфіки соціокультурних установ; підтримує ідею множинності стратегічних моделей, що важливо для формування персонал-стратегій у гнучкому, адаптивному форматі; підкреслює, що немає єдиної “правильної” стратегії — усе залежить від контексту, ресурсів, лідерства і культури організації — джерело є універсальним методологічним орієнтиром для аналізу стратегічного управління у будь-якій сфері, включно з бібліотечною, та дозволяє побудувати гібридні чи адаптивні моделі стратегічного планування, що актуально для роботи з персоналом, зміною організаційної культури, управлінням трансформаціями в умовах цифрової доби.

Дослідження Овусу-Афрія (Owusu-Afriyie) (2024) [16] стосується аудиту, але його концепції можуть бути цінно адаптовані: моніторинг персоналу (наприклад, регулярна оцінка, зовнішні або внутрішні ревізії компетенцій) може бути каталізатором підвищення якості обслуговування або змістовності діяльності бібліотек; дотримання стандартів якості (наприклад, нормативи в галузі обслуговування користувачів, цифрові сертифікації, етичні норми) може виконувати посередницьку роль, через яку моніторинг стимулює безпосереднє поліпшення роботи персоналу; використання кількісного аналізу (PLS-SEM) для виявлення структурних

взаємозв'язків між “моніторингом”, “дотриманням стандартів” і “якістю/ефективністю” персоналу бібліотек — це потужний методологічний інструмент для емпірично обґрунтованих персонал-стратегій. Окрему увагу привертають дослідження, присвячені впливу штучного інтелекту на управлінські процеси. Зокрема, Шах, Жами і Трехан (Shah, Gami і Trehan) (2024) [23] розглядають інтелектуальні підходи до управління якістю даних за допомогою ШІ.

Переконані, що хоч тематика Світлішина (2023) [26] стосується оцінювання продукції, його підхід може бути адаптований до управління персоналом у бібліотеках, зокрема: аналогічно до ідентифікації вимог до продукції, можна формувати та актуалізувати критерії ефективності персоналу (наприклад, цифрова компетентність, гнучкість, комунікативні навички); кількісне та цільове оцінювання персоналу може базуватися на формальних формулах або метриках (ключові показники виконання, KPI), дозволяючи виявляти слабкі місця та розробляти стратегії розвитку; поділ на базові та цільові показники ефективності може сприяти формуванню цільових кар'єрних траєкторій, моніторингу професійного розвитку та впровадженню адаптивних HR-практик. Леськів та ін. (2024) [12] досліджують вплив ШІ на систему управління якістю продукції в різних сферах. Аспекти розроблення та застосування моніторингових систем у бібліотечному та освітньому середовищі проаналізовані в працях Гончаренка, Мокіна і Проценка (2023), [8] які запропонували підхід до побудови інформаційної системи на базі технологій Інтернету речей, а також Демир Таян та ін. (Demir's Taylan et al) (2025) [5], які розробили рішення для бібліотечного управління на основі моделей глибинного навчання. Питання проектування систем оцінювання ефективності інноваційної діяльності розглядаються у працях Ярмуса

(2024) [32], який запропонував концепцію оцінювання результативності інноваційних проєктів, та Басвої (2024) [3], яка досліджує теоретичні засади формування систем управління якістю. Бачинською та ін. (2024) [2] розкрито модель моніторингу якості освітніх послуг як ключового компонента управління у бібліотечній та архівній справі. Узагальнення стратегічних викликів бібліотечної справи в умовах інноваційного розвитку в українському контексті представлено у дослідженні Салати та Бачинської (2025) [21], де підкреслено важливість персонал-стратегій та міждисциплінарних підходів у розбудові інноваційного середовища. Відтак, у сучасному науковому полі формується цілісний міждисциплінарний підхід до осмислення трансформації бібліотечної справи. Актуальність персонал-стратегій, орієнтованих на інновації, якість і цифрову адаптацію, обґрунтована як українськими, так і зарубіжними дослідженнями.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується дана стаття. Аналіз літератури підтверджує багатовимірність проблеми моніторингу якості та управління в бібліотечно-інформаційній сфері. Сучасні наукові розвідки охоплюють широкий спектр підходів — від стратегічного планування та цифровізації до впровадження штучного інтелекту та розвитку персоналу, що вказує на інтегративний і міжгалузевий характер означеної теми. Ці та інші дослідження свідчать про зростаючу потребу в розвитку персонал-стратегій, орієнтованих на цифрову трансформацію, гнучкість у роботі та соціокультурну інтеграцію бібліотек. Аналіз робіт підтвердив, що для ефективної адаптації бібліотечних установ до змін у соціальному та інформаційному середовищі необхідно впроваджувати інноваційні підходи до управління персоналом, які базуються на постійному розвитку компетенцій і гнучкості у роботі з новими форматами

надання послуг. Отже, це питання потребує
детального розгляду.

Формулювання цілей статті
(постановка завдання). Метою роботи є
дослідити сучасні підходи до персонал-
стратегій, окреслити основні напрями
розвитку кадрового потенціалу бібліотек у
контексті цифровізації та сформулювати
рекомендації для їх ефективного
впровадження. Наукова новизна досліджен-
ня полягає у формулюванні та обґрунтуванні
концепції адаптивних персонал-стратегій,
що вперше в українському науковому
дискурсі враховує особливості
функціонування місцевих бібліотечних
установ в умовах трансформацій сучасного
інформаційного суспільства.

Виклад основного матеріалу
дослідження з повним обґрунтуванням
отриманих наукових результатів. Для
проведення дослідження використано
комплексний підхід, який поєднує аналіз
теоретичних джерел, статистичних даних,
а також емпіричні методи, що дозволяють
зробити висновки щодо формування та
розвитку персонал-стратегій у бібліотеках.
На першому етапі дослідження проведено
систематичний огляд наукової літератури,
що охоплює актуальні дослідження у сфері
персонал-стратегій, цифрової
трансформації бібліотек, а також
управління кадровими ресурсами в умовах
змін соціального простору (2018–2023 рр.),
що надало можливість сформулювати
теоретичні засади дослідження та
окреслити наукову новизну теми.

