

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.І. ВЕРНАДСЬКОГО
КАФЕДРА КОМП'ЮТЕРНИХ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

На правах рукопису

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА НА ЗДОБУТТЯ СТУПЕНЯ ВИЩОЇ
ОСВІТИ «МАГІСТР»
ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ УСТАНОВ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ

Здобувачки вищої освіти
Куденчук Яни Русланівни
спеціальності «Інформаційна,
бібліотечна та архівна справа»
Навчально-наукового інституту
муніципального управління та
міського господарства



(підпис)

Науковий керівник:
доктор філософії з публічного
управління та адміністрування,
доцент Кучерявий В. М.



(підпис)

Національна шкала добре
Кількість балів 80
Оцінка: ECTS B

АНОТАЦІЯ

Куденчук Я.Р. Функціонування інформаційних установ в умовах воєнного стану

Робота містить комплексний аналіз функціонування інформаційних установ у кризових умовах, зокрема під час воєнного стану. У ній узагальнено теоретико-методичні засади їх діяльності, визначено нормативно-правові та організаційні механізми функціонування в Україні, а також охарактеризовано підходи до оцінювання стійкості інформаційних структур. На матеріалі НБУВ досліджено ключові ризики та проблеми воєнного періоду й сформульовано перспективні напрями модернізації, включно з цифровізацією та інтеграцією до європейського інформаційного простору.

Ключові слова: інформаційна установа, воєнний стан, документно-інформаційна діяльність, цифровізація, Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського, нормативно-правове забезпечення, збереження документної спадщини.

SUMMARY

Kudenchuk Y.R. Functioning of Information Institutions under Martial Law

The work contains a comprehensive analysis of the functioning of information institutions in crisis conditions, in particular during martial law. It summarizes the theoretical and methodological foundations of their activities, defines the regulatory, legal, and organizational mechanisms of their functioning in Ukraine, and characterizes approaches to assessing the stability of information structures. Based on the material of the National Library of Ukraine, the key risks and problems of the war period are studied and promising directions for modernization are formulated, including digitization and integration into the European information space.

Key words: information institution, martial law, document and information activity, digitalization, V. I. Vernadsky National Library of Ukraine, legal framework, preservation of documentary heritage.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ УСТАНОВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	6
1.1. Поняття, сутність і класифікація інформаційних установ у сучасному інформаційному суспільстві	6
1.2. Нормативно-правове та організаційно-методичне забезпечення діяльності інформаційних установ в Україні	9
1.3. Вплив воєнного стану на діяльність інформаційних установ	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ УСТАНОВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БІБЛІОТЕКИ УКРАЇНИ ІМЕНІ В. І. ВЕРНАДСЬКОГО).....	20
2.1. Загальна характеристика Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського як провідної наукової інформаційної установи держави	20
2.2. Особливості організації документно-інформаційної діяльності Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського в умовах воєнного стану	25
2.3. Підвищення стійкості та адаптивності діяльності Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського в умовах кризових ситуацій	33
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ БІБЛІОТЕКИ УКРАЇНИ ІМЕНІ В. І. ВЕРНАДСЬКОГО В ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД	47
3.1. Напрями розвитку та стратегічні цілі Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського в умовах післявоєнного відновлення.....	47
3.2. Поствоєнні виклики та стратегічні перспективи модернізації Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського в контексті європейської інтеграції	54
3.3. Пропозиції щодо реформування організаційної структури та удосконалення документно-інформаційних процесів Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського у поствоєнний період	65
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена сучасним етапом розвитку українського суспільства, який характеризується значними викликами, пов'язаними з воєнним станом. Війна впливає на всі сфери життя країни, включаючи функціонування інформаційних установ, що традиційно відіграють ключову роль у збереженні, обробці та поширенні знань. Бібліотеки, архіви та науково-інформаційні центри забезпечують доступ до інформаційних ресурсів, підтримують освітні та наукові процеси, сприяють культурній та інтелектуальній стабільності суспільства. В умовах збройної агресії їх діяльність ускладнюється низкою ризиків і загроз — від небезпеки фізичного знищення фондів до потреби забезпечити кіберстійкість, організувати дистанційні сервіси та гарантувати безпеку персоналу й користувачів.

У цьому контексті особливого значення набуває діяльність Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського як провідної наукової інформаційної установи держави. Бібліотека є не лише головним зберігачем національної культурної та наукової спадщини, а й потужним дослідницьким, освітнім та інформаційним центром. В умовах воєнного стану її стабільне функціонування стає критично важливим для забезпечення доступності інформаційних ресурсів, підтримки освітнього, наукового та культурного середовища країни. Саме тому дослідження особливостей роботи Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського під час війни, аналіз проблем, ризиків і викликів, а також розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення її документно-інформаційної діяльності є надзвичайно актуальним та суспільно значущим завданням.

Мета магістерської роботи полягає у всебічному дослідженні функціонування інформаційних установ в умовах воєнного стану, виявленні проблем і ризиків їх діяльності.

Для досягнення поставленої мети дослідження було поставлені такі **завдання:**

- дослідити теоретико-методичні засад функціонування інформаційних установ у сучасному суспільстві;
- здійснити аналіз нормативно-правового, організаційного та методичного забезпечення діяльності інформаційних установ в Україні;
- проаналізувати діяльність Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського як провідної наукової установи;
- розкрити особливості організації документно-інформаційної діяльності бібліотеки Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського в умовах воєнного стану;
- окреслити стратегічні напрями розвитку та модернізації Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського в поствоєнний період.

Об’єкт дослідження - інформаційні установи.

Предмет дослідження - функціонування інформаційних установ в умовах воєнного стану.

Методологічну основу магістерської роботи становить комплекс взаємодоповнювальних методів, серед яких аналіз нормативно-правових актів, порівняльний та системний аналіз, вивчення статистичних даних тощо.

Практичне значення дослідження виявляється у можливості застосування запропонованих рекомендацій для оптимізації роботи Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського, а також для удосконалення діяльності інших інформаційних установ у кризових і надзвичайних умовах. Результати дослідження можуть бути використані у процесі модернізації документно-інформаційних систем, розробці внутрішніх регламентів та створенні стратегій розвитку закладів.

Структура магістерської роботи охоплює вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. Загальний обсяг роботи становить 86 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ УСТАНОВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1. Поняття, сутність і класифікація інформаційних установ у сучасному інформаційному суспільстві

Сучасне інформаційне суспільство характеризується зростанням ролі знань та цифрових технологій, що зумовлює розширення інформаційних потоків і трансформацію соціальних процесів. До ознак інформаційного суспільства належать розвиток цифрових мереж, зростання ролі інтелектуальної праці та активізація освітніх процесів [3]. В інформаційному суспільстві інформаційні установи – це організації (бібліотеки, архіви, музеї, інформаційні центри), що збирають, зберігають, обробляють та надають доступ до інформації. Інформаційні установи функціонують як ключові посередники між знаннями та користувачами, забезпечуючи доступ до інформації у різних формах – від традиційних паперових носіїв до сучасних цифрових систем. Вивчення інформаційних установ є важливим для усвідомлення механізмів забезпечення інформаційної стійкості суспільства, особливо в умовах воєнного стану, коли ефективність нормативного регулювання, організації доступу та захисту документних ресурсів набуває критичного значення. Історичний розвиток інформаційних установ відображає не лише еволюцію форм збереження знань, а й зміну логіки організації інформаційних процесів. Від первинних спроб накопичення текстів і артефактів людство поступово перейшло до інституціоналізованих моделей управління знаннями, що передбачали систематизацію, каталогізацію та регламентований доступ до інформації. Така еволюція засвідчує поступовий перехід від стихійного збереження інформації до професійно організованої діяльності, яка згодом стала основою формування бібліотечних, архівних та інформаційних стандартів.

Перші інформаційні структури сформувалися в античну добу, коли бібліотеки почали виконувати не лише зберігальну, а й інтелектуально-наукову функцію. Найяскравішим прикладом є Александрійська бібліотека, заснована у III столітті до н.е. з ініціативи Птолемея I. Вона стала символом прагнення до систематизації та універсалізації знань, акумулюючи рукописи з різних частин світу — від Греції та Риму до Персії й Індії. У її стінах здійснювали переклади, дослідження та коментарі текстів, формуючи перший науковий центр античності. У її стінах було закладено основи інституційної спадковості інформаційних практик — формування каталогів, універсальних зібрань, принципів класифікації та наукового опрацювання текстів, що визначили модель подальших інформаційних інституцій як центрів системного управління знаннями.

У середньовіччі, в умовах політичної фрагментації та низької поширеності писемності, провідна роль у збереженні знань перейшла до монастирських бібліотек та архівів. Вони були центрами збереження культурної спадщини та переписування рукописів, завдяки чому забезпечувалася передача знань наступним поколінням. Саме в цей період виникли перші централізовані інформаційні фонди, що відіграли критичну роль у збереженні античної традиції, релігійних текстів і хронік. Монастирські установи стали інтелектуальними центрами освіти та науки, де визначалися основи систематизації та збереження інформації. Водночас формувалися засади архівної справи, яка стала невід'ємною складовою інформаційних інституцій майбутнього.

Винахід друкарства у XV столітті й епоха Відродження означили перелом у розвитку інформаційних установ, оскільки друкарський верстат Й. Гутенберга радикально змінив процес створення книг, зробивши їх доступними широким верствам населення [44]. Це сприяло динамічному розвитку бібліотек, архівів і довідкових бюро, що забезпечували наукові, адміністративні й освітні потреби [44]. У XVII–XVIII століттях доба Просвітництва надала інформаційним установам сучасних рис: вони стали

спеціалізованими структурами, які не лише зберігали, а й опрацьовували та поширювали знання. Поява енциклопедій, наукових журналів і класифікаційних систем (зокрема Десятичної класифікації Дьюї) сприяла глибокій трансформації бібліотек і архівів, що почали відігравати ключову роль у формуванні наукового світогляду.

У XIX столітті індустріальна революція та поширення телеграфу, телефону й друкарських машинок суттєво змінили специфіку діяльності інформаційних установ. Вони почали працювати з широкими аудиторіями, забезпечуючи швидкий доступ до актуальної інформації. Бібліотеки стали публічними, архіви — важливою складовою державного управління, а професійні стандарти роботи з інформацією почали набувати оформленої форми, закладаючи фундамент сучасної бібліотечної та архівної професії [45].

XX століття стало періодом електронної революції, що радикально змінила методи обробки та поширення інформації. Винахід комп'ютерів і перших обчислювальних машин започаткував автоматизацію інформаційних процесів. В Україні цифровізація почалася з появою малої електронної обчислювальної машини (МЕОМ) — першого електронного комп'ютера, створеного під керівництвом академіка Сергія Лебедева, що стало передумовою розвитку національних інформаційних технологій. Бібліотеки та наукові установи поступово переходили до цифрових форматів, підвищуючи ефективність пошуку й передачі даних. У другій половині XX століття сформувалися нові види інституцій: інформаційно-аналітичні центри, наукові бібліотеки, архіви та центри обробки даних, які стали ключовими елементами інформаційного суспільства.

У сучасних умовах інформаційні установи переживають масштабну цифрову трансформацію, впроваджуючи штучний інтелект, хмарні технології та аналітику великих даних. Вони дедалі більше перетворюються на багатofункціональні центри, що не лише зберігають інформацію, а й здійснюють аналітику, прогнозування та підтримку прийняття рішень. Бібліотеки розширюють спектр електронних послуг, створюють цифрові

архіви й віртуальні читальні зали; музеї та архіви активно оцифровують фонди; інформаційно-аналітичні центри допомагають органам влади та бізнесу орієнтуватися у складному інформаційному середовищі. Водночас зростає кількість викликів, пов'язаних із кібербезпекою, захистом даних і забезпеченням їх достовірності [46].

Класифікація інформаційних установ (Додаток А) дозволяє впорядкувати їхню діяльність і характеристики за типом діяльності, масштабом, технологічним рівнем, організаційною формою та сферою застосування. Така систематизація сприяє розумінню ролі різних установ у формуванні інформаційного середовища й оптимізації їх роботи відповідно до сучасних потреб.

Отже, інформаційні установи пройшли тривалий шлях розвитку — від античних бібліотек до сучасних цифрових центрів. Вони залишаються фундаментальною основою інформаційного суспільства, забезпечуючи доступ до знань, підтримку науки, культури та державного управління. Їх значення особливо зростає в умовах глобальних викликів — війн, пандемій, економічних криз. Системне дослідження та класифікація таких установ є ключовими для оптимізації їхньої роботи, нормативного забезпечення та стратегічного розвитку.

1.2. Нормативно-правове та організаційно-методичне забезпечення діяльності інформаційних установ в Україні

Нормативно-правове та організаційно-методичне забезпечення діяльності інформаційних установ в Україні становить фундаментальний комплекс правових, регуляторних і методичних актів, які формують правову рамку організації, функціонування та розвитку системи інформаційного обслуговування населення й наукової спільноти. Цей багатогранний комплекс охоплює численні законодавчі акти, підзаконні нормативні документи, державні стандарти, міжнародні конвенції та внутрішні регламенти, за

допомогою яких забезпечується системне впорядкування документно-інформаційних процесів, регламентуються вимоги до обробки, зберігання, захисту та поширення інформаційних ресурсів. Завдяки цьому створюється рівень правового захисту, що дозволяє інформаційним установам — бібліотекам, архівам, інформаційно-аналітичним та науковим центрам — ефективно виконувати свої функції, адаптуючись до мінливих соціальних і політичних умов, включаючи складні виклики, пов'язані з воєнним станом.

Основою нормативно-правового забезпечення інформаційних установ є ряд основних Законів України та міжнародних стандартів, а саме:

1. Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992 р. № 2657-XII, визначає засади інформаційної діяльності в Україні, гарантуючи право кожного на інформацію та встановлюючи загальні правові основи одержання, використання, поширення та зберігання відомостей, а також регулюючи доступ до інформації та статус учасників інформаційних відносин. Цей закон закладає фундамент для формування інформаційного суспільства, захищаючи інформаційні права громадян та визначаючи принципи роботи з інформацією [1].

2. Закон України «Про бібліотеки і бібліотечну справу» від 27.01.1995 р. № 32/95-ВР визначає правові та організаційні засади діяльності бібліотек в Україні. У ньому закріплено основи функціонування бібліотечної системи, встановлено права користувачів і обов'язки бібліотек, порядок їх створення та ліквідації, а також визначено роль держави у підтримці та розвитку бібліотечної справи. Закон гарантує громадянам вільний і рівний доступ до знань, інформації та культурних цінностей і регламентує діяльність бібліотек як важливих елементів культурної та інформаційної інфраструктури держави [2].

3. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22.05.2003 р. № 851-IV визначає правові засади створення, використання та обробки електронних документів, установлює поняття електронного документа, електронного підпису та електронного

документообігу, а також закріплює юридичну силу електронного документа, яка за умови дотримання визначених вимог прирівнюється до паперового аналога. Норми цього Закону регулюють відносини між суб'єктами електронної взаємодії та формують нормативну основу функціонування системи електронного документообігу в Україні [3].

4. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 26.11.2015 р. № 848-VIII, встановлює правові, організаційні та фінансові засади функціонування та розвитку сфери науки в Україні, створює умови для взаємодії науки, освіти, бізнесу та влади, забезпечує пріоритетну державну підтримку наукових досліджень як джерела економічного зростання та національної культури [5].

5. Закон України «Про електронні довірчі послуги» № 2801-IX від 01.12.2022, встановлює правові та організаційні засади електронної ідентифікації та надання електронних довірчих послуг, визначаючи права, обов'язки учасників та порядок їх взаємодії, зокрема, як забезпечити юридичну силу електронних документів та електронного документообігу через використання Кваліфікованого електронного підпису (КЕП) та інших сервісів [4].

6. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 р. № 389-VIII який визначає особливий режим, що запроваджується в Україні або окремих місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, встановлюючи порядок його введення/скасування, повноваження органів влади, військових та тимчасові обмеження прав громадян і юридичних осіб, необхідні для відсічі агресії, забезпечення національної безпеки та територіальної цілісності. Для інформаційних установ це означає необхідність розробки конкретних процедур захисту фондів і безперервного функціонування в надзвичайних обставинах [6].

7. Закон України «Про культуру» від 14.12.2010 р. № 2778-VI [7] і Закон України «Про охорону культурної спадщини» від 08.06.2000 р. № 1805-III. [8], які встановлюють правові засади збереження пам'яток, музеїв, архівів,

а також визначають систему заходів: від обліку та класифікації (археологічні, історичні, архітектурні) до державного управління, фінансування та відповідальності за збереження цих об'єктів, що є частиною національної спадщини .

8. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 05.10.2017 р. № 2163-VIII, який визначає правові засади кібербезпеки, систему суб'єктів та об'єктів кіберзахисту, координує діяльність, встановлює відповідальність, а також визначає загрози національній безпеці в інформаційній сфері (комп'ютерна злочинність, кібертероризм, розголошення держтайн), що є критично важливим для протидії сучасним кіберзагрозам шляхом створення національної системи кіберзахисту [9].

9. Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» від 16.06. 2004 р. № 2594-IV, який регулює відносини у сфері захисту інформації в усіх інформаційних та комунікаційних системах, встановлюючи правові основи для забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності інформації, а також визначає порядок застосування технічних, програмних та організаційних заходів для запобігання її витоку, знищенню чи блокуванню [10].

10. Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 р. № 2939-VI, що визначає порядок доступу громадян до інформації, яка перебуває у розпорядників владних повноважень та інших розпорядників, є фундаментальним для прозорості влади, гарантує право знати, хто, як і для чого збирає дані про особу, та встановлює строки і процедури запитів на таку інформацію, а також види інформації, що не може бути обмежена у доступі, як-от документи про передачу майна [11].

11. Закон України «Про кіберзахист державних інформаційних ресурсів» від 27.05.2025 №4336-IX, кардинально трансформує систему кібербезпеки України, запроваджуючи національну систему реагування на кібератаки, ризик-орієнтований підхід, створення єдиної системи обміну інф. про кіберінциденти, вимогу мати кваліфікованих кіберфахівців в органах

влади та незалежне оцінювання кіберзахисту, що відкриває новий етап у захисті держ. інформації та критичної інфраструктури [12].

12. Закон України «Про державну таємницю» від 21.01.1994 р. № 3855-ХІІ, який регулює суспільні відносини, пов'язані з визначенням інформації, що становить державну таємницю, процедурами її засекречування та розсекречування, а також охороною цієї інформації задля захисту національної безпеки України. Він встановлює порядок допуску громадян до державної таємниці, контроль за її охороною, визначає відповідальність та роль СБУ у цій сфері [13].

13. Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 р. № 2297-VI, який визначає правові засади обробки персональних даних, встановлює права суб'єктів (фізичних осіб) та обов'язки володільців і розпорядників, регулює відносини щодо захисту основоположних прав людини, як-от право на невтручання в особисте життя, та встановлює відповідальність за порушення законодавства у цій сфері, забезпечуючи захист даних як в автоматизованих, так і в неавтоматизованих системах [14].

14. ISO 15489-1:2016 Information and documentation — Records management — міжнародний стандарт, що описує принципи управління документацією, включаючи створення, зберігання, доступ і забезпечення цілісності документів, і слугує теоретичною платформою для побудови систем електронного документообігу [16].

15. ISO 11799:2024 Information and documentation — Document storage requirements for archive and library materials — цей стандарт визначає оптимальні умови мікроклімату, температури, вологості та фізичних характеристик приміщень для збереження як паперових, так і інших видів фондів, що особливо актуально для колекцій національного надбання [15].

16. ISO/IEC 27001:2022 Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements — визначає вимоги до створення комплексних систем інформаційної безпеки, що

є базисом для захисту від кібератак і забезпечення цілісності електронних даних [17].

17. IFLA Guidelines [78] та UNESCO Memory of the World Guidelines — міжнародні рекомендації щодо збереження документальної спадщини, цифровізації архівів, створення і управління репозитаріями, а також відкритого доступу до культурних цінностей у світовому інформаційному просторі [24].

Поряд із законодавчою базою та стандартами, ефективна діяльність інформаційних установ забезпечується системою методичних документів та внутрішніми регламентами, які включають інструкції з діловодства, положення про структурні підрозділи, правила користування фондами та їх збереження, а також стратегічні плани розвитку установ. Значна увага приділяється методичним рекомендаціям, що розробляються Міністерством культури України, Національною академією наук України та профільними інституціями, які сприяють уніфікації діяльності та інтеграції інформаційних установ в єдину мережу. У контексті воєнного стану особливе значення набувають комплексні протоколи реагування на надзвичайні ситуації, плани евакуації та цифрового резервування фондів, а також розробка й впровадження протоколів кіберзахисту й регламентів безперервної роботи установ (Business Continuity Plans), що забезпечують життєздатність інформаційної інфраструктури держави в критичних умовах.

1.3. Вплив воєнного стану на діяльність інформаційних установ

Воєнний стан як особливий правовий режим функціонування держави здійснює комплексний і багатовимірний вплив на діяльність інформаційних установ. Бібліотеки, архіви, музеї, інформаційно-аналітичні та наукові центри в умовах збройної агресії опиняються у ситуації підвищених ризиків, правових обмежень і ресурсної нестабільності, що зумовлює необхідність трансформації традиційних моделей документно-інформаційної діяльності.

Відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 р. № 389-VIII [6], держава може запроваджувати тимчасові обмеження, спрямовані на забезпечення національної безпеки, що безпосередньо впливає на режими доступу до інформації, організацію роботи установ та захист інформаційних ресурсів.

У мирний час інформаційні установи виконують переважно культурні, освітні та науково-комунікативні функції, забезпечуючи рівний доступ громадян до знань і документальної спадщини відповідно до положень Закону України «Про інформацію» від 02.10.1992 р. № 2657-XII [1] та Закону України «Про бібліотеки і бібліотечну справу» від 27.01.1995 р. № 32/95-ВР [2]. Натомість у період воєнного стану до цих функцій додаються завдання збереження національної пам'яті, підтримки інформаційної стійкості суспільства та протидії дезінформаційним загрозам, що суттєво розширює соціальну та державну роль інформаційних інституцій.

Одним із найсерйозніших викликів для інформаційних установ у воєнний час є загроза фізичного знищення або пошкодження документних фондів унаслідок бойових дій, ракетних обстрілів, пожеж та техногенних аварій. Особливо вразливими є унікальні бібліотечні та архівні колекції, що становлять частину національної культурної спадщини й мають неповторну історичну та наукову цінність. Закон України «Про охорону культурної спадщини» від 08.06.2000 р. № 1805-III [8] та Закон України «Про культуру» від 14.12.2010 р. № 2778-VI [7] покладають на державні інформаційні установи обов'язок забезпечувати збереження таких фондів навіть в умовах надзвичайних ситуацій.

У практичній площині це зумовлює необхідність упровадження спеціальних режимів зберігання документів, розробки планів евакуації та створення страхових копій. Відповідність міжнародному стандарту ISO 11799:2024 Information and documentation — Document storage requirements for archive and library material, який визначає вимоги до зберігання архівних і бібліотечних матеріалів [15], набуває особливої актуальності, оскільки

дозволяє мінімізувати ризики пошкодження фондів за умов нестабільного енергопостачання та обмеженого доступу до приміщень.

Воєнний стан суттєво впливає на організацію доступу користувачів до інформаційних ресурсів. Обмеження пересування, комендантська година та безпекові ризики унеможливають повноцінне функціонування традиційних форм обслуговування читачів. Водночас Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 р. № 2939-VI [11] гарантує право громадян на отримання інформації, що не має обмеженого статусу, навіть у кризових умовах.

У зв'язку з цим інформаційні установи змушені активно розвивати дистанційні та електронні сервіси: електронні каталоги, цифрові бібліотеки, репозитарії наукових публікацій, онлайн-довідки та віртуальні читальні зали. Така трансформація відповідає сучасним вимогам управління документацією, закріпленим у стандарті ISO 15489-1:2016 Information and documentation — Records management [16], і сприяє забезпеченню безперервності інформаційного обслуговування навіть за умов фізичної недоступності установ.

Воєнний стан негативно позначається на кадровому потенціалі інформаційних установ. Мобілізація, вимушене переміщення працівників, психологічне навантаження та ризики для життя призводять до порушення усталених трудових процесів. У цих умовах керівництво установ змушене впроваджувати гнучкі організаційні моделі, зокрема дистанційну роботу, перерозподіл функціональних обов'язків і змінні графіки.

Важливим чинником стає підвищення кваліфікації персоналу у сфері цифрових технологій, управління електронними ресурсами та інформаційної безпеки. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 26.11.2015 р. № 848-VIII [5] підкреслює необхідність збереження наукового потенціалу держави навіть у кризових умовах, що актуалізує роль інформаційних установ як інфраструктурної основи науки.

Воєнний стан істотно прискорює процеси цифровізації документно-інформаційної діяльності. Оцифрування фондів, упровадження електронного документообігу та використання хмарних технологій дозволяють зменшити залежність від фізичних носіїв і підвищити стійкість інформаційних систем. Водночас зростає рівень кіберзагроз, що вимагає посилення заходів захисту інформації.

Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 05.10.2017 р. № 2163-VIII [9] та Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» від 16.06.2004 р. № 2594-IV [10] формують правову основу для захисту електронних ресурсів інформаційних установ. Упровадження вимог стандарту ISO/IEC 27001:2022 Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements [17] дозволяє забезпечити конфіденційність, цілісність і доступність інформації в умовах підвищених кіберризиків.

Воєнний стан супроводжується активізацією інформаційної війни, у межах якої дезінформація, маніпулятивні повідомлення та викривлення фактів використовуються як інструменти впливу на суспільну свідомість і державні інститути. У цих умовах інформаційні установи виконують функцію стабілізатора інформаційного простору, забезпечуючи доступ до перевірених і науково обґрунтованих джерел. Відповідно до принципів, закладених у Законі України «Про інформацію» № 2657-XII від 02.10.1992 [1], достовірність і повнота інформації є ключовими умовами формування демократичного суспільства.

Особливого значення набуває бібліографічна та аналітична діяльність, спрямована на систематизацію інформаційних ресурсів воєнної тематики. Формування тематичних колекцій і цифрових архівів відповідає рекомендаціям UNESCO Memory of the World та настановам IFLA [78] щодо збереження документальної спадщини в умовах надзвичайних ситуацій [24].

У цих умовах бібліографічна та аналітична діяльність інформаційних установ виступає інструментом системної протидії інформаційним загрозам,

забезпечуючи відбір, перевірку, класифікацію та контекстуалізацію джерел воєнної тематики. Умови війни формують особливий тип інформаційних потоків — фрагментованих, динамічних і часто нестабільних за джерельною базою, що потребує системної перевірки, класифікації та контекстуалізації. Саме бібліотеки й архіви, як інституції з напрацьованими методами відбору та оцінювання інформації, стають ключовими суб'єктами впорядкування воєнного документального масиву.

У цьому контексті бібліографічна діяльність виходить за межі традиційного опису джерел і набуває аналітичного виміру, орієнтованого на формування тематичних оглядів, покажчиків, довідково-аналітичних добірок та електронних навігаційних інструментів. Такі продукти дозволяють не лише забезпечити доступ до інформації, але й сприяти її осмисленню в умовах інформаційної перенасиченості та дезінформаційних ризиків. Відповідно до принципів, закріплених у Законі України «Про інформацію» № 2657-XII від 02.10.1992 [1], інформаційні установи зобов'язані забезпечувати повноту, достовірність і системність інформації, що особливо актуалізується у воєнний час.

Важливою складовою цієї діяльності є формування спеціалізованих цифрових архівів воєнної тематики, які акумулюють різноманітні джерела: офіційні документи, наукові публікації, матеріали засобів масової інформації, електронні ресурси, свідчення очевидців, фотодокументи та аудіовізуальні матеріали. Такі архіви виконують подвійну функцію: з одного боку, вони слугують інформаційною базою для наукових і аналітичних досліджень, а з іншого — формують документальне підґрунтя для збереження національної пам'яті та відновлення історичної справедливості у майбутньому. У цьому сенсі діяльність інформаційних установ корелює з міжнародними підходами до документування кризових подій, зокрема у сфері фіксації порушень культурної спадщини та злочинів проти людяності.

Окремої уваги потребує проблема довготривалого збереження цифрових ресурсів, створених у воєнний період. Нерівномірність доступу до

електроенергії, загрози кібербезпеці та швидкі темпи накопичення даних створюють ризики втрати інформації або порушення її цілісності. У зв'язку з цим інформаційні установи змушені поєднувати традиційні підходи архівного зберігання з сучасними технологіями резервного копіювання, хмарних сховищ і розподілених систем доступу. Такі підходи відповідають логіці міжнародних стандартів управління документацією та інформаційної безпеки і формують основу для стійкості інформаційної інфраструктури держави в умовах війни.

Воєнний стан також істотно змінює комунікативну роль інформаційних установ. Вони стають не лише пасивними зберігачами ресурсів, а активними учасниками інформаційного процесу, які забезпечують суспільство перевіреною інформацією, протидіють поширенню маніпулятивних наративів і підтримують наукову аргументацію в публічному просторі. Через підготовку аналітичних матеріалів, експертних оглядів і тематичних колекцій інформаційні установи сприяють формуванню стійкого інформаційного середовища, що є критично важливим елементом національної безпеки в умовах гібридної війни.

Таким чином, вплив воєнного стану на діяльність інформаційних установ проявляється не лише у зростанні ризиків і обмежень, але й у розширенні функціонального призначення цих інституцій. Вони трансформуються у багатофункціональні центри збереження, аналізу та інтерпретації інформації, що поєднують культурну, наукову, аналітичну та безпекову складові.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ УСТАНОВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БІБЛІОТЕКИ УКРАЇНИ ІМЕНІ В. І. ВЕРНАДСЬКОГО)

2.1. Загальна характеристика Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського як провідної наукової інформаційної установи держави

Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського (далі – НБУВ) посідає центральне місце в національній системі інформаційного забезпечення науки, освіти та культури. Її діяльність здійснюється в межах правового поля України та регламентується низкою нормативно-правових актів, зокрема Законом України «Про інформацію» № 2657-XII від 02.10.1992 [1], Законом України «Про бібліотеки і бібліотечну справу» № 32/95-ВР від 27.01.1995 [2], Законом України «Про наукову і науково-технічну діяльність» № 848-VIII від 26.11.2015 [5], а також галузевими й міжнародними стандартами у сфері збереження та управління документами.

Відповідно до Закону України «Про бібліотеки і бібліотечну справу» № 32/95-ВР від 27.01.1995, національні бібліотеки виконують функції загальнодержавних бібліотечно-інформаційних центрів, забезпечують формування, збереження та використання фондів документів, що є частиною культурної спадщини України, а також здійснюють науково-дослідну діяльність у відповідній сфері [2]. У межах цього правового регулювання Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського реалізує визначені законом функції відповідно до свого інституційного статусу.

У системі Національної академії наук України НБУВ функціонує як провідний інформаційно-аналітичний і бібліотечний центр, що забезпечує органи державної влади, наукові установи, заклади освіти та громадськість

актуальною науковою інформацією. Такий інституційний статус зумовлює підвищені вимоги до рівня організації документно-інформаційних процесів, якості збереження фондів і наукового супроводу діяльності бібліотеки.

Фонд НБУВ є найбільшим бібліотечним зібранням України і налічує понад 15,7 млн одиниць зберігання, до яких входять книги, періодичні видання, рукописи, архівні матеріали, картографічні документи, нотні видання, образотворчі матеріали, електронні ресурси та спеціальні види документів. Значну частину фонду становлять унікальні та рідкісні пам'ятки писемності, що мають не лише національне, а й міжнародне значення, зокрема:

- рукописні книги XI–XIX ст.;
- стародруки кириличної та латинської традицій;
- архівні фонди видатних діячів української науки, культури й політики;
- колекції карт і атласів, що відображають історичний розвиток українських територій;
- зібрання музичних та мистецьких матеріалів [30].

Значну частину фондів НБУВ становлять стародруковані видання та пам'ятки українського книгодруку XVI–XVII століть, які репрезентують розвиток національної друкарської традиції та мають високу історико-культурну цінність [38].

За своїм змістом і структурою фонд НБУВ відповідає концепції національного наукового депозитарію, що акумулює найповніше зібрання документів про історію, культуру, науку та суспільно-політичний розвиток України. Це зумовлює особливі вимоги до організації зберігання, наукового опрацювання та використання таких ресурсів.

Важливим елементом міжнародної діяльності НБУВ є функціонування Відділу іноземного комплектування та міжнародного книгообміну, який забезпечує поповнення фондів іноземними виданнями та підтримує наукові зв'язки з бібліотеками й дослідницькими установами інших країн [29].

З огляду на сучасні тенденції розвитку інформаційного суспільства важливою складовою фонду стали електронні ресурси, які включають оцифровані копії друкованих документів, електронні видання, бази даних, репозитарії наукових публікацій, електронні каталоги тощо. Саме вони забезпечують безперервний доступ до інформації в умовах просторових обмежень, зокрема у період воєнного стану.

Організаційна структура НБУВ сформована таким чином, щоб забезпечувати повний цикл документно-інформаційної діяльності: від комплектування та обліку до наукового опрацювання, зберігання та багатоаспектного використання фондів. До складу бібліотеки входять науково-дослідні інститути (Інститут рукопису, Інститут книгознавства тощо), профільні відділи (комплекткування, каталогізації, зберігання фондів, обслуговування читачів, наукових видань), спеціалізовані лабораторії (реставрації, оцифрування документів), підрозділи електронних ресурсів та інформаційних технологій. Структура науково-дослідних підрозділів НБУВ та напрями їх діяльності визначаються відповідно до офіційної інформації бібліотеки [25;27].

Такий структурний поділ відповідає вимогам міжнародних стандартів з управління документацією, зокрема ISO 15489-1:2016 Information and documentation — Records management [16], які наголошують на необхідності чіткого розподілу відповідальності за створення, облік, зберігання, доступ та знищення документів [16]. Застосування принципів цього стандарту в діяльності НБУВ забезпечує:

- формування повної та достовірної документаційної бази;
- підтримання автентичності, цілісності й придатності документів до використання протягом усього життєвого циклу;
- прозорість процедур опрацювання інформації;
- контроль за дотриманням вимог законодавства у сфері інформації, захисту персональних даних, авторського права тощо [14].