На другому етапі проведено
емпіричне дослідження персонал-
стратегій, що застосовуються у бібліотеках
України, яке включало аналіз звітних
даних бібліотечних установ, зокрема:
бібліотечно-інформаційних установ
Миколаївської, Одеської, Харківської,
Чернігівської та Дніпропетровської
областей щодо ключових напрямів
персонал-стратегій в умовах цифрової
трансформації, соціальної турбулентності
та зміни запитів користувачів. Аналіз
охоплював статистичні звіти про кадровий

склад, заходи з підвищення кваліфікації
персоналу, а також впровадження
інноваційних практик у період 2019–2024
рр., що базувалися на публічних документах
і стратегічних планах, розміщених на
офіційних сайтах бібліотек означених
регіонів. Аналіз результатів анонімних
опитувань працівників бібліотек із
відкритих джерел дозволив узагальнити
їхні погляди на актуальні проблеми та
потреби у навчанні й розвитку
професійних компетенцій. Для вивчення
соціальних аспектів персонал-стратегій
використовувалися методи соціологічного
дослідження, зокрема анкетування
користувачів бібліотек, з метою
визначення їхніх вимог до бібліотечних
послуг, а також аналіз соціальних
очікувань щодо діяльності бібліотек
(2020–2024 рр.). Узагальнені дані,
отримані за результатами онлайн-
анкетування з використанням
структурованих анкет, стали основою для
аналізу кадрових пріоритетів у
бібліотеках. У дослідженні брали участь
118 респондентів — бібліотечних фахівців
різного рівня з обласних, публічних,
університетських та спеціалізованих
бібліотек вище означених областей.
Опитування було індивідуальним,
добровільним та анонімним. Анкета
складалася з п'яти тематичних блоків: 1)
бачення стратегічних цілей розвитку
персоналу бібліотеки; 2) оцінка
актуальних викликів для бібліотечних
працівників (включаючи цифровізацію,
зміну профілю користувачів,
комунікаційні навички тощо); 3) наявність
та доступність можливостей для
підвищення кваліфікації; 4) очікування
від керівництва у сфері персонального
розвитку; 5) рівень задоволеності чинною
персонал-стратегією установи.

З огляду на результати емпіричних
досліджень розроблено типологію
персонал-стратегій, яка враховує
функціональну специфіку бібліотек,
їхню цільову аудиторію, ресурсний потенціал,
а також рівень інтеграції в місцеві громади.

Останнім етапом дослідження стало вивчення інноваційних підходів у бібліотечному управлінні, особливо в контексті цифрових трансформацій, що дозволило сформулювати рекомендації щодо адаптації бібліотечних персонал-стратегій до змін соціального простору та інформаційного ландшафту (2022–2025 рр.).

Здійснено контент-аналіз стратегічних планів розвитку обласних бібліотек (зокрема Миколаївської наукової бібліотеки, науково-технічної бібліотеки Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут” та Одеської обласної універсальної бібліотеки) з метою виявлення структурних елементів персонал-стратегій. Аналіз виявив наявність таких спільних компонентів: акценти на STEM-орієнтоване навчання персоналу; посилення цифрової трансформації професійної діяльності; впровадження менторських і коучингових програм для молодих фахівців; активізація участі персоналу в міжрегіональних і міжнародних професійних обмінах.

Для вивчення стану персонал-стратегій у бібліотечній сфері використовувався метод контент-аналізу стратегічних документів, оприлюднених на офіційних вебсайтах бібліотечних установ. Аналіз охоплював обласні, публічні, університетські та спеціалізовані бібліотеки Миколаївської, Чернігівської, Харківської областей. Зокрема, опрацьовані такі документи: Стратегія розвитку Миколаївської обласної універсальної наукової бібліотеки на 2020–2025 рр. [27]; Стратегічний план розвитку Харківської державної наукової бібліотеки імені В.Г. Короленка на 2021–2025 рр. [28]; Зведений план науково-методичної та науково-дослідної діяльності бібліотек — методичних центрів та громадських бібліотечних об'єднань м. Харкова на 2021 рік [11] та Зведений план основних заходів науково-методичної та науково-дослідної роботи провідних бібліотек м. Харкова на 2025 рік [25]; Звіт про роботу наукової бібліотеки Національного університету “Чернігівська політехніка” за 2022 рік [22].

Аналіз документів дозволив виокремити сучасні підходи до управління бібліотечним персоналом, зокрема в аспектах професійного розвитку, цифрової трансформації, адаптації до змін соціального середовища, а також взаємодії з місцевими громадами.

Вибірка для емпіричного дослідження персонал-стратегій у бібліотечній сфері сформована на основі таких критеріїв: типологічне розмаїття бібліотек — до дослідження включено бібліотеки різних видів: публічні, університетські, наукові, спеціалізовані, що дозволило проаналізувати широку палітру підходів до формування та реалізації персонал-стратегій. Регіональна представленість — у вибірку включено бібліотеки з різних областей України (Миколаївської, Одеської, Харківської, Чернігівської та Дніпропетровської), що надало змогу вивчити специфіку застосування персонал-стратегій у різних соціокультурних та економічних контекстах. Різноманітність за масштабом — охоплено як великі бібліотечні мережі (обласного чи університетського рівня), так і бібліотеки з малим і середнім рівнем ресурсного забезпечення, що дозволило порівняти адаптивні стратегії персоналу залежно від наявних можливостей. Назви установ, включених до вибірки: Центральна міська бібліотека ім. М. Кропивницького Централізованої бібліотечної системи для дорослих м. Миколаєва, Центральна міська бібліотека ім. І. Франка (м. Одеса), Одеська національна наукова бібліотека, Харківська державна наукова бібліотека імені В. Короленка, Дніпропетровська обласна універсальна наукова бібліотека, Бібліотека Українського державного хіміко-технологічного університету (м. Дніпро), Центральна міська бібліотека м. Дніпро (ЦБС м. Дніпро), наукова бібліотека Національного університету “Чернігівська політехніка”. Загалом проаналізовано 7 бібліотек, що відображають різні рівні організації бібліотечної діяльності та кадрового управління у межах публічної,

академічної та спеціалізованої бібліотечної системи України. Дослідження проводилося на експериментальній базі вище означених бібліотек. Вибір зазначених установ зумовлений відкритим доступом до їхніх стратегічних документів та звітності, що дозволяє проаналізувати підходи до формування персонал-стратегій у контексті сучасних інформаційних і соціальних трансформацій. Такий підхід забезпечує об'єктивність дослідження та уникає прямого впливу на внутрішні процеси цих установ, що є важливим для збереження наукової нейтральності та незалежності висновків. Крім того, аналіз стратегічних планів провідних бібліотек дозволяє виявити загальні тенденції, характерні для галузі в цілому, а не лише окремих організацій.

Результати емпіричного дослідження дозволяють виокремити ключові вектори розвитку персонал-стратегій у бібліотечній

сфері, які відображають сучасні виклики цифрової трансформації, зміни у трудовій культурі, очікування працівників та потреби користувачів. На основі узагальнених даних із відкритих джерел і наявних досліджень, що охоплюють бібліотеки різних типів і регіонів вище означених областей, можна виокремити ключові напрями кадрової політики, які наразі формують основу стратегічного планування у сфері управління персоналом. Відтак, у Таблиці 1 узагальнено результати оцінки цих пріоритетів, що дозволяє виокремити домінуючі тенденції та порівняти їхню значущість у свідомості бібліотечних фахівців.

З наведених даних видно (Таблиця 1), що найбільше значення респонденти надають розвитку цифрових навичок, що підтверджує гіпотезу про переорієнтацію кадрової політики бібліотек у бік технологічної адаптивності.

Таблиця 1

**Пріоритети у персонал-стратегіях аналізованих бібліотек за результатами опитування
(у % від кількості респондентів)**

№ з/п	Напрямок персонал-стратегії	Частка відповідей, %
1.	Цифрова грамотність і компетентності	84,8
2.	Інноваційні форми професійного розвитку	73,9
3.	Адаптація до віддаленої роботи	67,4
4.	Мотивація та збереження кадрів	56,5
5.	Гнучке управління трудовими ресурсами	52,2
6.	Соціокультурна інтеграція персоналу	41,3
7.	Психоемоційна стійкість та антистресові практики	39,1

Джерело: створено авторами

У межах дослідження проведено контент-аналіз стратегічних документів розвитку низки бібліотечних установ України, зокрема: Миколаївської обласної універсальної наукової бібліотеки (<https://reglibrary.mk.ua>), Науково-технічної бібліотеки Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут” (<https://library.kpi.kharkov.ua>), а також Одеської обласної універсальної наукової бібліотеки ім. М. Грушевського (<https://odnb.odessa.ua>). Метою аналізу було виокремлення ключових структурних компонентів персонал-стратегій, що фігурують у відповідних планах розвитку на період до 2025–2030 рр.

Змістовний аналіз стратегічних документів виявив наявність спільних підходів до кадрової політики, що визначають сучасні вектори трансформації професійного середовища бібліотек. Серед домінуючих компонентів персонал-стратегій можна виокремити: орієнтацію на розвиток цифрових та STEM-компетентностей персоналу, що передбачає регулярне підвищення кваліфікації через участь у спеціалізованих тренінгах і курсах; послідовну цифрову трансформацію професійної діяльності співробітників бібліотек із фокусом на опанування нових технологій інформаційного обслуговування; запровадження програм менторства та

коучингу для молодих спеціалістів із метою їхньої адаптації та ефективної інтеграції в професійне середовище; активізацію участі бібліотечних працівників у міжрегіональних, національних та міжнародних обмінах досвідом, що сприяє зростанню професійної мобільності та обміну інноваційними практиками.

Водночас, реалізація персонал-стратегій у цих установах супрово-джується

низкою викликів, серед яких провідними є дефіцит фінансування на підготовку персоналу, нерівний доступ до цифрової інфраструктури, а також збереження кадрового потенціалу в умовах демографічних та міграційних змін, в умовах російсько-української війни. Основні виклики, які впливають на реалізацію персонал-стратегії в бібліотеках (за оцінками респондентів) наведено в Таблиці 2.

Таблиця 2

Основні виклики, які впливають на реалізацію персонал-стратегії в бібліотеках (за оцінками респондентів)

№ з/п	Основні виклики	Частка відповідей, %
1.	Обмежене фінансування професійного розвитку	24
2.	Високий рівень емоційного вигорання персоналу	19
3.	Брак сучасних технологій для підвищення кваліфікації персоналу	18
4.	Низька мотивація до самоосвіти	15
5.	Висока плинність кадрів молодого віку	13
6.	Недостатня управлінська гнучкість	11

Джерело: створено авторами

Отримані результати контент-аналізу стратегічних планів розвитку обласних бібліотек засвідчили наявність спільних векторів у формуванні персонал-стратегії, що фокусуються на інноваційному, компетентнісному та міжсекторальному підходах. Зафіксовано чітке спрямування на оновлення підходів до професійного розвитку бібліотечних працівників через поєднання формального та неформального навчання, активне впровадження цифрових інструментів, розвиток м'яких навичок і створення умов для професійної мобільності.

Проаналізовані документи демонструють, що бібліотеки не лише реагують на зміни в інформаційному ландшафті, а й прагнуть передбачати потреби майбутнього — зокрема, шляхом підтримки персоналу у сфері цифрових інновацій, зміцнення взаємодії між поколіннями (через менторство) та формування спільнот практиків. Зростає увага до персоналізованих траєкторій професійного зростання, впровадження

інституційних моделей наставництва та участі у проєктах підвищення кваліфікації за міжнародними стандартами. Результати опитування респондентів, представлені вище, в Таблиці 1, надають змогу виявити ключові бар'єри, які перешкоджають реалізації персонал-стратегії. Серед них — обмеженість фінансових ресурсів, відсутність системної HR-політики, недостатній рівень цифрової компетентності частини персоналу, а також фрагментарність підходів до формування кадрового резерву. Саме ці виклики потребують стратегічної переоцінки ролі кадрової політики як інтегрованого інструменту управління інституційним розвитком. У цьому контексті особливу увагу варто приділити формам професійного розвитку, що застосовуються у бібліотеках — вони не лише відображають поточні потреби персоналу, а й визначають рівень готовності інституції до трансформацій. Деталізовану інформацію щодо таких форм представлено у Таблиці 3.

Форми професійного розвитку персоналу, що впроваджуються в бібліотеках (2023–2025 рр.)

№ з/п	Форма підвищення кваліфікації	Застосовується, %
1.	Онлайн-курси (Prometheus, Coursera)	89,1
2.	Вебінари та онлайн-семінари	84,8
3.	Професійні стажування	58,7
4.	Коучинг і менторинг	52,2
5.	Участь у проєктних групах	50,0
6.	Навчання у межах грантових ініціатив	41,3

Джерело: створено авторами

Представлені у Таблиці 3 дані свідчать про активну трансформацію підходів до професійного розвитку бібліотечного персоналу у 2023–2025 рр. Найпоширенішими формами підвищення кваліфікації стали онлайн-курси (89,1 %) та вебінари/онлайн-семінари (84,8 %), що вказує на домінування цифрових форматів навчання та підтверджує готовність працівників до використання платформ дистанційного навчання, що також відображає зростання значущості самостійного опанування нових компетенцій, гнучкості та індивідуалізації освітніх траєкторій. Значна частка респондентів також зазначила участь у професійних стажуваннях (58,7 %), коучингових і менторських програмах (52,2 %), а також роботу у проєктних групах (50,0 %), що засвідчує перехід до більш інтерактивних, практико-орієнтованих форм навчання, орієнтованих на розвиток soft skills, креативності, критичного мислення та командної взаємодії.

Менш поширеним, але стратегічно важливим напрямом є навчання у межах грантових ініціатив (41,3 %), яке демонструє зацікавленість бібліотек у зовнішніх джерелах ресурсної підтримки для розвитку кадрового потенціалу, що підтверджує прагнення бібліотечних установ до міжнародної інтеграції, партнерства та участі у програмному фінансуванні інноваційних освітніх проєктів. Сукупність наведених форм навчання свідчить про поступову зміну парадигми кадрового розвитку — від фрагментарних короткострокових курсів до системного, гнучкого, цифро-підтриманого підходу, орієнтованого на сталі результати. У такому контексті

формується ключові напрями цифрової трансформації персонал-стратегії, які надано на Рисунку 1.

Відтак, на Рисунку 1 відображено ключові напрями цифрової трансформації персонал-стратегії бібліотек, серед яких: розвиток цифрових компетентностей персоналу; впровадження платформ дистанційного навчання; автоматизація процесів управління персоналом; використання HR-аналітики для планування кадрових рішень; створення цифрових середовищ для командної взаємодії; підтримка цифрової інклюзії та безперервного навчання. Означені напрями свідчать про поступову інтеграцію цифрових інструментів у всі складові кадрової політики бібліотек.