Окремий вимір організаційної моделі НБУВ становить система зберігання документів, що реалізується відповідно до стандарту ISO 11799:2024 Information and documentation — Document storage requirements for archive and library materials, який регламентує оптимальні умови мікроклімату, освітлення, температури, вологості та фізичного захисту документів різних типів [15]. Дотримання цих вимог є критично важливим для довготривалого збереження фондів, особливо рукописної та стародрукованої спадщини.

Розвиток цифрової інфраструктури НБУВ є відповіддю на глобальні тенденції переходу до електронних форм наукової комунікації та відкритого доступу до знань. У бібліотеці створено:

- електронний каталог, який містить десятки мільйонів бібліографічних записів;
- національні електронні ресурси (електронні бібліотеки, репозитарії, бази даних);
- сервіси віддаленого доступу, віртуальні читальні зали та системи електронної доставки документів.

Цифрові сервіси НБУВ розвиваються з урахуванням рекомендацій Міжнародної федерації бібліотечних асоціацій та установ (IFLA) щодо цифрової трансформації бібліотек і забезпечення доступу до культурної та наукової спадщини в електронному форматі [78]. Крім того, використання стандартів інформаційної безпеки ISO/IEC 27001:2022 Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements дозволяє забезпечувати захист електронних ресурсів від несанкціонованого доступу, кіберзагроз і технічних збоїв [17].

Особливої ваги цифрова інфраструктура набуває в умовах воєнного стану, коли фізичний доступ користувачів до приміщень бібліотеки може бути обмеженим або небезпечним. У такій ситуації електронні ресурси стають основним каналом забезпечення безперервності наукової, освітньої та інформаційної діяльності.

НБУВ виступає важливим центром наукових досліджень у галузі бібліотекознавства, документознавства, інформаційної діяльності та цифрової гуманітаристики. У стратегії розвитку НБУВ України підкреслюється роль бібліотеки як установи, що поєднує функції збереження документальної спадщини і вироблення наукових підходів до організації інформаційних процесів [27].

Основними напрямками наукової діяльності НБУВ є:

- дослідження історії книги та бібліотечної справи;
- розробка методології бібліографічної діяльності;
- вивчення документно-інформаційних потоків у науці;
- впровадження інноваційних інформаційних технологій;
- розробка методичних рекомендацій для бібліотек України [27].

Інформаційно-аналітична діяльність бібліотеки передбачає підготовку оглядів, довідок, аналітичних записок для органів державної влади, наукових установ, закладів вищої освіти. У воєнний період особливого значення набуває моніторинг стану наукових комунікацій, аналіз ризиків для документної спадщини та формування пропозицій щодо її захисту й відновлення. Таким чином, НБУВ бере участь у виробленні рішень, які стосуються як гуманітарної політики, так і інформаційної безпеки держави.

Історичний досвід функціонування Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського в умовах воєнних загроз, зокрема у період Другої світової війни, засвідчує значення завчасної організації захисту фондів і персоналу [31].

Повномасштабна збройна агресія проти України актуалізувала питання збереження документної спадщини, захисту інформаційної інфраструктури та підтримки доступу до знань. У цих умовах НБУВ виконує функції не лише культурно-освітньої та наукової установи, а й елементу системи національної безпеки.

Згідно із Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 р. № 389-VIII» [6], органи державної влади та підпорядковані їм

установи мають забезпечити безперервність критично важливих функцій. Для НБУВ це означає:

- розробку та реалізацію планів евакуації й резервного зберігання фондів;
- створення страхових копій найбільш цінних документів;
- посилення заходів кіберзахисту електронних ресурсів;
- підтримку роботи електронних сервісів у разі обмежень доступу до фізичних приміщень.

Застосування принципів управління ризиками, що відповідають рекомендаціям стандартів інформаційної безпеки та управління безперервністю діяльності, дозволяє розглядати НБУВ як інституцію, здатну забезпечувати стійкість функціонування в умовах кризових ситуацій.

Отже, Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського є провідною науковою інформаційною установою держави, що поєднує функції національного депозитарію, науково-дослідного центру та ключового елемента інформаційної інфраструктури. Її діяльність ґрунтується на розгалуженій системі нормативно-правового та стандартного забезпечення, відповідності міжнародним вимогам щодо управління документами та інформаційною безпекою. Умови воєнного стану лише підсилюють значення НБУВ як гаранта збереження документної спадщини і забезпечення безперервного доступу до наукових та культурних ресурсів.

2.2. Особливості організації документно-інформаційної діяльності Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського в умовах воєнного стану

Умови воєнного стану створили безпрецедентні виклики для функціонування Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського, яка виконує критично важливі для держави завдання зі збереження

документальної спадщини, підтримки наукових комунікацій та забезпечення доступу до знань. Війна вплинула на всі ключові елементи документно-інформаційної діяльності — від охорони фондів до організації доступу користувачів, роботи з електронними ресурсами, цифрової безпеки та координації внутрішніх процесів. У цих умовах НБУВ була змушена адаптувати як організаційні моделі, так і правові механізми своєї діяльності, забезпечуючи виконання державних функцій відповідно до вимог законодавства України та міжнародних стандартів.

Нормативно-правова основа діяльності НБУВ у воєнний період визначається, передусім, Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 р. № 389-VIII» [6], який регламентує особливості організації роботи державних установ у кризових ситуаціях, включно з обмеженням доступу, зміною режиму функціонування, запровадженням інформаційної безпеки та мобілізаційних заходів. Відповідно до цього закону, НБУВ зобов'язана забезпечувати безпеку працівників та користувачів, а також захищати матеріальні носії інформації, що становлять частину національного надбання. Крім того, на діяльність бібліотеки впливають положення Закону України «Про культуру» № 2778-VI від 14.12.2010 [7], який визначає вимоги до охорони культурної спадщини, та Закону України «Про охорону культурної спадщини» № 1805-III від 08.06.2000 [8], що регулює порядок обліку, зберігання та реставрації культурних цінностей. Усі ці положення формують правовий контекст, у межах якого НБУВ організовує роботу своїх структурних підрозділів під час війни.

Першочерговим завданням НБУВ у воєнний час стало забезпечення збереженості фондів — рукописних, книжкових, аудіовізуальних, картографічних та електронних ресурсів. Відповідно до міжнародного стандарту ISO 11799:2024 Information and documentation — Document storage requirements for archive and library materials, що встановлює вимоги до зберігання документів [15], бібліотека має дотримуватися визначених параметрів мікроклімату, контролю вологості, температури, освітлення та

рівня безпеки приміщень. У контексті війни ці вимоги потребували посилення: забезпечено додаткове укріплення фондосховищ, розроблено плани оперативної евакуації окремих колекцій, створено цифрові копії найбільш цінних документів. Ці заходи узгоджуються також із рекомендаціями UNESCO Memory of the World, де наголошується на необхідності багаторівневого захисту документальної спадщини в умовах загроз [24].

Окремого уточнення потребує питання управлінської нормативізації документно-інформаційних процесів у воєнний період. У ситуації, коли зовнішні ризики є непередбачуваними, критичним фактором стає не лише наявність технічних ресурсів і персоналу, а й здатність установи оперативно ухвалювати рішення та фіксувати їх у внутрішній документації. Для НБУВ це означає посилення ролі організаційно-розпорядчих документів (наказів, розпоряджень, протоколів нарад, планів заходів, актів інвентаризації та огляду стану фондів), які забезпечують юридично коректну підзвітність і відтворюваність управлінських дій в умовах кризової динаміки. Такий підхід відповідає логіці стандартного управління документами, що акцентує на регламентуванні відповідальності, процедурах контролю та документуванні рішень протягом життєвого циклу документа [16]. Додатково, з позицій правового режиму воєнного стану, документування управлінських рішень набуває значення як інструмент підтвердження дотримання вимог безпеки та забезпечення безперервності діяльності установи [6].

Режим доступу до фондів і диференціація користування в умовах воєнного стану також стали складовими адаптації документно-інформаційної діяльності. З огляду на обмеження перебування в приміщеннях, наявність повітряних тривог, ризики пошкодження будівель і порушення логістики, бібліотека вимушена застосовувати модель пріоритетного доступу:

- першочергово — до ресурсів, критично важливих для органів державної влади, науки та освіти;
- у другому пріоритеті — до ресурсів для підтримки суспільного інформування та культурної пам'яті;

– у третій площині — до спеціальних, рідкісних і особливо вразливих колекцій, доступ до яких може бути тимчасово обмеженим з міркувань збереженості.

Водночас обмеження доступу мають узгоджуватися з принципами забезпечення права на інформацію і недопущення невиправданої інформаційної ізоляції [11], а також із вимогами захисту персональних даних при організації дистанційного обслуговування [14]. Така диференціація доступу фактично трансформує традиційну модель читального обслуговування у гнучку систему керованих інформаційних сервісів, де безпековий компонент стає рівнозначним із бібліотечно-інформаційними потребами користувачів.

Фізичний захист фондів у воєнний час доцільно розглядати як багаторівневу систему, що поєднує:

- інженерно-технічні рішення (укріплення сховищ, вогнезахист, контроль доступу);
- організаційні процедури (графіки чергувань, обмеження переміщення документів, протоколи дій під час тривоги);
- превентивну консервацію (пакування, ізоляція вразливих одиниць, мінімізація світлового та температурного навантаження);
- документування стану колекцій і ризиків.

Вимоги до умов зберігання, параметрів мікроклімату та безпеки приміщень, визначені ISO 11799:2024 Information and documentation — Document storage requirements for archive and library materials, у воєнних умовах не втрачають актуальності, але потребують додаткової операційної гнучкості через можливі перебої з електропостачанням, вентиляцією та стабільним контролем кліматичних показників [15]. Відтак, управління збереженістю переходить від «стабільного режиму» до моделі постійного моніторингу й адаптивного реагування, що узгоджується з рекомендаціями міжнародних

інституцій щодо захисту документальної спадщини під час надзвичайних ситуацій [24].

Паралельно з фізичними заходами, принципово важливим є управління цифровими копіями та резервуванням даних як складова безперервності документно-інформаційних процесів. Оцифрування та створення страхових копій у воєнний час має не лише сервісну, а й охоронну функцію: цифрові дублікати зменшують потребу у фізичному використанні оригіналів і водночас забезпечують доступ до змісту в разі пошкодження матеріального носія. У цьому контексті ключовими стають узгодженість цифрових процесів із принципами управління документами [16], а також дотримання вимог інформаційної безпеки щодо доступу, зберігання, автентифікації та реагування на інциденти [17]. Додаткового значення набуває кіберзахист цифрових колекцій, адже в умовах війни ризики кібератак, фішингу, несанкціонованого доступу та руйнування даних стають системними викликами для інформаційної інфраструктури держави [10; 17]. Відповідно, цифрова діяльність НБУВ у воєнний період має базуватися на поєднанні технологічних і адміністративних заходів: розмежуванні прав доступу, політиках паролів, журналюванні подій, резервному копіюванні та регулярних перевірках відновлення даних.

В умовах воєнного стану суттєво ускладнюється управління потоками документів усередині установи, оскільки частина процесів виконується дистанційно, а частина — в режимі змін і чергувань. Це актуалізує необхідність внутрішньої синхронізації: погодження маршрутів документів, чіткого визначення відповідальних осіб, скорочення «ручних» ділянок, впровадження електронних погоджувальних процедур і підвищення дисципліни реєстрації. Законодавчі засади застосування електронних документів і електронного документообігу формують правову рамку для фіксації управлінських рішень і організації внутрішнього інформаційного обміну в цифровому форматі [3], а підходи управління документами забезпечують цілісність, контрольованість і доказовість документації [16]. З

практичної точки зору, оптимальним є формування уніфікованих шаблонів (накази щодо режиму роботи, інструкції на випадок тривоги, акти огляду стану фондів, журнали інцидентів) та підтримка єдиного реєстраційного контуру, що дозволяє уникати втрати управлінської інформації в періоди нестабільного доступу до робочих місць.

Особливу роль у воєнний період відіграє кадрова стійкість як умова функціонування документно-інформаційної системи. Збереження фахового ядра бібліотеки (комплектаторів, каталогізаторів, реставраторів, ІТ-спеціалістів, бібліографів, фахівців довідково-інформаційного обслуговування) прямо впливає на здатність установи підтримувати ключові функції. У межах правових вимог щодо безпечних умов праці та охорони культурних цінностей, установи культури мають забезпечувати організацію роботи так, щоб мінімізувати загрози для працівників і водночас не допустити руйнування критичних процесів [6; 7; 8]. У НБУВ це реалізується через поєднання дистанційних режимів, змінного графіка, перерозподілу функцій, створення резервних груп та інструктажів з безпеки. Така кадрова модель, по суті, переводить бібліотеку в режим операційної гнучкості, коли стабільність забезпечується не «незмінністю» процесів, а їхньою здатністю швидко переформатовуватися залежно від рівня загроз.

У структурі документно-інформаційної діяльності особливу роль відіграє організація наукової комунікації. У довоєнний період НБУВ забезпечувала проведення конференцій, семінарів, круглих столів, функціонування наукових відділів та діяльність інститутів НАН України. Воєнний стан суттєво обмежив можливості проведення офлайн-заходів, що спонукало до інтенсивної цифровізації наукової діяльності. На основі Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність» № 848-VIII від 26.11.2015 [5] та стандартів відкритої науки, передбачених європейськими програмами Horizon Europe [40], НБУВ посилила роботу електронного архіву, цифрових наукових публікацій, онлайн-платформ для комунікації з

дослідниками. Це забезпечило безперервність наукового процесу, що є ключовим завданням національної бібліотеки навіть у кризових умовах.

Не менш важливою складовою стало вибудовування зовнішньої координації. У воєнний час документно-інформаційна діяльність НБУВ виходить за межі суто бібліотечної функції та потребує взаємодії з органами державної влади, науковими структурами, культурними установами, а також міжнародними партнерами. Для бібліотеки як провідної наукової установи особливо значущими є координація щодо наукової комунікації та підтримання досліджень [5], а також дотримання принципів відкритої науки, що посилюють міжнародну інтегрованість навіть у кризових умовах. У практичному вимірі така координація проявляється у взаємних інформаційних обмінах, консультаційній підтримці, стандартизації опису ресурсів, участі в партнерських ініціативах і пошуку зовнішніх ресурсів для стабілізації цифрових та консерваційних процесів.

Системним чинником воєнного часу виступають енергетичні й технологічні обмеження, що прямо впливають на доступність електронних каталогів, цифрових колекцій і внутрішнього документообігу. Відключення електроенергії, перебої зв'язку, нерівномірність доступу до мережевої інфраструктури змушують бібліотеку формувати дублюючі технічні сценарії: автономні джерела живлення для критичних вузлів, пріоритезацію сервісів, оптимізацію графіків оцифрування і обробки, резервне копіювання з урахуванням ризиків втрати доступу. При цьому, організація електронних процесів має залишатися нормативно керованою й відповідати вимогам інформаційної безпеки та захисту персональних даних [14; 17], а також вимогам управління документацією у цифровому середовищі [16]. Таким чином, технологічна стійкість у воєнний час розглядається не як «ідеальна безперебійність», а як здатність установи зберігати мінімально необхідний рівень функціонування й відновлювати процеси після збоїв без втрати керованості та доказовості документації.

Узагальнення ключових адаптаційних механізмів НБУВ у воєнний період, що відображає взаємозв'язок між напрямками діяльності, нормативною основою та очікуваними результатами наведено у Додатку Б.

Проведений аналіз засвідчив, що організація документно-інформаційної діяльності Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського в умовах воєнного стану зазнала системної трансформації, зумовленої сукупністю безпекових, технологічних, організаційних і правових чинників. Воєнні ризики вплинули на всі ключові ланки функціонування бібліотеки — від режиму доступу та управління фондами до підтримання цифрових сервісів і внутрішньої координації підрозділів, що вимагає комплексної та нормативно керованої адаптації діяльності установи [6; 16].

Ключовим пріоритетом у воєнний період стало забезпечення збереженості фондів як складової національної культурної спадщини. НБУВ застосовує поєднання фізичних і організаційних заходів безпеки, орієнтуючись на міжнародні вимоги щодо умов зберігання та контролю середовища, визначені ISO 11799:2024 Information and documentation — Document storage requirements for archive and library materials, а також на міжнародні рекомендації з охорони документальної спадщини в умовах надзвичайних ситуацій [15]. Паралельно посилюється значення цифрового резервування та створення страхових копій як інструменту мінімізації втрат і підтримання доступу до інформації навіть за умов обмеженого функціонування фізичної інфраструктури [16].

Не менш визначальною стала переорієнтація документно-інформаційних процесів на дистанційні формати та розвиток електронних сервісів. За умов обмеження фізичного доступу бібліотека забезпечує реалізацію інформаційних прав користувачів, водночас дотримуючись вимог щодо захисту персональних даних та правомірності обробки інформації [11; 14]. Зростання ролі цифрового сегмента діяльності закономірно актуалізувало питання кіберзахисту, оскільки стійкість електронних ресурсів стає однією з передумов безперервності наукової та інформаційної функції бібліотеки; у

цьому контексті вирішального значення набувають підходи до управління інформаційною безпекою відповідно до ISO/IEC 27001:2022 Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements та законодавчих засад кібербезпеки [10; 17].

Встановлено, що інституційна стійкість НБУВ у воєнний час забезпечується не лише технічними рішеннями, а й управлінською здатністю оперативно коригувати внутрішні регламенти, підтримувати керованість документних потоків і зберігати кадровий потенціал. Правове поле воєнного стану, а також законодавчі вимоги у сфері культури й охорони культурної спадщини визначають обов'язок установи гарантувати безпеку працівників і водночас забезпечити виконання базових державних функцій із збереження та надання доступу до інформації [6; 8]. Унаслідок цього модель діяльності НБУВ у воєнний період набуває рис адаптивної системи, де поєднуються режимні обмеження, пріоритетизація процесів, цифрова інтеграція та нормативне документування управлінських рішень [16].

Отже, функціонування НБУВ у воєнний час характеризується переходом до комплексної моделі документно-інформаційної діяльності, що ґрунтується на управлінні ризиками, посиленні захисту фондів, розвитку дистанційних сервісів і підвищенні стійкості цифрової інфраструктури. Сформовані практики адаптації мають стратегічну цінність для всієї системи інформаційних установ України, оскільки демонструють механізми збереження документальної спадщини та підтримання наукової комунікації в умовах масштабних кризових загроз [15; 17].

2.3. Підвищення стійкості та адаптивності діяльності Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського в умовах кризових ситуацій

В умовах обмеженого фізичного доступу до приміщень бібліотеки та підвищених безпекових ризиків ключового значення набули цифрові ресурси та інформаційні сервіси Національної бібліотеки України імені В. І.

Вернадського. Саме цифровий сегмент документно-інформаційної діяльності забезпечив безперервність доступу до наукових, інформаційних і культурних ресурсів, підтримку наукової комунікації та виконання бібліотекою її суспільно значущих функцій в умовах війни.

Значних змін зазнала система доступу до інформаційних ресурсів бібліотеки. Через безпекові обмеження НБУВ вимушено обмежила фізичний доступ до читальних залів, перевівши значну частину послуг у дистанційний формат. Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011р. № 2939-VI [11] зобов'язує органи державної влади забезпечувати безперешкодний доступ до інформації, що не має обмеженого статусу, а отже зміна режиму роботи не повинна призводити до інформаційної ізоляції користувачів. Це спричинило розширення електронних сервісів: доступ до каталогів, репозитаріїв, електронних бібліотек; можливість замовлення цифрових копій; дистанційні консультації; онлайн-довідки. Водночас під час воєнного стану бібліотека повинна дотримуватися Закону України «Про захист персональних даних» № 2297-VI від 01.06.2010 [14] та законодавства у сфері інформаційної безпеки, що зумовлює необхідність модернізації технічних засобів, шифрування каналів зв'язку та контролю доступу.

Окремим напрямом адаптації є цифрова трансформація документно-інформаційної діяльності. Війна значно підвищила важливість електронних ресурсів, оскільки вони забезпечують доступність інформації незалежно від фізичних обмежень. Стандарт ISO 15489-1:2016 Information and documentation — Records management регламентує управління документацією в цифровій формі [16], що дозволяє НБУВ впроваджувати системи електронного документообігу, автоматизовані засоби опису фондів, хмарні сховища та інструменти довготривалого зберігання цифрових даних. Для захисту електронних ресурсів застосовуються вимоги ISO/IEC 27001:2022 Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements [17], які визначають політику безпеки, процедури моніторингу, управління інцидентами та багаторівневий контроль доступу.

Ключовим елементом організації діяльності НБУВ у воєнний час стало також забезпечення кадрової та управлінської стійкості. Законодавство покладає на установи культури обов'язок забезпечити безпеку працівників та продовження роботи в умовах надзвичайних ситуацій [6,7]. Це потребувало розроблення внутрішніх нормативів щодо дистанційної роботи, чергувань, мобілізаційної готовності, розподілу функцій між підрозділами та підтримання комунікації між ними. Важливо, що навіть в умовах активних бойових дій НБУВ зберегла стабільність управлінських процесів та продовжила реалізовувати державні інформаційні функції, включно з підтримкою електронних ресурсів, веденням офіційних бібліографічних баз та обслуговуванням органів державної влади.

Одним із найскладніших аспектів функціонування НБУВ у воєнний час є організація збереження фондів у контексті підвищених ризиків фізичного знищення, пошкодження або втрати доступу. На відміну від звичайних кризових умов, війна створює комплекс загроз — від ракетних ударів до тривалих відключень електропостачання, що унеможлиблює дотримання стабільних параметрів мікроклімату. Завдання зі збереження фондів набуває системного характеру і передбачає наявність не лише матеріальних ресурсів, але й чітко вибудованих організаційних процедур. НБУВ адаптувала свою діяльність до цих умов шляхом упровадження багаторівневої моделі захисту: фізична безпека сховищ, створення резервних копій, диверсифікація форм зберігання, цифрове дублювання та мінімізація переміщення уразливих матеріалів. Ці заходи відповідають міжнародним вимогам, сформульованим у рекомендаціях UNESCO щодо управління документальною спадщиною в умовах надзвичайних ситуацій, де наголошується на необхідності структурованих превентивних заходів.

Захист фондів у період активних бойових дій став одним із найважливіших завдань НБУВ. Відповідно до міжнародних рекомендацій UNESCO Memory of the World [24] та стандарту ISO 11799:2024 Information and documentation — Document storage requirements for archive and library

materials [15], бібліотека впровадила комплекс превентивних і оперативних заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків для документної спадщини. Серед ключових ініціатив:

- Створення резервних цифрових копій найцінніших колекцій (рукописи, стародруки, унікальні архівні матеріали). Оцифрування проводилося за допомогою високоточних сканерів з роздільною здатністю до 600 dpi, що дозволило зберегти візуальну та текстову інформацію навіть у разі фізичного пошкодження оригіналів. Цифрові копії розміщувалися на серверах НБУВ та у хмарних сховищах за кордоном (зокрема, у партнерських бібліотеках Європи), щоб забезпечити географічну диверсифікацію даних.

- Організація спеціальних фондосховищ з посиленням захистом від ударних хвиль, пожеж та затоплень. Для цього були використані сучасні матеріали (вогнестійкі шафи, інертні гази для контролю мікроклімату) та системи автоматичного гасіння пожеж. Температурно-вологісний режим підтримувався на рівні, рекомендованому ISO 11799:2024 Information and documentation — Document storage requirements for archive and library materials [15] (18–22°C, вологість 40–50%), що запобігало деформації паперу та інших носіїв.

- Розробка планів евакуації для найцінніших колекцій передбачала визначення пріоритетних фондів (зокрема архіву В. І. Вернадського, колекції кирилических стародруків), для яких було створено спеціальні контейнери з амортизаційними системами для безпечного транспортування. Евакуаційні маршрути узгоджувалися з Державною службою України з надзвичайних ситуацій (ДСНС України) та місцевими органами виконавчої влади.

- Впровадження системи моніторингу стану фондів за допомогою датчиків, які фіксували температуру, вологість, рівень освітлення та наявність шкідливих газів. Дані передавалися в режимі реального часу до централізованої системи управління, що дозволяло оперативно реагувати на будь-які відхилення.

– Створення мобільних груп реставраторів, які працювали як у приміщеннях НБУВ, так і виїжджали до регіональних бібліотек для надання екстреної допомоги. Використовувалися сучасні методи консервації (наприклад, японська техніка реставрації паперу з використанням природних клейових складів).

Завдяки цим заходам НБУВ змогла уникнути значних втрат фондів навіть під час масштабних ракетних обстрілів Києва. Цифрові копії найцінніших документів стали основою для відновлення колекцій у разі їх пошкодження, а система моніторингу дозволила оперативно реагувати на загрози. Досвід НБУВ може бути використаний іншими українськими бібліотеками для розробки власних планів захисту фондів у кризових умовах.

Особливої уваги заслуговує питання організації цифрової інфраструктури, адже значна частина документно-інформаційної діяльності НБУВ у період війни була перенесена в електронний формат. В умовах постійної загрози кіберінцидентів та інформаційних атак бібліотека мала впровадити комплекс заходів відповідно до вимог Закону України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» № 2594-IV від 16.06.2004 [9] та стандарту ISO/IEC 27001:2022 Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements [17]. Створення багаторівневої системи кіберзахисту включало модернізацію серверного обладнання, шифрування мережевих з'єднань, сегментування доступу, регулярний аудит інформаційних систем та резервне копіювання. Паралельно з цим здійснювався аналіз інформаційних загроз і моделювання ризиків для ключових ресурсів — електронного каталогу, цифрових колекцій, репозитаріїв і баз даних. Усі ці заходи дали змогу забезпечити безперервність доступу до електронних інформаційних ресурсів навіть під час критичних збоїв у національній енергосистемі.

Важливою складовою документно-інформаційної діяльності у воєнний період стало забезпечення доступу до інформації для органів державної влади, наукових установ та громадськості. В умовах обмеженого фізичного доступу

до приміщень бібліотеки пріоритетним стало дистанційне обслуговування. Відповідно до вимог Закону України «Про доступ до публічної інформації» № 2939-VI від 13.01.2011 [11], НБУВ забезпечувала оперативне надання інформаційних матеріалів на запити державних органів, включно з довідками, аналітичними оглядами, бібліографічними добірками. Ця робота була масштабована завдяки розширенню функцій електронних сервісів, інтеграції інструментів онлайн-комунікації та застосуванню автоматизованих систем обліку звернень. Окрему роль відіграв розвиток цифрових платформ для науковців, які в умовах війни потребують стабільного доступу до джерельної бази для продовження досліджень.

Не менш важливим напрямом адаптації стало перегрупування кадрових і управлінських ресурсів. Воєнний стан спричинив необхідність коригування внутрішньої організаційної структури, створення резервних груп персоналу, застосування гібридних форм роботи та перерозподілу функціональних обов'язків. НБУВ розробила внутрішні регламенти щодо організації праці у період надзвичайних ситуацій, що відповідають положенням Закону України «Про культуру» № 2778-VI від 14.12.2010 [7] та Закону «Про охорону культурної спадщини» № 1805-III від 08.06.2000 [8], які визначають відповідальність установ культури за збереження матеріальних і нематеріальних цінностей, а також передбачають необхідність впровадження організаційних заходів із забезпечення безпеки діяльності в кризових умовах. Зокрема, були створені спеціальні робочі групи для координації дій під час повітряних тривог, відпрацювання сценаріїв аварійного реагування та евакуації працівників. Упровадження дистанційного формату роботи для частини персоналу дозволило зберегти кадровий потенціал і забезпечити неперервність документно-інформаційних процесів.

Суттєво трансформувалася також система організації наукової діяльності. У мирний час НБУВ виконувала роль провідного науково-інформаційного центру країни, здійснюючи фундаментальні дослідження, підтримуючи наукові комунікації, організовуючи наукові заходи. Воєнний

стан змістив акценти на цифрові формати взаємодії. На виконання Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність» № 389-VIII від 12.05.2015 [5], бібліотека забезпечила безперервність наукового процесу шляхом переведення більшості заходів у онлайн-формат, розширення функціоналу електронних платформ і активізації публікаційної діяльності у репозитарії. Зросла роль аналітичних оглядів, оперативних інформаційних зведень та матеріалів, що стосуються руйнування культурної спадщини України, адже вони становлять важливу доказову базу для міжнародних організацій та дослідників.

Ще одним напрямом, що зазнав суттєвих змін у воєнний час, стала система міжнародної комунікації. Попри значні обмеження, НБУВ продовжила співпрацювати з міжнародними партнерами — бібліотеками, науковими інституціями та культурними організаціями. Вимоги програм Erasmus+ і Horizon Europe щодо відкритих даних та цифрової доступності [39] сприяли тому, що бібліотека активізувала роботу зі стандартизації метаданих, цифрового репрезентування колекцій та підготовки проєктних заявок. Міжнародна співпраця відіграє важливу роль для збереження культурної спадщини України, оскільки дозволяє мобілізувати ресурси, отримувати консультаційну допомогу та забезпечувати глобальну видимість українських культурних артефактів у період війни.

Значний вплив на організацію документно-інформаційної діяльності мали енергетичні та логістичні обмеження. Відключення електроенергії порушували роботу електронних систем, що спричинило необхідність створення дублюючих каналів енергоживлення, використання генераторів, впровадження автономних серверних рішень та оптимізації графіку роботи підрозділів. Для забезпечення стабільного доступу до цифрових ресурсів були створені резервні сервери, а частина інформаційної інфраструктури була розміщена у хмарних середовищах, що відповідає сучасним європейським моделям інформаційної стійкості.

Особливого значення у воєнний час набули питання управління інформаційними потоками та документами, що пов'язані з фіксацією воєнних злочинів, руйнування культурної спадщини та гуманітарних втрат. НБУВ стала одним із ключових інституційних майданчиків для акумуляції, систематизації та збереження таких матеріалів, що корелює з міжнародними зобов'язаннями України у сфері документування злочинів проти людяності. На практиці це відобразилося у розширенні електронних колекцій воєнної тематики, створенні спеціальних бібліографічних покажчиків, збиранні цифрових копій матеріалів із регіональних бібліотек і наукових установ. В умовах воєнного стану такі напрями діяльності набули статусу стратегічно важливих, адже вони формують доказову базу для міжнародних судів і зберігають інформацію про культурні втрати для наступних поколінь дослідників. Ці процеси опосередковано регулюються Законом України «Про інформацію» № 2657-XII від 02.10.1992 [1], який визначає принципи повноти, достовірності та збереження інформації, а також вимогами міжнародних стандартів у сфері цифрової консервації.

Водночас робота НБУВ у воєнний час пов'язана з необхідністю оперативної адаптації до нерівномірного доступу до мережевої інфраструктури. Перебої з інтернет-з'єднанням, збої в електропостачанні та ризики кібератак вимагали створення альтернативних каналів підтримки інформаційної діяльності. У відповідь на ці виклики бібліотека почала активно впроваджувати хмарні технології та розподілені системи зберігання, що відповідають вимогам Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг» № 851-IV від 22.05.2003 [3] та міжнародних стандартів ISO 15489-1:2016 Information and documentation — Records management [16]. Зокрема, створення резервних копій фондів у географічно рознесених місцях забезпечило високий рівень стійкості до форс-мажорних ситуацій. Такий підхід відповідає загальноєвропейським моделям інформаційної безпеки, які базуються на принципі «zero data loss» та резервуванні критичної інфраструктури.

Суттєво трансформувалася й система взаємодії з користувачами. У мирний час основною формою роботи НБУВ були стаціонарні послуги — читальні зали, наукові консультації, тематичні виставки. В умовах війни домінуючим форматом стала дистанційна взаємодія: електронне замовлення документів, віддалене консультування, онлайн-семінари, цифрові виставкові проєкти. Значно зросло навантаження на електронні каталоги, що вимагало оновлення інтерфейсів, оптимізації пошукових алгоритмів і підвищення швидкодії систем. Створення цифрових гідів, мультимедійних пояснювальних матеріалів та інтерактивних карт колекцій підвищило доступність ресурсів для користувачів навіть під час відсутності можливості фізично відвідати бібліотеку. Такі трансформації відповідають міжнародним практикам розвитку цифрових сервісів, що активно впроваджуються провідними бібліотеками світу, і демонструють здатність НБУВ швидко адаптуватися до змін інформаційної поведінки суспільства.

Не менш важливим напрямом стало удосконалення реставраційних та консерваційних процесів. Під час активних бойових дій ризики для фізичних документів зростають багаторазово, що потребує застосування спеціальних методик їх стабілізації. У відповідь НБУВ активізувала роботу реставраційних лабораторій, впровадила моніторинг стану матеріалів, посилила контроль за температурно-вологісним режимом у сховищах. Крім того, бібліотека розширила використання цифрових технологій у реставрації, включно з високоточною фотозйомкою, спектральним аналізом та створенням 3D-моделей артефактів. Ці напрями реалізуються у відповідності з міжнародними рекомендаціями IFLA [78] та UNESCO [24] щодо охорони документальної спадщини та демонструють перехід до інтегрованих моделей консервації, що поєднують традиційні фізичні методи з сучасними цифровими інструментами.

У воєнний час значно ускладнюється комунікація між структурними підрозділами НБУВ. Через обмежену присутність працівників, евакуацію частини фахівців та нерегулярний доступ до приміщень виникла необхідність удосконалення систем управління процесами. У відповідь бібліотека

впровадила внутрішні регламенти щодо електронного документообігу, дистанційних нарад, розподілу повноважень і відповідальності між підрозділами. Такі регламенти відповідають принципам, закладеним у стандарт ISO 15489-1:2016 Information and documentation — Records management [16], і формують основу для забезпечення безперервності роботи навіть у періоди повних відключень світла або обмеження транспорту. У цьому контексті особливо важливою є здатність НБУВ підтримувати стійкість комунікаційної інфраструктури — корпоративної електронної пошти, сервісів спільної роботи, інформаційних панелей та електронних журналів обліку операцій.

Варто підкреслити, що в умовах воєнного стану посилюється роль НБУВ як центру збереження національної пам'яті. Бібліотека не лише зберігає документи, але й виконує місію формування історичного нарративу, забезпечуючи системну документалізацію подій, процесів і явищ, пов'язаних з війною. Це передбачає збирання періодичних видань, електронних публікацій, матеріалів медіа, фотографій, відеодокументів, свідчень очевидців. Відповідно до Закону України «Про інформацію» № 2657-XII від 02.10.1992 [1], такі матеріали становлять суспільно значущу інформацію, доступ до якої має бути гарантований і захищений. В умовах війни НБУВ формує унікальні архіви, що в майбутньому дозволять дослідникам реконструювати хід подій і зберегти документальні свідчення епохи.