Варто виокремити типи персонал-стратегій, застосованих бібліотеками, які визначаються залежно від їхнього ресурсного потенціалу, цільової аудиторії та функціональної специфіки: 1) інноваційно-орієнтовані стратегії — використовуються в бібліотеках, які активно впроваджують цифрові технології та інноваційні форми обслуговування (цифрові бібліотеки, електронні ресурси); 2) традиційно орієнтовані стратегії — у бібліотеках з обмеженими ресурсами, де основна увага зосереджена на підтримці традиційних форм обслуговування; 3) гібридні стратегії — бібліотеки, що поєднують як традиційні, так і інноваційні підходи, враховуючи потреби місцевої громади та запити користувачів. Відтак, представлені типи персонал-стратегій є результатом адаптації бібліотечних установ до нових соціальних реалій, цифрових викликів і змін у соціокультурному контексті.

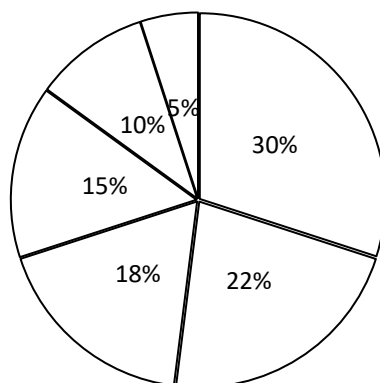


Рисунок 1. Напрями цифрової трансформації персонал-стратегій бібліотек
30 % — впровадження LMS-платформ для навчання;
22 % — створення внутрішніх цифрових спільнот/чатів для обміну досвідом;
18 % — автоматизація HR-документообігу;
15 % — моніторинг цифрової компетентності;
10 % — гейміфіковане навчання (беджі, рівні тощо)
5 % — використання ШІ у плануванні кадрів.
Джерело: створено авторами

Згідно з даними проведеного опитування, понад 65 % респондентів зазначили, що найбільш важливими для них є soft skills, зокрема комунікативні навички та здатність працювати з різними типами користувачів.

Проте, цифрова грамотність і здатність використовувати новітні інформаційні технології залишаються ключовими компетенціями, на яких фокусується персонал-стратегія бібліотек (Таблиця 4).

Таблиця 4

Середні значення важливості різних компетенцій для бібліотечних працівників за результатами опитування

№	Компетенція	Важливість (у балах, максимальний бал–5)
1.	Цифрова грамотність	4.7
2.	Комунікативні навички	4.5
3.	Інноваційне мислення	4.3
4.	Управлінські навички	4.0
5.	Здатність до роботи в команді	3.8

Джерело: створено авторами

Результати підтверджують необхідність упровадження програм підвищення кваліфікації для бібліотечних працівників, що включають тренінги з цифрових технологій та інноваційних підходів у роботі з користувачами. Відомості представлені у Таблиці 5 надають чітке уявлення про зростання відвідуваності в бібліотеках після впровадження адаптованих персонал-стратегій, що свідчить про успішність адаптації до нових соціальних і

інформаційних умов. Тому можна зробити висновок, що правильне управління персоналом та впровадження інноваційних стратегій допомагають не лише покращити внутрішні процеси в бібліотеках, а й значно підвищити їхню популярність серед користувачів. Задля ефективної реалізації таких програм важливо враховувати специфіку локального соціального середовища та потреби різних категорій працівників. Значна увага має приділятися розвитку “м’яких навичок”, що

*ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФЕНОМЕНІВ
ЛІДЕРСТВА, УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ОБ'ЄКТУ*

сприяють кращій комунікації та адаптації у змінних умовах. Окрім технічних аспектів, необхідно підтримувати мотивацію персоналу через створення сприятливих

умов для професійного зростання. Загалом інтеграція інноваційних підходів у кадрову політику сприяє формуванню більш гнучких і конкурентоспроможних бібліотек.

Таблиця 5

Середня відвідуваність бібліотек за місяцями (до та після адаптації персонал-стратегії)

№ з/п	Місяць	До адаптації стратегії (відвідувачів)	Після адаптації стратегії (відвідувачів)
1.	Січень	150	170
2.	Лютий	160	180
3.	Березень	145	190
4.	Квітень	140	200
5.	Травень	135	210
6.	Червень	130	220
7.	Липень	125	230
8.	Серпень	120	240
9.	Вересень	115	250
10.	Жовтень	110	260
11.	Листопад	105	270
12.	Грудень	100	280

Джерело: створено авторами

Згідно з результатами аналізу діяльності Миколаївської обласної універсальної наукової бібліотеки (<https://reglibrary.mk.ua>), Науково-технічної бібліотеки Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут” (<https://library.kpi.kharkov.ua>), а також Одеської обласної універсальної наукової бібліотеки ім. М. Грушевського (<https://odnb.odessa.ua>), показники ефективності таких установ значно підвищилися. Це стосується як внутрішніх результатів (зниження плінності кадрів, підвищення рівня задоволення працівників), так і зовнішніх (збільшення кількості користувачів бібліотек, покращення якості наданих послуг). Бібліотеки з гнучкими персонал-стратегіями демонструють стійке зростання кількості користувачів, що підтверджує ефективність впровадження інноваційних управлінських підходів.

З огляду на результати дослідження, варто запропонувати рекомендації для бібліотечних установ: розвиток цифрових компетенцій: бібліотеки повинні активно

впроваджувати програми навчання для бібліотечних працівників щодо використання цифрових інструментів та технологій; інтеграція з громадами: вони мають активно працювати над розширенням своїх послуг для місцевих громад, враховуючи потреби та очікування користувачів; стратегічне планування кадрів: потрібно впроваджувати довгострокові плани щодо розвитку персоналу, спрямовані на постійне вдосконалення компетенцій та адаптацію до нових умов роботи. Окреслені рекомендації можуть стати основою для подальшої оптимізації персонал-стратегій бібліотек, сприяючи їхньому сталому розвитку в умовах змінюваного соціального та інформаційного ландшафту.

Одним із основних аспектів означеної теми є адаптація персоналу бібліотек до змін соціального простору та інформаційного ландшафту. Наукова розвідка виявила важливі аспекти, які стосуються не лише розвитку нових технологій і методів роботи, але й значення людського фактору у бібліотечній сфері. У порівнянні з

роботами інших суспільствознавців, дослідження виявило певні схожості і відмінності в інтерпретації результатів та підходів до цієї проблематики. Результати збігаються з висновками Грант (2021) [7], де підкреслено важливість розвитку компетенцій бібліотечних працівників для успішної адаптації до змін в інформаційному середовищі. Наголошуємо на необхідності постійного навчання та розвитку персоналу в умовах швидких технологічних змін. Важливим елементом є також впровадження інноваційних проєктів, які сприяють розвитку персоналу та покращенню якості бібліотечних послуг. Результати дослідження показали важливість адаптації бібліотечних працівників до цифрових технологій та нових форм соціальної взаємодії з користувачами.

Основні результати свідчать про необхідність оновлення підходів до кадрового менеджменту бібліотек, зокрема: впровадження елементів стратегічного HR-планування, безперервного навчання та підтримки змін через внутрішні комунікації. Означені висновки частково корелюють із результатами досліджень зарубіжних авторів, зокрема у статті Shawe (2023) [24] розглянуто організаційні підходи до управління бюджетом як основу для функціонування персоналу в умовах змін. Автор підкреслює, що раціональна фінансова політика є базою для ефективної реалізації стратегій розвитку персоналу, адже від бюджету залежить можливість впровадження інновацій, навчальних програм і модернізації управлінських структур. Дослідження підтверджує важливість взаємозв'язку між кадровими стратегіями та бюджетною стабільністю, однак зосереджується не лише на фінансовому, а й на соціальному аспекті — на готовності бібліотечних працівників адаптуватися до нових соціокомунікативних викликів, включно із цифровою трансформацією користувацьких запитів та

зростанням ролі бібліотек як медіаторів у громадському просторі.

Натомість у роботі Рамьян (Ramjaun) (2022) [20] акцент зроблено на інноваційній культурі як ключовому чиннику успішного розвитку бібліотек. Автор досліджує, як зміни в інформаційному середовищі стимулюють потребу в нових професійних ролях бібліотекарів, зокрема фахівців із цифрових комунікацій, менеджерів знань та фасилітаторів освітніх проєктів — ідеї перегукуються з результатами дослідження, де визначено, що стратегія кадрового розвитку має включати формування нових компетентностей у сфері цифрової грамотності, аналітики даних, соціального медіабайнгу та проєктного менеджменту. Водночас, якщо Рамьян (Ramjaun) фокусується здебільшого на бібліотеках країн Західної Європи, де питання інновацій розглядаються в контексті сталого фінансування та підтримки з боку професійних асоціацій, наше дослідження демонструє, що в українських умовах кадрові інновації часто відбуваються попри ресурсні обмеження, за рахунок ініціативності самих працівників та локальних партнерств.

Виявлено низку відмінностей у підходах до адаптації кадрів. Зокрема, у дослідженні детальніше проаналізовано трансформації соціокультурного простору, а також вплив глобалізації, цифровізації та нових моделей споживання інформації на бібліотечний персонал. Це співвідноситься з роботою Виджакумар (Vijayakumar) (2018) [31], де підкреслюється, що бібліотекарі повинні бути не лише технічно обізнаними, але й здатними працювати в новому соціальному контексті. Водночас додаємо, що необхідність постійного моніторингу змін у суспільстві, культурі і потреб користувачів стає важливою частиною персонал-стратегії. Ще однією відмінністю є акцент на комплексний

підхід до навчання персоналу, який включає не лише технічні навички, але й соціальні, етичні та комунікаційні аспекти. Однак, наголошуємо, що ці зміни потребують специфічних адаптаційних стратегій для кожного регіону та бібліотеки. У роботі Шах, Жами і Трехан (Shah, Gami і Trehan) (2024) [23] підкреслюється необхідність використання штучного інтелекту та великих даних для покращення управління персоналом і послугами в бібліотеках. Визнаючи важливість технологічних змін, означений підхід більше зосереджений на людському вимірі цих змін, на розвитку саме тих навичок, які дозволяють бібліотечним працівникам ефективно працювати у цифровому середовищі, а також забезпечувати високий рівень комунікації з користувачами. Дослідження робить акцент на адаптації до місцевих особливостей і соціокультурних змін, що є важливим аспектом для ефективного впровадження нових технологій у роботу бібліотек.

Загалом, результати наукової розвідки підтверджують важливість адаптації персоналу бібліотек до змін соціального простору та інформаційного ландшафту, а також необхідність стратегічного підходу до розвитку людських ресурсів у бібліотечній сфері. Водночас означений підхід акцентує увагу на інтеграції соціокультурних, етичних та комунікаційних аспектів у процес навчання та розвитку персоналу, що є ключовим для успішної адаптації до нових умов. Відтак, результати наукової розвідки співвідносяться з міжнародними та українськими працями науковців, підтверджуючи важливість адаптації бібліотечного персоналу до соціальних та інформаційних змін. На основі порівняння з іншими науковими роботами, варто констатувати, що українські дослідження більше фокусуються на соціокультурних аспектах, тоді як міжнародні роботи переважно зосереджуються на технічних і організаційних питаннях. Такий підхід

дозволяє краще зрозуміти, яким чином персонал бібліотек має реагувати на зміни в інформаційному ландшафті та соціальному просторі, а також які фактори є найважливішими для їхньої адаптації.

Цікавим є досвід участі міжнародному проєкті “Відкриті освітні ресурси з Україною”, який реалізовувався за підтримки Німецької служби академічних обмінів (DAAD) та Лейбницького університету Ганновера. Захід проходив на базі Технічної бібліотеки Німеччини — Інформаційного центру науки і техніки імені Лейбница (ТІВ) і був спрямований на удосконалення цифровізації освітнього процесу та наукової діяльності. У межах проєкту проводилася серія вебінарів, присвячених розвитку цифрових компетенцій — як технічних, так і правових, — необхідних для створення навчальних відео та відкритих освітніх ресурсів (Open Educational Resources, OER). Окрім того, учасникам запропоновано інтерактивний модуль для самостійного навчання англійською та українською мовами — *Creating Open Audiovisual Media: A Look-Up Guide*, — який допомагав опанувати принципи створення OER відповідно до стандартів ЮНЕСКО Projekt 'Open Education Resources with Ukraine' (2024) [19], що реалізовується на базі кафедри Українознавство, культурологія та історія науки НТУ “ХП”.

У проєкті брали участь представники Лейбницького університету Ганновера, Інформаційного центру науки і техніки імені Лейбница, а також низки провідних українських університетів: Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Українського державного університету науки і технологій (м. Дніпро), Харківського національного університету радіоелектроніки, Національного аерокосмічного університету “Харківський авіаційний інститут”, Національного технічного університету “Харківський політехнічний

інститут” та Національного університету “Львівська політехніка”. Відтак, у результаті реалізації проєкту створено понад 290 навчальних відео з таких освітніх компонент, як біомедична техніка, біологія, матеріалознавство, інформаційні технології, історія науки й техніки. Усі матеріали розміщені на міжнародному науковому відео-порталі TIB AV-Portal (n.d.), що забезпечує вільний доступ до них. Окреслені відеоресурси відкривають нові можливості для організації навчання, особливо в умовах воєнного часу, сприяють забезпеченню безперервної освіти та підтримують інтеграцію української науки в європейській і світовий академічний простір.