Аналіз особливостей документно-інформаційної діяльності Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського у воєнний період засвідчив фундаментальну зміну умов, у яких функціонує провідна наукова установа держави. Воєнний стан створив для бібліотеки комплекс нетипових викликів, які охопили всю систему управління інформаційними ресурсами — від організації збереження фондів до забезпечення стабільності цифрової інфраструктури й підтримання наукової комунікації. Відповідь НБУВ на ці виклики виявилася багатовимірною та структурно виваженою, що свідчить

про зрілість інституції як елементу критичної гуманітарної інфраструктури держави.

Ключовим результатом адаптації стало формування нових підходів до охорони документальної спадщини. У бібліотеці була розбудована система превентивного захисту, яка поєднує міжнародні стандарти організації фондосховищ, цифрове резервування ресурсів та оперативні протоколи реагування. У воєнних умовах ці інструменти стали не допоміжними, а базовими елементами управління ризиками. Саме їх застосування забезпечило збереження унікальних фондів, що становлять культурну цінність національного масштабу.

Не менш суттєвим здобутком стало масштабування електронних сервісів і зміна моделі доступу до інформації. НБУВ змогла забезпечити стабільність віддаленого обслуговування, що стало критично важливим для користувачів під час обмеження фізичної присутності. Перехід до цифрової взаємодії, впровадження нових інструментів пошуку та дистанційних консультацій дали змогу зберегти функціональність установи, не знижуючи якості інформаційного забезпечення. Саме ці процеси показали, що бібліотека здатна виконувати свої суспільні функції навіть за умов порушення логістичних, технологічних та комунікаційних ланцюгів.

Організація роботи персоналу також зазнала суттєвої трансформації. Були відпрацьовані нові механізми внутрішньої координації, створені адаптивні управлінські моделі, які дозволяють підтримувати безперервність основних процесів незалежно від доступності приміщень і технічних ресурсів. Ці зміни посилили інституційну стійкість НБУВ і заклали основу для подальшої модернізації управління.

Подальший розвиток цифрових ресурсів і інформаційних сервісів Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського в умовах воєнного стану засвідчив перехід від допоміжної ролі електронного сегмента до його системоутворюючої функції у забезпеченні безперервності документно-інформаційної діяльності. Фактично цифрове середовище стало базовим

простором функціонування бібліотеки, в якому реалізуються ключові процеси збереження, доступу, наукової комунікації та управління інформаційними ресурсами.

Особливого значення у воєнний період набули електронні каталоги та національні бібліографічні ресурси, які забезпечують віддалену навігацію в інформаційних масивах НБУВ. У ситуації обмеженого фізичного доступу саме цифрові інструменти пошуку стали головним механізмом інтеграції користувачів у бібліотечно-інформаційний простір. Підтримання актуальності, повноти та функціональної стабільності електронного каталогу потребувало посилення технічного супроводу, оптимізації серверної інфраструктури та підвищення надійності зберігання метаданих. Такі заходи відповідають міжнародним підходам до управління цифровими бібліотечними системами та вимогам щодо довготривалої доступності інформації [16; 17].

У структурі цифрових сервісів НБУВ важливу роль відіграють електронні колекції та репозитарії наукових публікацій, які забезпечують реалізацію принципів відкритої науки та підтримку наукових досліджень у кризових умовах. В умовах війни ці ресурси виконують не лише інформаційну, але й стабілізаційну функцію, дозволяючи науковцям продовжувати дослідницьку діяльність незалежно від географічного розташування та доступу до фізичних фондів. Відповідно до положень Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність» № 848-VIII від 26.11.2015 [5] та вимог європейських програм Horizon Europe щодо відкритого доступу до результатів досліджень [40], НБУВ посилила роботу з наповнення електронних архівів, стандартизації метаданих і забезпечення міжінституційної сумісності цифрових ресурсів.

Водночас воєнний стан істотно ускладнив технічні умови функціонування цифрової інфраструктури бібліотеки. Регулярні відключення електроенергії, перебої в роботі телекомунікаційних мереж і ризики фізичного пошкодження обладнання зумовили необхідність впровадження резервних технічних рішень. У відповідь НБУВ реалізувала підходи до диверсифікації

серверного середовища, використання автономних джерел живлення для критично важливих інформаційних систем, а також розміщення частини цифрових ресурсів у хмарних середовищах. Така модель відповідає сучасним концепціям інформаційної стійкості та вимогам до безперервності діяльності інформаційних установ в умовах криз [16; 17].

Окрему увагу в межах цифрової діяльності було приділено захисту інформаційних ресурсів від кіберзагроз. Воєнний контекст істотно підвищує ризики несанкціонованого доступу, втручання в роботу інформаційних систем, знищення або спотворення даних. З огляду на це НБУВ здійснила комплекс заходів відповідно до Закону України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» № 2594-IV від 16.06.2004 [9] та стандарту ISO/IEC 27001:2022 Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements [17], які передбачають впровадження політик інформаційної безпеки, багаторівневий контроль доступу, регулярний аудит інформаційних систем і створення резервних копій даних. Захист цифрових ресурсів у воєнний час розглядається не як суто технічне завдання, а як складова національної інформаційної безпеки.

Суттєво трансформувалася і модель взаємодії з користувачами. У мирний період домінуючими формами обслуговування були стаціонарні сервіси, натомість у воєнних умовах ключовою стала дистанційна комунікація. НБУВ розширила практики електронного замовлення документів, онлайн-консультацій, цифрових довідкових сервісів і віртуальних виставок. Такий формат дозволяє забезпечувати реалізацію права на доступ до інформації відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації» № 2939-VI від 13.01.2011 «Про захист персональних даних» № 2297-VI від 01.06.2010, водночас зберігаючи контроль за обробкою персональних даних користувачів [14]. Зростання навантаження на електронні сервіси вимагало оптимізації інтерфейсів, підвищення швидкодії систем і вдосконалення користувацької навігації.

У воєнний період цифрові ресурси НБУВ також набули особливої ролі у документуванні подій війни та збереженні національної пам'яті. Бібліотека активно формує електронні колекції, що відображають перебіг збройної агресії, наслідки руйнування культурної спадщини, гуманітарні втрати та суспільні трансформації. Ці матеріали мають не лише наукову, але й правову та історичну цінність, оскільки в перспективі можуть бути використані як джерельна база для досліджень і міжнародних правових процесів. Така діяльність відповідає принципам повноти та достовірності інформації, закріпленим у Законі України «Про інформацію» від 02.10.1992 р. № 2657-ХІІ [1], і водночас інтегрує НБУВ у глобальні ініціативи зі збереження документальної спадщини [24].

Отже, цифрові ресурси та інформаційні сервіси Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського в умовах війни виконують багатофункціональну роль, поєднуючи забезпечення доступу до знань, підтримку наукової комунікації, захист інформаційних ресурсів і збереження національної пам'яті. Їх розвиток у воєнний період засвідчує перехід до нової моделі бібліотечної діяльності, в якій цифрова інфраструктура стає ключовим чинником інституційної стійкості та стратегічної модернізації НБУВ.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ БІБЛІОТЕКИ УКРАЇНИ ІМЕНІ В. І. ВЕРНАДСЬКОГО У ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД

3.1. Напрями розвитку та стратегічні цілі Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського в умовах післявоєнного відновлення

Розвиток Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови потребує переосмислення традиційних підходів до управління бібліотечною діяльністю. Основними стратегічними викликами є забезпечення фізичної та цифрової безпеки фондів, збереження безперервності науково-інформаційних процесів, а також інтеграція бібліотеки до європейського інформаційного простору. У зв'язку з цим стратегічні напрями модернізації НБУВ мають ґрунтуватися на принципах стійкості, інноваційності та міжнародної співпраці.

Післявоєнна відбудова України формує принципово новий контекст функціонування Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського (НБУВ), яка є центральною ланкою національної наукової, культурної та інформаційної інфраструктури. За умов відновлення держави стратегічні пріоритети бібліотеки повинні поєднувати модернізацію інституційної моделі, переосмислення підходів до управління документною спадщиною, впровадження цифрових технологій та адаптацію до вимог європейського інформаційного простору [17]. З огляду на масштабні втрати, ризики та системні зміни, спричинені війною, НБУВ постає не лише як сховище знань, але як багатofункціональний інтелектуальний центр, що забезпечує збереження культурної пам'яті та підтримує науковий розвиток держави.

У такій ситуації післявоєнна трансформація НБУВ потребує системного переосмислення її ролі у забезпеченні наукової комунікації, культурної дипломатії та формуванні національної ідентичності. Стратегічний розвиток бібліотеки повинен базуватися на поєднанні державних пріоритетів,

європейських підходів до управління культурною інфраструктурою та сучасних моделей знаннево-орієнтованих інституцій [1; 3; 7]. Це, у свою чергу, вимагає розгортання функцій бібліотеки, які виходять за межі традиційного зберігання ресурсів і передбачають активне формування інтелектуальних процесів у державі.

Подальший розвиток Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського визначатиметься здатністю установи адаптувати свою організаційну модель до нових вимог інформаційного суспільства та до викликів, спричинених війною. Відновлення держави потребуватиме переорієнтації бібліотеки з традиційної структури, сформованої у ХХ столітті, на модель гнучкої інституції, здатної забезпечувати комплексні науково-інформаційні послуги, формувати аналітичні продукти, підтримувати системи державного управління та інтегруватися у міжнародну інтелектуальну екосистему [1; 4].

Відповідно, стратегічні напрями розвитку НБУВ мають бути сформульовані як взаємопов'язаний комплекс інфраструктурних, технологічних, кадрових, управлінських і міжнародних рішень. Насамперед одним із ключових напрямів є модернізація інфраструктури зберігання документів відповідно до міжнародних стандартів і національного законодавства, адже відновлення фондів і захист документної спадщини після війни набувають значення елемента культурної безпеки.

Другим фундаментальним напрямом модернізації НБУВ є цифрова трансформація як базова інституційна функція бібліотеки. Війна продемонструвала, що цифрові репозитарії, системи довготривалого архівування, віддалений доступ та інтероперабельні сервіси не є допоміжними, а стають критично важливими елементами національної інформаційної безпеки та наукового розвитку. Впровадження стандартів ISO 15489 Information and documentation — Records management [16], ISO 30301 Information and documentation — Management systems for records — Requirements [77], ISO 23081 Information and documentation — Records

management processes — Metadata for records [18] та застосування моделі ISO 14721 Space Data System Practices — Reference model for an open archival information system (OAIS) [19] забезпечать методологічно правильне формування цифрової інфраструктури, придатної для довгострокового зберігання, масштабування та міжнародного обміну даними. Отже, цифровізація НБУВ у поствоєнний період має стати не лише засобом захисту фондів, а й інструментом розширення доступності інформації, підвищення якості наукових досліджень та інтеграції України в європейський інформаційний простір.

Логічним продовженням цифрової трансформації є формування надійної системи інформаційної безпеки бібліотеки, що охоплюватиме захист цифрових ресурсів, моніторинг загроз, організацію резервних систем та контроль доступу. Впровадження вимог законів України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» № 2594-IV від 16.06.2004 [10], «Про електронні довірчі послуги» № 2801-IX від 01.12.2022 [4], «Про кіберзахист державних інформаційних ресурсів» № 4336-IX від 27.05.2025 [12] забезпечить технічний та процедурний захист даних відповідно до міжнародних стандартів ISO/IEC 27001 Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements [17] та ISO/IEC 27002 Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security controls [22]. Ця інфраструктура має розглядатися як ключовий елемент інституційної стійкості, оскільки цифрові фонди стають основою наукової та культурної діяльності.

Третім базовим напрямом післявоєнного розвитку НБУВ є підготовка та трансформація кадрового потенціалу. Законодавчі рамки, визначені Стратегією людського розвитку (Указ Президента № 225/2021 від 14.05.2021) [80], Стратегією інформаційної безпеки (Указ Президента № 685/2021 від 28.12.2021) [79], а також Стратегією розвитку читання 2023–2032 років № 190-р від 03.03.2023 [81], наголошують на необхідності підвищення компетентностей у сферах цифрової грамотності, роботи з великими даними,

реставрації, кібербезпеки, інформаційної аналітики та управління даними. У післявоєнний період НБУВ має перейти до моделі безперервного навчання фахівців, включаючи стажування в європейських бібліотеках, участь у програмах IFLA [78], EBLIDA [57] та UNESCO [53], створення внутрішніх тренінгових центрів та лабораторій інноваційних бібліотечних технологій. Стратегія людського розвитку [80] прямо підкреслює важливість інвестицій у людський капітал як базовий чинник інституційної стійкості, тому НБУВ доцільно розглядати як середовище формування нової фахової школи на перетині бібліотекознавства, ІТ, управління знаннями та культурної політики.

Окремим блоком стратегічних пріоритетів виступає посилення науково-аналітичної функції НБУВ. У післявоєнний період ця функція набуватиме дедалі більшого значення, адже відбудова держави потребує доказової аналітики, моніторингу наукової продуктивності та прогнозування тенденцій. Бібліотека має всі передумови для того, щоб стати національним центром досліджень у галузях бібліотекознавства, документознавства, цифрової гуманітаристики, історії культури, соціальної пам'яті та інформаційної політики. У цьому контексті особливого значення набуває створення аналітичних лабораторій та дослідницьких платформ, що працюватимуть на основі сучасних інструментів бібліометрії, наукометрії, аналізу великих даних, семантичного пошуку та машинного навчання. Такі підрозділи можуть здійснювати: моніторинг наукової продуктивності в Україні; аналіз тенденцій у розвитку гуманітарних і соціальних наук; дослідження інформаційних потоків; моделювання процесів поширення знань; експертне супроводження державної політики. Використання методології бібліометричних індикаторів відповідає сучасним підходам Європейської ради з досліджень (ERC) [82] та вимогам програм Horizon Europe, що наголошують на відкритій науці, прозорості даних та ефективному управлінні дослідницькими результатами [40].

Паралельно важливим напрямом стратегічної модернізації стане розвиток цифрової гуманітаристики. У країнах ЄС національні бібліотеки

виступають партнерами у реалізації проєктів у сфері цифрової історії, лінгвістичного аналізу, культурної аналітики та машинного опрацювання текстів. НБУВ може відігравати аналогічну роль, забезпечуючи дослідників доступом до оцифрованих колекцій, спеціалізованими інструментами аналізу текстів, платформами для роботи з рукописами, стародруками та картографічними матеріалами. Розроблення таких сервісів посилить роль НБУВ у науковому середовищі й підтримає нові дослідницькі напрями на стику гуманітаристики та цифрових технологій.

Далі стратегічні цілі НБУВ логічно виходять у площину міжнародної взаємодії та репрезентації держави. Другим ключовим стратегічним напрямом є розвиток бібліотеки як центру культурної дипломатії, що має формувати міжнародний образ України як держави з багатою документною спадщиною та високим рівнем інтелектуальних традицій. НБУВ може розвивати такі напрями культурної дипломатії: створення цифрових колекцій про історію української культури, війни, спротиву та відбудови; участь у міжнародних виставках і форумах; формування спільних онлайн-платформ з British Library [49], Vatican Library [67]; розвиток програм збереження рукописів та стародруків, що постраждали від війни. Бібліотеки світу — зокрема Library of Congress [37], Deutsche Nationalbibliothek [50] та Bibliothèque nationale de France — активно використовують культурно-дипломатичні механізми для розширення міжнародного впливу та міжкультурного діалогу, і адаптація таких підходів дозволить НБУВ посилити роль у формуванні іміджу України на світовій арені [43].

Соціальний вимір відбудови формує ще один необхідний пріоритет. Третім стратегічним напрямом є формування інклюзивних та адаптивних бібліотечних сервісів, орієнтованих на різні групи користувачів, зокрема ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, студентів, науковців, школярів та людей з інвалідністю. У цьому контексті актуальними є державні документи, які визначають пріоритети соціальної та культурної політики, серед них Стратегія людського розвитку (№ 225/2021 від 14.05. 2021) [80], План заходів

із реалізації Національної стратегії створення безбар'єрного простору № 374-р від 25.03.2025 [65] та План заходів зі зміцнення національної та громадянської ідентичності № 1322 від 15.12.2023 [62]. НБУВ може стати майданчиком для адаптаційних програм, курсів з медіаграмотності та культурно-освітніх подій відповідно до Методичних рекомендацій МКІП (наказ № 536 від 02.08.2024) [63].

Четвертим пріоритетом, що об'єднує цифровий і міжнародний вектори, є розвиток національної системи відкритої науки, у якій НБУВ має виступити інституційним і технічним оператором. Після війни потреба у прозорому управлінні науковими результатами, відкритому доступі та міжнародній кооперації лише зростатиме. Стратегічно важливим є створення: національного репозитарію академічних текстів; відкритих платформ для зберігання дослідницьких даних; механізмів присвоєння ідентифікаторів DOI [72] та ORCID [59]; системи підтримки наукової доброчесності; інструментів для відкритого рецензування та індексування. Закон «Про науково-технічну інформацію» від 26.11.2015 р. № 848-VIII [5] та Положення про Національний репозитарій академічних текстів № 541 від 19.07.2017 [64] передбачають створення єдиної державної системи зберігання результатів наукової діяльності, що посилює роль НБУВ як координатора відповідної інфраструктури.