Загалом, отримані результати дослідження підтверджують критичну роль ефективних персонал-стратегій у забезпеченні стійкого розвитку бібліотечних установ в умовах сучасних соціальних та інформаційних трансформацій. Вони засвідчують, що комплексний підхід до кадрового менеджменту, який поєднує цифрову грамотність, розвиток soft skills, адаптивність та інтеграцію з місцевими громадами, є ключовим фактором підвищення ефективності бібліотек і їхньої здатності відповідати на виклики цифрової доби. Водночас порівняльний аналіз із міжнародними практиками підкреслює необхідність врахування локальних соціокультурних особливостей при формуванні персонал-стратегій, що сприятиме інтеграції українських бібліотек у світовий інформаційний простір та зміцненню їхньої соціокультурної ролі.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямку. У процесі проведеного емпіричного дослідження отримані важливі результати, які дозволяють визначити ключові тенденції у розвитку бібліотечних установ в умовах змін, що відбуваються в соціальному середовищі та інформаційному ландшафті.

Опитування охопило 118 респондентів із 5 областей України, серед

яких були представники обласних універсальних наукових бібліотек, університетських, молодіжних, публічних та спеціалізованих бібліотек. Основною метою дослідження було з'ясування пріоритетів у кадровій політиці, рівня цифрової адаптації персоналу та впливу зовнішніх чинників на професійну діяльність бібліотекарів в умовах трансформацій соціального простору та змін інформаційного ландшафту. Результати показали, що 78 % респондентів вважають розвиток цифрових навичок ключовим напрямом професійного зростання, а 65 % — вказали на потребу в регулярному навчанні щодо використання новітніх інформаційних технологій, зокрема систем автоматизації, штучного інтелекту, аналітики даних. Близько 52 % опитаних зазначили важливість менторських програм для молодих фахівців як чинника адаптації до професійного середовища. Водночас 39% респондентів вказали на обмежені ресурси своїх установ як бар'єр для реалізації персонал-стратегії. Цікаво, що лише 23 % опитаних мають досвід участі в міжнародних освітніх чи професійних програмах, тоді як 71 % виявили бажання брати участь у таких ініціативах за наявності відповідної підтримки. Також відзначено високий запит на розвиток “м'яких навичок” — комунікативних, управлінських та адаптивних, які необхідні в умовах зміни соціального простору та культурної динаміки. Окрім того, респонденти вказали на потребу у створенні внутрішніх корпоративних стратегій розвитку персоналу, підвищенні ролі HR-функцій у бібліотеках та впровадженні системного підходу до планування кар'єрного зростання. Важливим є й формування лідерського потенціалу серед працівників, що здатні ініціювати інноваційні зміни на місцях. У відповідях також підкреслювалася роль емоційного інтелекту в успішній комунікації з користувачами в посткризовий період. Загалом результати

опитування свідчать про необхідність глибшого переосмислення ролі бібліотечного персоналу в умовах нестабільного соціального контексту. Відтак, емпіричні дані дозволяють сформулювати практичні орієнтири для оновлення персонал-стратегій з урахуванням актуальних викликів і потреб бібліотечної галузі.

Встановлено, що ефективне стратегічне управління персоналом є ключовим чинником успішної трансформації бібліотечних установ в умовах цифровізації, глобалізації та зміни інформаційних потреб суспільства. Виявлено, що успішна адаптація бібліотечних працівників до змін соціального простору вимагає постійного професійного розвитку, інтеграції нових технологій у роботу бібліотек та гнучкості в управлінні персоналом. Відзначено, що українські бібліотеки зіптовхуються з додатковими викликами через соціально-політичні фактори, що потребує особливої уваги до формування нових персонал-стратегій.

У науковій розвідці підтверджено, що інформаційні технології стали основним чинником, який змінює способи взаємодії бібліотек із користувачами. Впровадження новітніх технологій, таких як цифрові платформи, автоматизація процесів та використання штучного інтелекту, впливає на ефективність бібліотечних установ, а також на кваліфікацію та компетенції їхніх працівників. Вплив соціокультурних змін на функціонування бібліотек: персонал бібліотек, орієнтуючись на соціокультурні зміни, зокрема на глобалізацію і розвиток культурних інститутів, має значну роль у збереженні та популяризації культурної спадщини через бібліотечні ресурси, що у разі підвищує роль бібліотек у суспільстві, а

отже — потребує удосконалення персонал-стратегій на різних рівнях управління.

Результати порівняльного аналізу з міжнародними дослідженнями відобразили спільні тенденції щодо важливості цифровізації, але також виявили відмінності у підходах до інтеграції нових технологій у роботу бібліотек. У країнах з розвинутою бібліотечною інфраструктурою акцент ставиться на максимальне використання сучасних технологій, в той час як українські бібліотеки стикаються з необхідністю впровадження інновацій в умовах обмежених ресурсів. Варто дослідити, як сучасні інформаційні технології, такі як штучний інтелект і аналітика даних, можуть покращити процеси управління персоналом і навчання бібліотекарів. Не завадить приділити увагу проблемі впливу соціокультурних змін на структуру бібліотечних установ і на адаптацію бібліотек до нових соціальних реалій, зокрема в контексті змінення соціального статусу бібліотек у суспільстві. Дослідження доводить, що персонал-стратегії бібліотек мають будуватися на засадах безперервного навчання, розвитку цифрової та комунікативної компетентності, готовності до інноваційного мислення, кросфункціональності та здатності до стратегічного планування в умовах змін. Узагальнено, що персонал-стратегії мають враховувати локальний соціальний контекст, демографічні зміни, особливості інформаційного ландшафту регіону, а також можливості для партнерства і проєктної взаємодії в цифровому середовищі.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні цифрової адаптації персоналу, оцінці ефективності персонал-стратегій та впливу ШІ на професійну ідентичність бібліотечних працівників із урахуванням міжнародного досвіду та українських особливостей.

Список літератури:

1. Ansoff H. I. Strategic management. New York : Macmillan, 1979. 236 p.

2. Bachynska N. A., Tverytnykova E. Ye., Drozdova T. V., Demidova Yu. Ye., Salata H. V. Educational services quality monitoring system as an

important component of library and archive management. *Теорія і практика управління соціальними системами : щоквартальний науково-практичний журнал*. 2024. № 2. С. 43–55. URL: <https://doi.org/10.20998/2078-7782.2024.2.04>.

3. Баєва О. І. Теоретичні основи формування системи управління якістю на підприємстві. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 132–135. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-25>.

4. Cox A. M. Exploring the impact of Artificial Intelligence and robots on higher education through literature-based design fictions. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*. 2021. Vol. 18, № 3. P. 2–19. URL: <https://doi.org/10.1186/s41239-020-00237-8>.

5. Demir T. Polynomial Regression and Faster R-CNN Models for University Library Decision Implementation Discovery based on Deep Learning. *WSEAS Transactions on Information Science and Applications*. 2025. Vol. 22. P. 83–92. URL: <https://wseas.com/journals/isa/2025/a185109-1172.pdf>.

6. Кафедра українознавства, культурології та історії науки. Офіційний сайт кафедри Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут». *Викладачі та аспіранти нашої кафедри брали участь у науковому проєкті “Open Educational Resources with Ukraine” за підтримки DAAD*. URL: <https://web.kpi.kharkov.ua/ukin/archives/5115>.

7. Grant R. M. Contemporary strategy analysis. Hoboken, NJ : Wiley, 2021. 544 p.

8. Гончаренко Д. В., Мокін В. Б., Проценко Д. П. Побудова інформаційної системи моніторингу фізичних показників на основі технології Інтернету речей. *Інформаційні технології та комп'ютерна інженерія*. 2023. Т. 57, № 2. С. 99–108. URL: <https://doi.org/10.31649/1999-9941-2023-57-2-99-108>.

9. IFLA. Strategy 2024–2029. 2024. 12 p. URL: <https://www.ifla.org/units/strategy/>.

10. Провідні бібліотеки Харкова. *Зведений план основних науково-методичних і дослідницьких заходів провідних бібліотек Харкова на 2025 рік*. Харків, 2025. URL: <https://korolenko.kharkov.com/kharkivuba/uba-zvity.html>.

11. Зведений план науково-методичної та науково-дослідної діяльності бібліотек — методичних центрів та громадських бібліотечних об'єднань м. Харкова на 2021 рік. Бібліотеки Харкова. Харків, 2021. 22 с. URL: <https://korolenko.kharkov.com/kharkivuba/uba-zvity.html>.

12. Леськів Г. З., Сватюк О. Р., Левків Г. Я. Вплив технологій штучного інтелекту на систему управління якістю продукції. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2024. № 2. С. 49–56. URL: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2024-2-7>.

13. McKinsey Global Institute. The future of work after COVID-19. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>.

14. Мінцберг Г. Менеджмент. Київ : Наш формат, 2018. 408 с.

15. Mintzberg H., Ahlstrand B., J. Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. New York : Free Press, 2005. 407 p.

16. Owusu-Afriyie R., Awunyo-Vitor D., Gyimah P., Appiah K. O. Monitoring and audit quality: Does quality standards compliance matter? *Cogent Business and Management*. 2024. Vol. 11, № 1. URL: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2416095>.

17. Портер М. Конкурентна стратегія : техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.

18. Портер М. Конкурентна перевага: як досягати стабільно високих результатів. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.

19. Світова фізика в Україні: унікальний досвід консолідації науковців Харківського фізичного центру (1920–1930-ті рр.). *Проєкт “Open Education Resources with Ukraine”*. Харків : НТУ “ХПІ”. URL: <https://av.tib.eu/media/68379>.

20. Ramjaun I. Perspectives on library innovation. *MSc Information and Library Management*. 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/362644407_Perspectives_on_library_Innovation.

21. Салата Г. В., Бачинська Н. А. Інноваційні проєкти в бібліотечній справі України: деякі аспекти проблеми. *Суспільство і національні інтереси*. 2025. № 4. С. 858–870. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-4\(12\)-858-870](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-4(12)-858-870).

22. Звіт роботи наукової бібліотеки Національного університету “Чернігівська політехніка” за 2022 рік. Чернігів, 2022. URL: <https://stu.cn.ua/wp-content/uploads/2024/04/zvit-nb-2022.pdf>.

23. Shah K., Gami S., Trehan A. An intelligent approach to data quality management: AI-powered quality monitoring in analytics. *International Journal of Advanced Research in Science Communication and Technology*. 2024. Vol. 4, № 3. URL: https://www.researchgate.net/publication/387298750_An_Intelligent_Approach_to_Data_Quality_Management_A_I-Powered_Quality_Monitoring_in_Analytics.

24. Shawe R. Budget and organization management. *Open Journal of Business and Management*. 2023. Vol. 11, № 3. P 910–919. URL: <https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.113049>.

25. Сміт С., Бредлі К., Гірт М. Стратегія поза хокейною клюшкою: люди, ймовірності та великі кроки, щоб перевершити шанси. Київ : Наш формат, 2021. 256 с.

26. Світличин І. Методичний підхід до оцінювання якості продукції. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1. С. 64–69. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-64-69](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-64-69).

27. Стратегія розвитку Миколаївської обласної універсальної наукової бібліотеки на 2020–2025. URL: <https://pkm.mk.ua/venue/reglibrary-mk/>.

28. Стратегічний план розвитку Харківської державної наукової бібліотеки ім.В. Короленка на 2021–2025 рр. URL: <https://strategylibraryproc.kpi.ua/article/view/306045/297566>.

29. ТІВ AV-Portal. Проєкт “Open Education Resources with Ukraine”. URL: https://av.tib.eu/publisher/Projekt_Open_Education_Resources_with_Ukraine_.

30. Reimagining our futures together: A new social contract for education. *UNESCO Publishing*, Paris, 2023. 188 p. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707>.

31. Vijayakumar J. K. Human resource development strategies for academic and research libraries — KAUST story. 2018. URL: <http://eprints.rclis.org/43787/1/Human%20Resource%20Development%20Strategies%20for%20New%20Generation%20Academic%20slides.pdf>.

32. Ярмус С. Проєктування системи моніторингу та оцінювання ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-149>.

References:

1. Ansoff H. I. Strategic management. New York : Macmillan, 1979. 236 p.

2. Bachynska N. A., Tverytnykova E. Ye., Drozdova T. V., Demidova Yu. Ye., Salata H. V. Educational services quality monitoring system as an important component of library and archive management. *Teoriia i praktyka upravlinnia sotsialnyimi systemamy: shchokvartalnyi naukovo-praktychnyi zhurnal*. 2024. No. 2. pp. 43–55. Available at: <https://doi.org/10.20998/2078-7782.2024.2.04>.

3. Baieva O. I. Teoretychni osnovy formuvannia systemy upravlinnia yakistiu na pidpriemstvi [Theoretical foundations for establishing a quality management system within an organisation]. *Ekonomichnyi prostir*. 2024. No. 190. pp. 132–135. Available at: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-25>.

4. Cox A. M. Exploring the impact of Artificial Intelligence and robots on higher education through literature-based design

fictions. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*. 2021. Vol. 18, no. 3. pp. 2–19. Available at: <https://doi.org/10.1186/s41239-020-00237-8>.

5. Demir T. Polynomial Regression and Faster R-CNN Models for University Library Decision Implementation Discovery based on Deep Learning. *WSEAS Transactions on Information Science and Applications*. 2025. Vol. 22. pp. 83–92. Available at: <https://wseas.com/journals/isa/2025/a185109-1172.pdf>.

6. Kafedra ukrainoznavstva, kulturolohii ta istorii nauky. Ofitsiyni sait kafedry Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu “Kharkivskiyi politekhnichnyi instytut” [Department of Ukrainian Studies, Cultural Studies and History of Science. Official website of the Department at the National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”]. *Vykladachi ta aspiranty nashoi kafedry braly uchast u naukovomu proiekti “Open Educational Resources with Ukraine” za pidtrymky DAAD*. Available at: <https://web.kpi.kharkov.ua/ukin/archives/5115>.