Усі перелічені напрями потребують управлінського «каркаса», який забезпечить реальну реалізацію стратегії. Тому одним із ключових викликів стає створення нової моделі інституційного управління. Після закінчення війни НБУВ потребуватиме оновлення внутрішніх процедур, оптимізації структури, удосконалення системи управління ризиками, розроблення довгострокових стратегій розвитку та адаптації внутрішніх нормативів відповідно до європейських стандартів у сфері управління культурними інституціями. Для ефективного функціонування у європейському контексті необхідно оптимізувати управлінські процеси, впровадити сучасні методи стратегічного планування, підвищити прозорість діяльності та запровадити

систему оцінювання якості послуг. У цьому можуть бути корисними європейські моделі інституційної автономії, коли бібліотека має ширші повноваження щодо розподілу ресурсів, кадрової політики, формування стратегічних програм розвитку та залучення зовнішніх грантів. Такий підхід сприятиме підвищенню оперативності управлінських рішень і формуванню інноваційних механізмів функціонування бібліотеки.

Фінансове забезпечення є необхідною умовою реалізації стратегічних цілей, тому післявоєнна відбудова також потребує створення економічно стійкої моделі розвитку НБУВ, яка передбачатиме диверсифікацію джерел фінансування. Досвід провідних бібліотек світу показує, що грантові програми (Horizon Europe [40]), партнерські проекти, благодійні фонди, комерційні цифрові сервіси та програми меценатства забезпечують довгострокову фінансову стабільність. НБУВ може використовувати ці механізми для модернізації інфраструктури, створення цифрових сервісів, розширення дослідницьких можливостей та підтримки реставраційних програм.

Визначені стратегічні орієнтири формують цільовий образ НБУВ як стійкої та сучасної інституції. Впровадження міжнародних стандартів (ISO 11799 Information and documentation — Document storage requirements for archive and library materials [15]; ISO 30301 Information and documentation — Management systems for records — Requirements [77]; ISO 23081 Information and documentation — Records management processes — Metadata for records [18] ; ISO 14721 Space Data System Practices — Reference model for an open archival information system (OAIS) [19] ; ISO 16363:2025 Space data and information transfer systems — Audit and certification of trustworthy digital repositories [20]), рекомендацій IFLA [78] та UNESCO [24], а також адаптація найкращих практик провідних національних бібліотек світу створює підґрунтя для розвитку моделі, здатної ефективно функціонувати в умовах криз та забезпечувати довготривале збереження культурної й наукової пам'яті. У цьому контексті НБУВ постає не як пасивна установа, що акумулює

документи, а як активний компонент державної політики, орієнтований на стратегічне мислення, прогнозування, аналіз і розвиток.

Таким чином, стратегічні цілі НБУВ визначаються не лише потребами сьогодення, але й довгостроковою перспективою, в якій бібліотека виступає ключовим елементом формування національної ідентичності, наукової мобільності, цифрової інтеграції та культурної безпеки держави.

3.2. Поствоєнні виклики та стратегічні перспективи модернізації Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського в контексті європейської інтеграції

Післявоєнний період стане для Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського не лише етапом відновлення, але й точкою структурного переосмислення ключових функцій і стратегічних напрямів розвитку. Війна істотно змінила контекст існування бібліотеки, висунула нові вимоги до організації документно-інформаційних процесів, прискорила цифрові трансформації та загострила питання безпеки культурної спадщини. У цих умовах модернізація НБУВ неможлива без інтеграції в європейський науковий та культурно-інформаційний простір, який визначається високими стандартами управління інформаційними ресурсами, відкритої науки та інституційної стійкості.

Одним із ключових поствоєнних викликів для НБУВ стане відновлення та структурна стабілізація інфраструктури. Пошкодження приміщень, коливання енергопостачання, ризики для фондосховищ і необхідність посиленої охорони створюють потребу у впровадженні нових систем безпеки та сучасних інженерних рішень. У європейському контексті стандарти збереження документів передбачають комплексну модель захисту, у якій поєднуються фізична безпека, цифрове дублювання, контроль кліматичних параметрів і превентивна консервація. Відповідно до ISO 11799:2024 Information and documentation — Document storage requirements for archive and

library materials [15] та рекомендацій UNESCO Memory of the World [24], модернізація української національної бібліотеки має базуватися на переході від локальних заходів до системних інфраструктурних рішень, які гарантують тривалу збереженість фондів у разі повторення загроз.

Другим стратегічним напрямом післявоєнної трансформації НБУВ стане розбудова сучасної цифрової екосистеми. У період воєнного стану цифровізація стала вимушеною мірою, тоді як у післявоєнний період вона має перетворитися на структурний фундамент розвитку науково-інформаційних сервісів. Європейські стандарти управління документацією, закріплені у ISO 15489 Information and documentation — Records management [16] та ISO/IEC 27001:2022 Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements [17], передбачають побудову безпечних, масштабованих, інтероперабельних систем, спроможних забезпечити безперервність доступу та захист даних. Для НБУВ це означає необхідність модернізації електронних каталогів, створення національних репозитаріїв світового рівня, автоматизації процесів обробки інформації, впровадження систем управління цифровими активами та розвитку хмарних рішень. Ключовим орієнтиром стане відповідність принципам відкритої науки, які закріплені у програмах Horizon Europe [40] та європейській політиці Open Access [73].

Важливим стратегічним викликом є необхідність переосмислення ролі НБУВ у формуванні наукового середовища України. Післявоєнна реконструкція країни вимагатиме нової моделі наукової комунікації, у якій бібліотека відіграватиме роль центру знань та аналітичного хабу. На основі Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність» № 848-VIII від 26.11.2015 [5] та стратегічних документів ЄС очікується зростання попиту на аналітичні продукти, інформаційні довідки, бібліометричні дані, підтримку наукових досліджень та цифрових гуманітарних проєктів. Європейські університетські бібліотеки функціонують як інтелектуальні центри, що поєднують інформаційно-довідкові, дослідницькі та освітні функції. НБУВ

має потенціал адаптувати ці моделі, розширивши програму дослідницьких сервісів, створивши центри відкритих даних та інтегрувавши цифрові інструменти для аналізу інформаційних потоків.

Суттєвим напрямом модернізації стане відновлення кадрового потенціалу бібліотеки. Внаслідок війни частина фахівців була змушена змінити місце роботи або виїхати за кордон, що створює ризики втрати інституційної пам'яті та унікальних компетенцій. Європейська інтеграція передбачає участь у програмах професійного розвитку, дослідницьких стажуваннях, мережних проєктах та спільних ініціативах, що дозволить суттєво оновити компетентнісний профіль працівників та переглянути моделі управління персоналом. У цьому контексті особливе значення набуває впровадження стандартів інформаційної грамотності, цифрових навичок, компетенцій у сфері управління даними та консерваційних практик, що відповідають вимогам сучасної європейської бібліотечної інфраструктури.

Поствоєнний розвиток НБУВ також передбачає розширення міжнародної співпраці. Зараз бібліотека вже має партнерства з провідними закладами, такими як Bodleian Libraries [68], Vatican Library [67], Harvard University Library [41] та низка європейських інституцій. У майбутньому їх масштабування має включати інтеграцію у європейські мережі цифрових бібліотек, участь у дослідницьких консорціумах, взаємний обмін цифровими копіями та розвиток спільних культурологічних проєктів. Особливе значення матимуть ініціативи, спрямовані на документування війни та збереження української культурної спадщини, що відповідає пріоритетам UNESCO та стратегічним програмам ЄС у сфері культурної дипломатії [53]. Практики збереження культурної спадщини в умовах ризиків, зокрема досвід Японського національного інституту культурної спадщини, свідчать про ефективність поєднання наукових методів консервації, цифрової документації та міжінституційної координації [42].

Міжнародні професійні платформи, зокрема Франкфуртський книжковий ярмарок, відіграють важливу роль у формуванні глобального

бібліотечно-видавничого простору та обміні досвідом цифрової трансформації [54].

Досвід європейських бібліотек у кризових ситуаціях демонструє різноманітні підходи до захисту документної спадщини та забезпечення безперервності роботи. Аналіз практик Польщі, Литви та Німеччини дозволяє виокремити ключові стратегії, які можуть бути адаптовані НБУВ у поствоєнний період.

Національна бібліотека Польщі (Biblioteka Narodowa) [66] під час пандемії COVID-19 та енергетичної кризи 2022 року зосередилася на цифровій стійкості та децентралізації фондів:

- Створення резервних цифрових репозитаріїв у різних регіонах країни, щоб уникнути втрати даних у разі локальних аварій.
- Впровадження системи "хмарних бібліотек", яка дозволяє користувачам отримувати доступ до електронних ресурсів навіть за відсутності стабільного інтернет-з'єднання (за допомогою офлайн-копій).
- Розробка програм з реставрації документів, пошкоджених під час повеней. Польські фахівці використовували методи ліофілізації (сублімаційного сушіння) для порятунку мокрих архівів, які можна адаптувати для відновлення українських фондів після пожеж або затоплень.

Національна бібліотека Литви імені Мартинаса Мажвідаса (Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka) [71] під час криз активно співпрацювала з європейськими партнерами для захисту культурної спадщини:

- Участь у проєкті "Europeana" для цифровізації та збереження литовських колекцій. Це дозволило створити резервні копії найцінніших документів у хмарних сховищах ЄС.
- Спільні програми з Німеччиною та Швецією щодо реставрації стародруків та рукописів. Литва адаптувала німецькі стандарти DIN 67700:2017-05 Constructing libraries and archives — Requirements and

recommendations for planning (зберігання архівних матеріалів) для власних фондосховищ [69].

- Створення мобільних реставраційних лабораторій, які виїжджали до регіональних бібліотек для надання екстреної допомоги. Цей досвід може бути корисним для НБУВ у відновленні фондів у пошкоджених війною регіонах України.

Німецька національна бібліотека (Deutsche Nationalbibliothek) [50] використовує передові технології для захисту фондів та забезпечення їх доступності:

- Відкрита архівна інформаційна система (OAIS Open Archival Information System [19]) для довготривалого зберігання цифрових копій.

- Використання штучного інтелекту для аналізу стану документів. Алгоритми машинного навчання допомагають виявляти пошкодження паперу, плісняву або механічні ушкодження на ранніх стадіях.

- Розробка "планів безперервності бізнесу" (Business Continuity Plans, BCP), які передбачають дії бібліотеки у разі надзвичайних ситуацій (пожежі, кібератаки, відключення електроенергії). Німецький досвід може бути використаний НБУВ для вдосконалення власних протоколів реагування на кризи.

Питання функціонування культурних та інформаційних інституцій у кризових і воєнних умовах широко представлені в зарубіжних наукових публікаціях, зокрема у фахових виданнях *Slavic Review*, *The Slavonic and East European Review*, *Jahrbücher für Geschichte Osteuropas*, що відображає міжнародний контекст досліджуваної проблематики [34; 35; 36;].

Висновки для НБУВ:

- Створення резервних копій фондів у різних локаціях (включно з хмарними сховищами за кордоном).

- Участь у європейських проектах (наприклад, Europeana) для обміну досвідом та технологіями.

- Впровадження штучного інтелекту для моніторингу стану документів та автоматизації реставраційних процесів.
- Організація виїзних бригад для надання допомоги регіональним бібліотекам.

Нарешті, одним із ключових стратегічних викликів стане створення нової моделі інституційного управління. Після закінчення війни НБУВ потребуватиме оновлення внутрішніх процедур, оптимізації структури, удосконалення системи управління ризиками, розроблення довгострокових стратегій розвитку та адаптації внутрішніх нормативів відповідно до європейських стандартів у сфері управління культурними інституціями. Такі трансформації передбачатимуть перегляд функціональних завдань підрозділів, упровадження сучасних систем моніторингу якості послуг, інтеграцію цифрових індикаторів ефективності та розширення аналітичної діяльності для підтримки державних рішень у культурній політиці.

Одним із фундаментальних післявоєнних завдань НБУВ стане переосмислення та модернізація системи управління національними документальними ресурсами. Воєнні події продемонстрували вразливість культурної інфраструктури держави, що вимагає створення інтегрованої моделі охорони документальної спадщини, орієнтованої на превентивний захист, цифрове дублювання, стійкі канали передачі даних та автономність ключових елементів інфраструктури. Європейська практика показує, що національні бібліотеки не просто зберігають фонди, а формують національні політики культурної пам'яті, беручи участь у розробленні стандартів збереження даних, регуляцій щодо доступу та процедур аварійного реагування. Для НБУВ така модель передбачає активну участь у формуванні державної політики з охорони документальної спадщини, що відповідає принципам управління культурними інституціями ЄС.

У контексті європейської інтеграції однією з найважливіших стратегічних перспектив розвитку НБУВ є впровадження принципів FAIR-підходу [51] (Findable, Accessible, Interoperable, Reusable) до управління

дослідницькими даними. Сучасні європейські дослідницькі інфраструктури, зокрема Європейський відкритий науковий хмарний простір (EOSC) [60], вимагають від наукових установ відкритості, структурованості та високої якості метаданих. НБУВ має всі передумови для того, щоб відігравати роль національного провайдера дослідницьких даних, координувати створення репозитаріїв, розробляти стандарти їх опису та забезпечувати інтеграцію українських інформаційних ресурсів у європейські платформи. Це дозволить розширити міжнародну видимість української науки, підвищити цитованість наукових публікацій і сформувати сучасну інфраструктуру дослідницької комунікації.

Важливим напрямом стратегічної модернізації стане розвиток цифрової гуманітаристики. У країнах ЄС національні бібліотеки виступають ключовими партнерами у реалізації проєктів у сфері цифрової історії, лінгвістичного аналізу, культурної аналітики та машинного опрацювання текстів. НБУВ може відігравати аналогічну роль, забезпечуючи дослідників доступом до оцифрованих колекцій, спеціалізованими інструментами аналізу текстів, платформами для роботи з рукописами, стародруками та картографічними матеріалами. Розроблення таких сервісів не лише посилить роль НБУВ у науковому середовищі, а й сприятиме розвитку нових дослідницьких напрямів на стику гуманітаристики й цифрових технологій, що повністю відповідає європейським тенденціям розвитку науки й освіти.

Суттєвою післявоєнною проблемою стане питання репатріації та відновлення розпорошених або пошкоджених документальних ресурсів. Унаслідок воєнних дій частина культурної спадщини може бути втрачена або вивезена за межі України. Європейські механізми правового захисту культурних цінностей, закріплені в міжнародних конвенціях та регуляціях ЄС, відкривають можливості для документального підтвердження втрат і подальшого повернення раритетів. НБУВ може стати центральною установою, що координуватиме виявлення, каталогізацію та юридичне супроводження процесів репатріації, формуючи системні бази даних пошкоджених фондів і

підтримуючи комунікацію з європейськими культурними інституціями. Такий підхід змінить роль бібліотеки: із традиційного сховища знань вона перетвориться на активного учасника міжнародних правових і культурних процесів.

Поствоєнні перспективи модернізації НБУВ безпосередньо пов'язані з розвитком комунікаційної інфраструктури та інформаційних сервісів. Європейські національні бібліотеки формують багатоканальні системи взаємодії зі спільнотами користувачів — дослідниками, студентами, держслужбовцями, представниками творчих індустрій. У цьому контексті НБУВ має створити сучасні платформи для віддаленої роботи з фондами, персоналізовані інформаційні кабінети, мобільні застосунки для доступу до цифрових колекцій, інтелектуальні пошукові системи на основі машинного навчання та рекомендаційні сервіси. Це дозволить розширити аудиторію користувачів, зробити бібліотеку інклюзивною та доступною для осіб з різними потребами, а також підвищити вплив установи на наукове і культурне середовище.

Окремим стратегічним напрямом стане модернізація організаційної структури бібліотеки. Для ефективного функціонування у європейському контексті необхідно оптимізувати управлінські процеси, впровадити нові методи стратегічного планування, підвищити прозорість діяльності та запровадити систему оцінювання якості послуг. У цьому можуть бути корисними європейські моделі інституційної автономії, коли бібліотека має ширші повноваження щодо розподілу ресурсів, кадрової політики, формування стратегічних програм розвитку та залучення зовнішніх грантів. Такий підхід сприятиме підвищенню оперативності управлінських рішень і формуванню інноваційних, підприємницьких механізмів функціонування бібліотеки, що особливо важливо у період післявоєнного відновлення.

Суттєвою складовою стратегічного розвитку стане посилення міжнародної присутності НБУВ через участь у глобальних наукових ініціативах. Зокрема, потенційно продуктивними напрямками можуть бути

створення українських сегментів у міжнародних базах даних, співпраця з електронними бібліотеками Європи, участь у редагуванні міжнародних бібліографічних стандартів і формування спільних цифрових колекцій. Для цього необхідно адаптувати структурну організацію бібліотеки, забезпечити навчання фахівців у сфері міжнародного авторського права, цифрової *diplomats*, стандартів інтероперабельності та культурного менеджменту.

Не менш важливим викликом стане реконфігурація фінансування бібліотеки. Європейська інтеграція відкриває можливості залучення коштів із міжнародних грантових програм, фондів культурної спадщини, програм технічної підтримки ЄС та партнерських університетських проєктів. Для їх ефективного залучення НБУВ необхідно створити спеціалізовані відділи грантової діяльності, розробити систему оцінювання ефективності проєктів та забезпечити прозору звітність за міжнародними стандартами. Ці інструменти дозволять суттєво розширити фінансову базу установи й підвищити її стійкість у довгостроковій перспективі.