7. Grant R. M. Contemporary strategy analysis. Hoboken, NJ : Wiley, 2021. 544 p.

8. Honcharenko D. V., Mokin V. B., Protsenko D. P. Pobudova informatsiinoi systemy monitorynhu fizychnykh pokaznykiv na osnovi tekhnolohii Internetu rechei [Development of an information system for monitoring physical parameters based on Internet of Things technology]. *Informatsiini tekhnolohii ta kompiuterna inzheneriia*. 2023. Vol. 57, no. 2. pp. 99–108. Available at: <https://doi.org/10.31649/1999-9941-2023-57-2-99-108>.

9. IFLA. Strategy 2024–2029. 2024. 12 p. Available at: <https://www.ifla.org/units/strategy/>.

10. Providni biblioteki Kharkova [Leading libraries in Kharkiv]. *Zvedenyi plan osnovnykh naukovo-metodychnykh i doslidnytskykh zakhodiv providnykh bibliotek Kharkova na 2025 rik*. Kharkiv, 2025. Available at: <https://korolenko.kharkov.com/kharkivuba/uba-zvity.html>.

11. Zvedenyi plan naukovo-metodychnoi ta naukovo-doslidnoi diialnosti bibliotek — metodychnykh tsestriv ta hromadskykh biblioteknykh obiednan m. Kharkova na 2021 rik. Biblioteki Kharkova [Consolidated plan for the scientific, methodological and research activities of libraries — methodological centres and public library associations in the city of Kharkiv for 2021. Libraries of Kharkiv]. Kharkiv, 2021. 22 p. Available at: <https://korolenko.kharkov.com/kharkivuba/uba-zvity.html>.

12. Leskiv H. Z., Svatiuk O. R., Levkiv H. Ya Vplyv tekhnolohii shtuchnoho intelektu na systemu upravlinnia yakistiu produktsii [The impact of artificial intelligence technologies on product quality management systems]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*. 2024. No. 2. pp. 49–56. Available at: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2024-2-7>.

13. McKinsey Global Institute. The future of work after COVID-19. 2021. Available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>.

14. Mintsberh H. Menedzhment [Management]. Kyiv : Nash format, 2018. 408 p.

15. Mintzberg H., Ahlstrand B., J. Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. New York : Free Press, 2005. 407 p.

16. Owusu-Afriyie R., Awunyo-Vitor D., Gyimah P., Appiah K. O. Monitoring and audit quality: Does quality standards compliance matter? *Cogent Business and Management*. 2024. Vol. 11, no. 1. Available at: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2416095>.

17. Porter M. Konkurentna stratehiia: tekhniki analizu haluzei i konkurentiv [Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors]. Kyiv : Nash format, 2020. 424 p.

18. Porter M. Konkurentna perevaha: yak dosiahaty stabilno vysokykh rezultativ [Competitive advantage: how to achieve

- consistently high results]. Kyiv : Nash format, 2019. 624 p.
19. Svitova fizyka v Ukraini: unikalnyi dosvid konsolidatsii naukovtsiv Kharkivskoho fizychnoho tsentru (1920–1930-ti rr.) [World Physics in Ukraine: A Unique Experience of Bringing Together Scientists at the Kharkiv Physics Centre (1920s–1930s)]. *Proiekt “Open Education Resources with Ukraine”*. Kharkiv : NTU “KhPI”. Available at: <https://av.tib.eu/media/68379>.
20. Ramjaun I. Perspectives on library innovation. *MSc Information and Library Management*. 2022. Available at: https://www.researchgate.net/publication/362644407_Perspectives_on_library_Innovation.
21. Salata H. V., Bachynska N. A. Innovatsiini proiekty v bibliotechnii spravi Ukrainy: deiaki aspekty problemy [Innovative projects in Ukrainian librarianship: some aspects of the issue]. *Suspilstvo i natsionalni interesy*. 2025. No. 4. pp. 858–870. Available at: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-4\(12\)-858-870](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-4(12)-858-870).
22. Zvit roboty naukovoї biblioteki Natsionalnoho universytetu “Chernihivska politehnika” za 2022 rik [Annual Report of the Academic Library of Chernihiv Polytechnic National University for 2022]. Chernihiv, 2022. Available at: <https://stu.cn.ua/wp-content/uploads/2024/04/zvit-nb-2022.pdf>.
23. Shah K., Gami S., Trehan A. An intelligent approach to data quality management: AI-powered quality monitoring in analytics. *International Journal of Advanced Research in Science Communication and Technology*. 2024. Vol. 4, no. 3. Available at: https://www.researchgate.net/publication/387298750_An_Intelligent_Approach_to_Data_Quality_Management_AI-Powered_Quality_Monitoring_in_Analytics.
24. Shawe R. Budget and organization management. *Open Journal of Business and Management*. 2023. Vol. 11, no. 3. pp 910–919. Available at: <https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.113049>.
25. Smit S., Bredli K., Girt M. Stratehiia poza khokeinoiu kliushkoiu: liudy, ymovirnosti ta velyki kroky, shchob perevershyty shansy [Strategy beyond the hockey stick: people, probabilities and bold moves to beat the odds]. Kyiv : Nash format, 2021. 256 p.
26. Svitlyshyn I. Metodychnyi pidkhid do otsiniuvannia yakosti produktsii [A methodological approach to product quality assessment]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*. 2023. No. 1. pp. 64–69. Available at: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-64-69](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-64-69).
27. Stratehiia rozvytku Mykolaivskoi oblasnoi universalnoi naukovoї biblioteki na 2020–2025 [Development Strategy of the Mykolaiv Regional Universal Scientific Library for 2020–2025]. Available at: <https://pkm.mk.ua/venue/reglibrary-mk/>.
28. Stratehichnyi plan rozvytku Kharkivskoi derzhavnoi naukovoї biblioteki im.V. Korolenka na 2021–2025 rr. [Strategic Development Plan for the V. Korolenko Kharkiv State Scientific Library for 2021–2025]. Available at: <https://strategylib.raryproc.kpi.ua/article/view/306045/297566>.
29. TIB AV-Portal. Proiekt “Open Education Resources with Ukraine”. Available at: https://av.tib.eu/publisher/Projekt_Open_Education_Resources_with_Ukraine_.
30. Reimagining our futures together: A new social contract for education. *UNESCO Publishing*, Paris, 2023. 188 p. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707>.
31. Vijayakumar J. K. Human resource development strategies for academic and research libraries — KAUST story. 2018. URL: <http://eprints.rclis.org/43787/1/Human%20Resource%20Development%20Strategies%20for%20New%20Generation%20Academic%20slides.pdf>.
32. Yarmus S. Proektuvannia systemy monitorynhu ta otsiniuvannia efektyvnosti innovatsiinoї diialnosti promyslovykh pidpriemstv [Designing a system for monitoring and evaluating the effectiveness of innovation activities in industrial enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. No. 69. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-149>.

Стаття надійшла до редакції 08. 02.2026 р.