Забезпечення стійкості національної бібліотечної системи після війни вимагатиме від НБУВ суттєвого модернізаційного переосмислення системи збереження та управління цифровими активами. Під час війни цифрова форма стала основним способом захисту інформації від фізичного знищення, а тому після перемоги саме цифрові технології стануть структурним ядром оновленої інформаційної екосистеми бібліотеки. З огляду на європейські практики цифрової трансформації, НБУВ має створити комплексні платформи довготривалого зберігання даних відповідно до міжнародної моделі OAI (Open Archival Information System) [19], яка широко використовується у національних архівах і бібліотеках держав ЄС. Впровадження принципів OAI посилить відтворюваність, контроль якості, ідентифікацію метаданих та забезпечить тривалу доступність наукових і культурних ресурсів, що набуває особливого значення у поствоєнний період.

У межах стратегічної модернізації важливою стане побудова ефективної системи моніторингу ризиків. Досвід війни показав, що традиційні підходи до

оцінювання небезпек, пов'язаних із функціонуванням бібліотеки, більше не гарантують стабільності. Європейські національні бібліотеки давно застосовують багаторівневі моделі прогнозування, що охоплюють технічні, соціальні, політичні та кліматичні фактори. Для НБУВ це означає необхідність створення сучасних аналітичних інструментів, здатних оцінювати сценарії можливих загроз, моделювати поведінку інформаційних систем в критичних ситуаціях, а також формувати комплексні протоколи реагування. Інституційний досвід провідних бібліотек, таких як Bodleian Libraries [68] чи Vatican Library [67], свідчить, що стійкість інформаційних установ залежить від здатності передбачати загрози і діяти на основі об'єктивних аналітичних моделей.

Надважливим напрямом поствоєнного розвитку стане удосконалення правового забезпечення діяльності НБУВ. У процесі європейської інтеграції Україна адаптуватиме національне законодавство до *acquis communautaire* — спільного правового поля ЄС. Це передбачає внесення змін у закони, що регулюють сферу культури, інформації, наукової комунікації, а також у норми щодо авторського права, охорони інтелектуальної власності, захисту персональних даних та доступу до культурних ресурсів. НБУВ має стати активним учасником цих процесів, формуючи експертні пропозиції, забезпечуючи наукове супроводження законопроектів та створюючи аналітичні матеріали для державних органів. У такий спосіб бібліотека виконуватиме не лише функції збереження культурної спадщини, а й певною мірою — стратегічні функції у формуванні сучасної культурної політики.

Одним із перспективних післявоєнних напрямів стане участь НБУВ у міжнародних ініціативах, спрямованих на відновлення культурної інфраструктури України. Уже сьогодні низка європейських інституцій — архівів, університетських бібліотек, дослідницьких центрів — пропонують підтримку у вигляді технічних проектів, експертних консультацій та програм культурної дипломатії. Після завершення війни ці можливості значно розширяться. НБУВ може стати ключовим партнером у створенні

транснаціональних цифрових колекцій, спільних платформ для досліджень, міжнародних виставкових програм і освітніх ініціатив, які підвищують видимість української культурної спадщини у світовому контексті. Європейські програми, такі як Erasmus+ Knowledge Alliances [39] чи Horizon Europe [40], відкривають перед бібліотекою унікальні можливості для інтеграції у глобальні мережі знань та підсилення інституційного потенціалу.

З огляду на масштаби руйнувань, ще одним викликом стане відбудова фондів. Частину документальної спадщини буде втрачено безповоротно, інша — потребуватиме реставрації, а третя — цифрової реконструкції. Відповідно до міжнародних практик, національні бібліотеки можуть ініціювати програми міжнародного обміну цифровими копіями, репатріації культурних цінностей, створення спільних реставраційних центрів і каталогізування знищених колекцій. Для НБУВ це означає необхідність формування системи довгострокової реставраційної політики, що включатиме спеціалізовані лабораторії, доступ до європейських технологій збереження та підготовку нового покоління реставраторів, здатних працювати з великими масивами цифрових і фізичних документів одночасно.

Також у післявоєнний період постане питання нової інституційної місії НБУВ. Традиційні функції — зберігання, обслуговування, наукова діяльність — потребуватимуть переосмислення з урахуванням ролі бібліотеки як ключового елемента символічної та культурної відбудови держави. У Європі національні бібліотеки виконують роль агентів культурної дипломатії, представляючи країну на міжнародних культурних форумах, літературних виставках, наукових конференціях. НБУВ має потенціал виконувати аналогічну роль, презентуючи українську культурну спадщину у світі, формуючи міжнародний образ країни та сприяючи культурній репрезентації України у глобальних інформаційних мережах.

У перспективі модернізація НБУВ також може включати створення багатофункціонального культурно-наукового кампусу, який об'єднає наукові лабораторії, цифрові центри, читальні зали нового покоління, коворкінги,

освітні простори та виставкові майданчики. Такі рішення давно реалізовані в європейських національних бібліотеках і дозволяють перетворити традиційну бібліотеку на динамічний центр інтелектуального життя країни. Для України це стало б важливим кроком у формуванні нової культурної політики та інтеграції у європейський інтелектуальний простір.

Стратегічні перспективи розвитку бібліотеки включають формування сучасної інституційної місії, у межах якої НБУВ функціонуватиме не лише як сховище документальної спадщини, а як багатовимірний науково-інформаційний хаб, здатний забезпечувати аналітичну підтримку державних рішень, сприяти розвитку української науки, здійснювати культурну дипломатію та формувати національну політику у сфері цифрової трансформації культурних інституцій. Післявоєнний період відкриває можливості для глибокої структурної модернізації: оптимізації організаційної моделі, розвитку центрів цифрових гуманітарних досліджень, упровадження європейських підходів до управління персоналом, розбудови якісних дослідницьких сервісів і залучення зовнішніх ресурсів через грантові програми ЄС.

Отже, результати аналізу підтверджують, що модернізація НБУВ у поствоєнний період має стати системною, багатоаспектною та орієнтованою на довготривалу стійкість. Вона повинна поєднувати інфраструктурні, інформаційні, організаційні та нормативні зміни, створюючи умови для інтеграції бібліотеки у європейський науково-культурний простір. Успішність цієї трансформації визначатиметься здатністю інституції адаптувати кращі міжнародні практики, зміцнювати власний потенціал і водночас зберігати унікальність української документальної спадщини.

3.3. Пропозиції щодо реформування організаційної структури та удосконалення документно-інформаційних процесів Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського у поствоєнний період

Післявоєнний етап розвитку Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського обумовлює необхідність глибокого переосмислення підходів до організації управління, обробки та збереження документно-інформаційних ресурсів. У сучасних умовах бібліотека не може обмежуватися функцією акумуляції та надання доступу до фондів, оскільки війна істотно змінила характер загроз документальній спадщині, структуру інформаційних потоків і вимоги до доказовості документів. У зв'язку з цим реформування організаційної структури та документно-інформаційних процесів НБУВ має здійснюватися як системна трансформація, спрямована на забезпечення керованості, стійкості та інституційної надійності бібліотеки в довгостроковій перспективі.

Ключовим елементом такої трансформації є створення інтегрованої системи управління документно-інформаційними ресурсами на основі міжнародних стандартів records management. Упровадження стандартів ISO 30300:2020 Information and documentation — Records management — Core concepts and vocabulary [21] дозволяє розглядати управління документацією як складову загальної системи менеджменту установи, а не як допоміжну або суто технічну функцію. У практичному вимірі це означає формування єдиної політики управління документами, визначення чітких правил життєвого циклу документів, закріплення відповідальності між структурними підрозділами, а також створення механізмів постійного контролю й аудиту. Для НБУВ така система має не лише внутрішньоорганізаційне, а й загальнонаціональне значення, оскільки бібліотека акумулює документи, що становлять історичну, наукову, культурну та правову цінність і можуть використовуватися як джерело доказової інформації у процесах відновлення держави.

Удосконалення документно-інформаційних процесів у післявоєнний період неможливе без формування повноцінної системи довготривалого цифрового зберігання. На відміну від традиційного підходу, орієнтованого переважно на оцифрування фондів, сучасна модель передбачає створення цифрової пам'яті, у межах якої кожен цифровий об'єкт супроводжується

повним набором метаданих, має визначений статус, контроль цілісності та гарантовані механізми збереження. Запровадження архітектури OAIS [19] у поєднанні зі стандартами сертифікації надійних цифрових репозитаріїв забезпечує організаційну та технологічну основу для такого переходу. В умовах поствоєнних ризиків особливого значення набуває багаторівнева модель зберігання, що включає резервне копіювання, географічне рознесення даних, автоматизований моніторинг стану цифрових об'єктів і сценарії аварійного відновлення. Реалізація цих підходів дозволяє гарантувати не лише фізичну збереженість інформації, а й безперервність доступу до неї для наукової спільноти та органів державної влади.

Сучасні напрями цифрової трансформації бібліотек передбачають використання хмарних технологій, аналітичних платформ, інструментів бібліометричного аналізу та візуалізації даних, а також цифрових ідентифікаторів дослідників, що відповідає міжнародним практикам цифрового збереження та відкритої науки [47; 70; 55; 56; 76]. Перспективним напрямом розвитку інформаційно-аналітичної діяльності бібліотек є використання технологій обробки природної мови (Natural Language Processing, NLP) для автоматизованого аналізу текстових масивів, тематичного моделювання та покращення інформаційного пошуку [61].

Організаційна структура НБУВ у поствоєнний період має зазнати трансформації у напрямі функціонально-мережевої моделі управління, зорієнтованої на процеси, міждисциплінарну взаємодію та проектний підхід. Така модель передбачає чітке розмежування зон відповідальності за ключові управлінські та інформаційні процеси — управління документацією, цифрове зберігання, метадані, інформаційну безпеку, сервісну політику — при одночасному забезпеченні горизонтальної координації між підрозділами. У результаті зменшується дублювання функцій, підвищується оперативність прийняття рішень і створюються умови для реалізації складних міжінституційних та міжнародних проєктів. У післявоєнний період така

організаційна гнучкість є критично важливою для адаптації бібліотеки до змін у зовнішньому середовищі.

Суттєвим напрямом удосконалення документно-інформаційних процесів є уніфікація метаданих і запровадження єдиної політики опису документів. Відсутність стандартизованих підходів до метаданих ускладнює інтеграцію інформаційних ресурсів, знижує ефективність пошуку та створює ризики втрати контексту документів. У післявоєнний період це питання набуває додаткового значення у зв'язку з необхідністю фіксації пошкоджень, переміщень і часткових втрат фондів. Формування централізованих реєстрів, уніфікованих описів і паспортів стану документів дозволяє підвищити прозорість руху фондів, забезпечити їхню доказову цінність і створити надійну основу для реституційних і правових процесів.

Окремої уваги потребує питання забезпечення кіберстійкості та безперервності діяльності НБУВ. У поствоєнних умовах інформаційні системи бібліотеки залишаються потенційною ціллю кібератак і технічних збоїв, що може призвести до втрати або компрометації даних. Упровадження систем управління інформаційною безпекою відповідно до міжнародних стандартів у поєднанні з національними вимогами у сфері кіберзахисту дозволяє мінімізувати ці ризики. Важливим компонентом є також розробка планів безперервності діяльності, які визначають порядок дій у надзвичайних ситуаціях, процедури відновлення доступу до ресурсів і механізми захисту критично важливих інформаційних активів.

Реалізація запропонованих організаційних і процесних змін неможлива без системного розвитку кадрового потенціалу бібліотеки. Післявоєнний період характеризується зростанням потреби у фахівцях, здатних працювати на перетині документознавства, цифрових технологій, аналітики та інформаційної безпеки. У цьому контексті доцільним є впровадження програм безперервного професійного розвитку, формування внутрішніх експертних середовищ і підтримка міждисциплінарної підготовки персоналу. Кадрова політика має бути спрямована не лише на відновлення втрачених ресурсів, а й

на формування нової якості професійної спільноти, здатної забезпечити сталу трансформацію бібліотеки у довгостроковій перспективі.

У практичному вимірі це передбачає перегляд традиційних підходів до управління персоналом НБУВ і перехід до компетентісно орієнтованої моделі кадрового розвитку. Йдеться про системне визначення ключових професійних компетентностей, необхідних для реалізації стратегічних завдань бібліотеки у поствоєнний період, зокрема у сферах управління документацією, цифрового зберігання, метаданих, інформаційної аналітики, кібербезпеки та міжнародної наукової комунікації. Запровадження такої моделі дозволить узгодити функціональні завдання структурних підрозділів із реальними потребами трансформації бібліотеки, забезпечити прозорість розподілу відповідальності та створити підґрунтя для об'єктивного оцінювання ефективності діяльності персоналу.

Важливою складовою кадрової трансформації має стати розвиток внутрішніх експертних середовищ і професійних спільнот у межах НБУВ. Формування тематичних робочих груп, аналітичних команд і міждисциплінарних проєктних колективів сприятиме накопиченню інституційного знання та зменшенню залежності від окремих фахівців. У післявоєнних умовах, коли кадрові ризики залишаються високими, така модель дозволяє забезпечити спадкоємність професійних практик і збереження критично важливих компетенцій. Крім того, внутрішні експертні середовища можуть виконувати функцію методологічних центрів, відповідальних за розроблення та оновлення внутрішніх регламентів, стандартів і рекомендацій з управління документно-інформаційними ресурсами.

Не менш значущим є інтегрування кадрової політики НБУВ у ширший контекст міжнародного професійного обміну та співпраці. Участь у програмах стажування, академічної мобільності, спільних дослідницьких і освітніх проєктах із провідними бібліотеками та науковими установами Європи сприятиме адаптації кращих практик до українських реалій і підвищенню

загального рівня професійної культури персоналу. У цьому контексті особливу роль відіграють програми міжнародних організацій та ініціативи у сфері відкритої науки, цифрової гуманітаристики та збереження документальної спадщини, участь у яких дозволяє не лише підвищити кваліфікацію працівників, а й зміцнити міжнародний авторитет НБУВ як сучасної науково-інформаційної установи.

Кадровий розвиток тісно пов'язаний із необхідністю формування нової управлінської культури в бібліотеці, зорієнтованої на аналітичне мислення, стратегічне планування та оцінювання ризиків. У післявоєнний період управлінські рішення в документно-інформаційній сфері мають ухвалюватися на основі системного аналізу даних, прогнозування наслідків і врахування довгострокових ефектів. У цьому зв'язку доцільним є розвиток управлінських компетентностей керівного складу НБУВ, зокрема у сфері evidence-based management, управління змінами та кризового менеджменту. Такий підхід дозволить підвищити якість стратегічних рішень і забезпечити узгодженість між кадровою політикою, організаційною структурою та документно-інформаційними процесами.

У ширшому інституційному вимірі кадрове посилення НБУВ створює передумови для розширення ролі бібліотеки у формуванні державної культурної, наукової та інформаційної політики. Наявність фахівців, здатних здійснювати аналітичну, експертну та методологічну діяльність, дозволяє бібліотеці виходити за межі суто інституційних завдань і брати активну участь у розробленні нормативно-стратегічних документів, підготовці експертних висновків і аналітичних матеріалів для органів державної влади. У післявоєнних умовах така діяльність є особливо затребуваною, оскільки процеси відновлення та модернізації держави потребують надійної документальної та аналітичної основи.

Таким чином, системний розвиток кадрового потенціалу виступає не допоміжним, а системоутворювальним чинником реформування організаційної структури та документно-інформаційних процесів НБУВ. Саме

через поєднання професійної підготовки, внутрішньої експертизи, міжнародної співпраці та нової управлінської культури стає можливим впровадження запропонованих змін у сталому та довготривалому вимірі. У результаті бібліотека отримує не лише оновлені процеси й структури, а й людський ресурс, здатний забезпечити їх ефективне функціонування та подальший розвиток у контексті післявоєнної трансформації українського суспільства.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження функціонування інформаційних установ в умовах воєнного стану на прикладі Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського як провідної наукової інформаційної установи держави. Актуальність обраної теми зумовлена безпрецедентними викликами, спричиненими повномасштабною збройною агресією проти України, що істотно трансформували умови діяльності бібліотек, архівів та інших інформаційних інституцій і актуалізували потребу в науково обґрунтованих підходах до забезпечення їх стійкості та безперервності функціонування.

У ході дослідження встановлено, що інформаційні установи є невід'ємним елементом сучасного інформаційного суспільства та виконують ключові функції зі збереження, систематизації, аналітичного опрацювання й поширення інформації. У процесі історичного розвитку вони еволюціонували від переважно зберігальних структур до багатофункціональних центрів, які поєднують культурні, наукові, освітні, аналітичні та безпекові компоненти. В умовах воєнного стану роль інформаційних установ істотно зростає, оскільки вони забезпечують збереження національної пам'яті, підтримку наукової комунікації та стабільність інформаційного простору.

Проаналізовано нормативно-правове та організаційно-методичне забезпечення діяльності інформаційних установ в Україні. Визначено, що їх функціонування регламентується розгалуженою системою законодавчих актів у сфері інформації, культури, науки, електронного документообігу, захисту персональних даних і кібербезпеки, а також міжнародними стандартами та рекомендаціями (ISO, IFLA [82], UNESCO). Доведено, що наявна нормативна база створює правові передумови для діяльності інформаційних установ у кризових умовах, водночас вимагаючи гнучкого застосування, доповнення внутрішніми регламентами та впровадження спеціальних кризових протоколів в умовах воєнного стану.

У результаті аналізу впливу воєнного стану на діяльність інформаційних установ з'ясовано, що війна спричиняє зростання ризиків фізичного знищення фондів, обмеження доступу до ресурсів, кадрову нестабільність, загострення кіберзагроз і порушення усталених організаційних процесів. Водночас воєнний період стимулює прискорення цифровізації, розвиток дистанційних сервісів, оцифрування фондів і посилення аналітичної та бібліографічної діяльності. Встановлено, що інформаційні установи в умовах війни набувають додаткової функції стабілізатора інформаційного простору та інструменту протидії дезінформації.

Дослідження діяльності Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського засвідчило, що бібліотека виконує функції національного депозитарію, науково-дослідного та інформаційно-аналітичного центру, а в умовах воєнного стану — також елементу системи національної інформаційної безпеки. НБУВ забезпечує збереження унікальних документних фондів, підтримує доступ до наукових ресурсів і реалізує цифрові сервіси навіть за умов обмеженого фізичного доступу. Встановлено, що діяльність бібліотеки ґрунтується на поєднанні вимог національного законодавства та міжнародних стандартів управління документацією, збереження фондів і інформаційної безпеки.

Проведений аналіз організації документно-інформаційної діяльності НБУВ у воєнний період показав, що ключовими напрямками адаптації стали посилення фізичного та цифрового захисту фондів, впровадження електронного документообігу, розвиток дистанційних форм обслуговування користувачів, підвищення ролі внутрішньої нормативної документації та забезпечення кадрової стійкості. Особливого значення набули процеси оцифрування, резервного копіювання й управління цифровими ресурсами як інструменти збереження документальної спадщини та підтримання безперервності інформаційних процесів.

У роботі обґрунтовано доцільність подальшої модернізації діяльності НБУВ шляхом удосконалення організаційної структури, розвитку системи

управління документно-інформаційними процесами відповідно до стандартів records management, посилення інформаційної та кібербезпеки, а також розширення аналітичної функції бібліотеки. Запропоновані напрями реформування мають системний характер і можуть бути використані не лише в діяльності НБУВ, а й інших інформаційних установ України в умовах кризових і надзвичайних ситуацій.

Отримані результати підтверджують, що ефективне функціонування інформаційних установ у воєнний період можливе за умови поєднання нормативної керованості, організаційної гнучкості та цифрової трансформації. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання його висновків і рекомендацій у процесі вдосконалення документно-інформаційної діяльності, формування стратегій розвитку та забезпечення стійкості інформаційної інфраструктури України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992 р. № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (дата звернення: 13.11.2025).
2. Закон України «Про бібліотеки і бібліотечну справу» від 27.01.1995 р. № 32/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/32/95-вр> (дата звернення: 13.11.2025).
3. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22.05.2003 р. № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15> (дата звернення: 13.11.2025).
4. Закон України «Про електронні довірчі послуги» від 01.12.2022 р. № 2801-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19> (дата звернення: 13.11.2025).
5. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 26.11.2015 р. № 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19> (дата звернення: 13.11.2025).
6. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (дата звернення: 13.11.2025).
7. Закон України «Про культуру» від 14.12.2010 р. № 2778-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17> (дата звернення: 13.11.2025).
8. Закон України «Про охорону культурної спадщини» від 08.06.2000 р. № 1805-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14> (дата звернення: 13.11.2025).
9. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 05.10.2017 р. № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19> (дата звернення: 13.11.2025).
10. Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» від 16.06.2004 р. № 2594-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-вр> (дата звернення: 13.11.2025).

11. Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 р. № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата звернення: 13.11.2025).
12. Закон України «Про кіберзахист державних інформаційних ресурсів» від 27.05.2025 р. № 4336-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4336-20> (дата звернення: 13.10.2025).
13. Закон України «Про державну таємницю» від 21.01.1994 р. № 3855-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3855-12> (дата звернення: 13.10.2025).
14. Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 р. № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17> (дата звернення: 13.11.2025).
15. ISO 11799:2024 Information and documentation — Document storage requirements for archive and library materials.
16. ISO 15489-1:2016 Information and documentation — Records management.
17. ISO/IEC 27001:2022 Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements.
18. ISO 23081-1:2017 Information and documentation — Records management processes — Metadata for records.
19. ISO 14721:2025 Space Data System Practices — Reference model for an open archival information system (OAIS).
20. ISO 16363:2025 Space data and information transfer systems — Audit and certification of trustworthy digital repositories.
21. ISO 30300:2020 Information and documentation — Records management — Core concepts and vocabulary.
22. ISO/IEC 27002:2022 Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security controls.

23. ДСТУ 8302:2015 Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64411 (дата звернення: 13.11.2025).
24. UNESCO Memory of the World Guidelines. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000378416> (дата звернення: 14.11.2025).
25. Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 14.11.2025).
26. Стратегія розвитку Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського на 2022–2025 рр. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/node/6137> (дата звернення: 13.11.2025).
27. Загальні відомості про Національну бібліотеку України імені В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/node/4723> (дата звернення: 13.11.2025).
28. Наукові дослідні підрозділи Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/node/19> (дата звернення: 13.11.2025).
29. Відділ іноземного комплектування та міжнародного книгообміну Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. URL: <http://nbuv.gov.ua/node/5674> (дата звернення: 10.10.2025).
30. Книгообмін Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/node/145> (дата звернення: 03.10.2025).
31. Історія Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського під час Другої світової війни. Архівні документи. URL: <https://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/ukr0010681> (дата звернення: 03.10.2025).
32. Енциклопедія сучасної України. Інформаційне суспільство. Ін-т енциклопедичних досліджень НАН України. URL: <https://esu.com.ua/article-12462> (дата звернення: 03.10.2025).

33. Інформаційне суспільство як новий етап розвитку цивілізації.
URL: <https://naub.oa.edu.ua/informatsijne-suspilstvo-yak-novyj-et/> (дата звернення: 03.10.2025).
34. The Slavonic and East European Review. URL: <https://www.ucl.ac.uk/ssees/research/publishing/ssees-journals> (дата звернення: 12.11.2025).
35. Jahrbücher für Geschichte Osteuropas. Stuttgart : Franz Steiner Verlag.
URL: <https://www.steiner-verlag.de/brand/Jahrbuecher-fuer-Geschichte-Osteuropas> (дата звернення: 05.11.2025).
36. Slavic Review. Cambridge : Cambridge University Press. URL: <https://www.cambridge.org/ua/universitypress> (дата звернення: 05.11.2025).
37. Бібліотека Конгресу Library of Congress. URL: <https://www.loc.gov/> (дата звернення: 05.11.2025).
38. Українські друкарні та стародруки XVI–XVII ст. VUAM. URL: <https://lnk.ua/zN2KODB47> (дата звернення: 05.11.2025).
39. Erasmus+ Knowledge Alliances. URL: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/programme-guide/part-b/key-action-2/cooperation-among-organisations-and-institutions/knowledge-alliances> (дата звернення: 05.11.2025).
40. Horizon Europe. Work Programme 2023–2025. Cultural Heritage.
URL: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/programmes/horizon> (дата звернення: 02.11.2025).
41. Harvard University Library. Ukrainian Collections. URL: <https://library.harvard.edu/collections/ukrainian-collections> (дата звернення: 03.11.2025).
42. Японський національний інститут культурної спадщини. URL: <https://www.nabunken.go.jp> (дата звернення: 30.11.2025).
43. Національна бібліотека Франції (Bibliothèque nationale de France).
URL: https://www.culture.gouv.fr/redirect_4HIDR7ZGF2DVIIILWPNF25EEIGMD3UE

[UYY2PJUUUQRRDFZNLBCIFQ====/espace-documentation/repertoire-des-informations-publiques/Bibliotheques/bibliotheque-nationale-de-france-bnf-site-francois-mitterrand](https://www.bnf.fr/fr/uyy2pjuuuqrrdfznlbcifq/espace-documentation/repertoire-des-informations-publiques/Bibliotheques/bibliotheque-nationale-de-france-bnf-site-francois-mitterrand) (дата звернення: 30.11.2025).

44. Перший друкарський прес: як винахід змінив світ. URL: <https://pltmbk.in.ua/history/drukarskyj-pres/> (дата звернення: 30.10.2025).

45. Індустріальна революція та розвиток засобів зв'язку. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Індустріальна_революція (дата звернення: 30.10.2025).

46. Цифрова трансформація інформаційних установ. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Цифрова_трансформація (дата звернення: 30.10.2025).

47. Google Art. URL: <https://artsandculture.google.com/> (дата звернення: 13.11.2025).

48. Коаліція цифрового збереження. URL: <https://www.dpconline.org/about> (дата звернення: 13.11.2025).

49. Британська бібліотека British Library. URL: <https://www.bl.uk/> (дата звернення: 13.11.2025).

50. Німецька національна бібліотека (Deutsche Nationalbibliothek). URL: <https://www.dnb.de/> (дата звернення: 13.11.2025).

51. Міжнародні принципи управління науковими даними (FAIR). URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/FAIR-данные> (дата звернення: 13.11.2025).

52. Концептуальна модель для цифрових архівів (OAIS). URL: <http://www.oais.info/> (дата звернення: 13.11.2025).

53. UNESCO's «Guidelines for Documentary Heritage in Crisis». URL: <https://www.unesco.org/en/memory-world/jfit/safeguarding> (дата звернення: 13.11.2025).

54. Франкфуртський книжковий ярмарок. URL: <https://www.buchmesse.de/en> (дата звернення: 13.11.2025).

55. Платформа для візуалізації даних та бізнес-аналітики (Tableau). URL: https://help.salesforce.com/s/articleView?id=sf.analytics_tableau.htm&type=5 (дата звернення: 13.11.2025).
56. Програмний засіб для побудови та візуалізації бібліометричних мереж (VOSviewer). URL: <https://www.vosviewer.com/> (дата звернення: 13.11.2025).
57. Європейське бюро бібліотечних, інформаційних і документаційних асоціацій (EBLIDA). URL: <https://eblida.org/about-eblida/> (дата звернення: 13.11.2025).
58. Система електронного документообігу (EDMS). URL: <https://www.citeck.ru/articles/sed-chto-eto-takoe-i-kak-rabotaet/> (дата звернення: 13.11.2025).
59. Цифровий ідентифікатор для дослідників ORCID. URL: <https://info.orcid.org/ru/what-is-orcid/> (дата звернення: 13.11.2025).
60. Європейський відкритий науковий хмарний простір (EOSC). URL: <https://open-science-cloud.ec.europa.eu/> (дата звернення: 13.11.2025).
61. Обробка природної мови (NLP). URL: <https://uk.shaip.com/blog/what-is-nlp-how-it-works-benefits-challenges-examples/> (дата звернення: 13.11.2025).
62. Про схвалення Стратегії утвердження української національної та громадянської ідентичності на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2023–2025 роках № 1322 від 15.12.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1322-2023-п> (дата звернення: 13.11.2025).
63. Наказ Міністерства культури та інформаційної політики України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо запровадження та функціонування розмовних клубів з української мови на базі бібліотечних закладів» від 02.08.2024 № 536. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0536921-24> (дата звернення: 13.11.2025).

64. Постанова Кабінету Міністрів України «Положення про Національний репозитарій академічних текстів» № 541 від 19.07.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/541-2017-п> (дата звернення: 13.11.2025).

65. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів на 2025–2026 роки з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року» № 374-р від 25.03.2025 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/374-2025-п> (дата звернення: 13.11.2025).

66. Biblioteka Narodowa. URL: <https://www.bn.org.pl/> (дата звернення: 13.11.2025).

67. Ватиканська бібліотека Vatican Library. URL: <https://www.vaticanlibrary.va/en/home.php> (дата звернення: 13.11.2025).

68. Bodleian Libraries. URL: <https://www.bodleian.ox.ac.uk/home> (дата звернення: 13.11.2025).

69. DIN 67700:2017-05 Constructing libraries and archives — Requirements and recommendations for planning.

70. Google Cloud. URL: <https://cloud.google.com/> (дата звернення: 13.11.2025).

71. Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka. URL: <https://www.lnb.lt/> (дата звернення: 13.11.2025).

72. DOI (Digital Object Identifier). URL: <https://openscience.in.ua/receive-doi.html> (дата звернення: 13.11.2025).

73. Open Access. URL: <https://www.openaccess.nl/en> (дата звернення: 13.11.2025).

74. VOSviewer програмний інструмент для побудови та візуалізації бібліометричних мереж. URL: <https://library.sumdu.edu.ua/uk/doslidnyku/prohramne-zabezpechennia/analiz-danykh-ta-vizualizatsiia/vizualizatsiia-ta-hrafichnyi-dyzain.html?view=article&id=2149&catid=2> (дата звернення: 13.11.2025).

75. Global Report 2023. URL: <https://www.unhcr.org/media/global-report-2023> (дата звернення: 13.11.2025).
76. 3D Virtual Tour. URL: <https://www.3dvista.com/de/> (дата звернення: 13.11.2025).
77. ISO 30301:2019 Information and documentation — Management systems for records — Requirements
78. Міжнародна федерація бібліотечних асоціацій та установ (IFLA Guidelines). URL: <https://www.ifla.org/g/standards/current-ifla-standards/> (дата звернення: 13.11.2025).
79. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року «Про Стратегію інформаційної безпеки». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021> (дата звернення: 13.11.2025).
80. Указ Президента України про рішення Ради національної безпеки і оборони України № 225/2021 від 14.05. 2021 "Про Стратегію людського розвитку. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#Text> (дата звернення: 13.11.2025).
81. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 190-р від 03.03.2023 про схвалення Стратегії розвитку читання на період до 2032 року «Читання як життєва стратегія» та затвердження операційного плану її реалізації на 2023-2025 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/190-2023-%D1%80#Text> (дата звернення: 13.11.2025).
82. Європейська рада з досліджень (ERC). URL: <https://erc.europa.eu/homepage> (дата звернення: 13.11.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Класифікація інформаційних установ за основними критеріями

Критерій класифікації	Види установ	Характеристика
За типом діяльності	Бібліотеки, архіви, інформаційно-аналітичні центри, інформаційні агентства, центри обробки даних	Бібліотеки забезпечують збереження та доступ до фондів; архіви займаються довготривалим зберіганням документів; інформаційно-аналітичні центри спеціалізуються на аналітиці та прогнозуванні; інформаційні агентства поширюють актуальну інформацію; центри обробки даних забезпечують автоматизовану обробку великих обсягів інформації.
За масштабом і статусом	Національні, регіональні, галузеві, корпоративні	Національні установи координують інформаційні ресурси на рівні країни; регіональні обслуговують потреби окремих територій; галузеві спеціалізуються на конкретних сферах діяльності; корпоративні надають інформаційні послуги бізнес-структурам.
За технологічним рівнем	Традиційні, гібридні, цифрові	Традиційні установи працюють з паперовими носіями; гібридні поєднують паперові та електронні ресурси; цифрові використовують сучасні технології, такі як штучний інтелект, хмарні обчислення та великі дані.

За організаційною формою	Державні, комунальні, приватні, неурядові	Державні установи виконують загальнодержавні функції; комунальні обслуговують місцеві громади; приватні надають комерційні послуги; неурядові діють на основі громадських ініціатив.
За сферою діяльності	Культурно-освітні, наукові, економічні, оборонні	Культурно-освітні установи сприяють розвитку культури та освіти; наукові підтримують дослідження та інновації; економічні забезпечують бізнес та фінансові установи актуальною інформацією; оборонні гарантують інформаційну безпеку держави.

**Ключові напрями адаптації документно-інформаційної діяльності
НБУВ у період воєнного стану**

Напря́м адаптації	Зміст організаційних заходів	Нормативна/стандартна основа (приклади)	Очікуваний результат
Фізичний захист фондів	укріплення сховищ; обмеження переміщення; протоколи реагування; контроль доступу	Закон України про воєнний стан [6]; ISO 11799:2024 [15]; UNESCO-рекомендації [24]	мінімізація ризиків втрати/пошкодження документів
Цифрове резервування і доступ	оцифрування пріоритетних колекцій; резервне копіювання; віддалені сервіси	ISO 15489-1:2016 [16]; ISO/IEC 27001:2022 [17]; Закон про е-документи [3]	безперервність доступу, зниження навантаження на оригінали
Кіберзахист ресурсів	сегментація доступу; журналювання; аудит; реагування на інциденти	Закон про кібербезпеку [9]; ISO/IEC 27001:2022 [17]	стійкість до кібератак і технічних збоїв
Управлінське документування	накази/регламенти режиму роботи; журнали інцидентів; акти огляду фондів	Закон про воєнний стан [6]; ISO 15489-1:2016 [16]	доказовість рішень, керованість і підзвітність
Кадрова стійкість	дистанційна/змінна робота; резервні групи; інструктажі безпеки	Закони у сфері культури та охорони спадщини [7; 8]	збереження критичних компетенцій і процесів

Доступ до інформації	дистанційні консультації; пріоритезація запитів; онлайн-взаємодія	Закон про доступ до публічної інформації [11]; Закон про персональні дані [14]	підтримка суспільно значущих інформаційних функцій
Наукова комунікація та інтеграція	онлайн-заходи; цифрові репозитарії; міжнародні формати відкритої науки	Закон про наукову діяльність [5]; Horizon Europe [40]	безперервність наукового процесу, міжнародна видимість