

УДК 021:004:316.422]:005.412:005.336:027.022"20"  
DOI: 10.31866/2616-7654.16.2025.348117

## ФІГІТАЛЬНИЙ ПРОСТІР ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ТА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОЮ БІБЛІОТЕКОЮ

Олександр Сідина,  
аспірант,  
Київський національний університет  
культури і мистецтв  
(Київ, Україна)  
e-mail: master23@i.ua  
ORCID ID: 0009-0006-7199-1923

### Для цитування:

Сідина, О. (2025). Фігітальний простір як інструмент розвитку та антикризового управління сучасною бібліотекою. *Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук*, 16, 162–173. <https://doi.org/10.31866/2616-7654.16.2025.348117>

**Метою статті** є дослідження потенціалу фігітального бібліотечного простору як інструменту антикризового управління і стратегічного розвитку бібліотеки в умовах цифрової трансформації.

**Методи дослідження.** У роботі застосовано комплекс методів, включаючи аналіз наукових публікацій і джерел, систематизацію даних, порівняльний аналіз міжнародного та українського досвіду, а також узагальнення статистичних даних щодо стану публічних бібліотек України.

**Наукова новизна дослідження** полягає у комплексному розгляді фігітального простору саме як інструменту антикризового управління сучасною бібліотекою, що є недостатньо вивченим питанням в українському бібліотекознавчому дискурсі. Запропоновано підхід, що інтегрує подолання кризових явищ через формування мультимірного простору, орієнтованого на розвиток.

**Основні висновки.** Домінування фізикалістського підходу до організації бібліотечного простору є однією з головних причин кризових ситуацій у діяльності публічних бібліотек, особливо на регіональному рівні. Проаналізовано глобальний трансформаційний зсув, ініційований не лише бібліотечним менеджментом, але й іншими фахівцями (архітекторами, інженерами та дизайнерами інтер'єрів), який має місце у багатьох бібліотечних мережах світу і його можна охарактеризувати як аугментацію бібліотечного простору, що передбачає реструктуризацію останнього й вихід за фізичні межі та функції на наступному етапі цифрової трансформації. Послідовна конвергенція фізичного, соціального та цифрового субпросторів є ефективним антикризовим інструментом, що дозволяє перетворити бібліотеку на багатофункціональний центр розвитку громади. Успішна трансформація вимагає управлінського реінжинірингу, інвестування в інфраструктуру (публічні обчислення, Wi-Fi, електронні ресурси) та програми підвищення цифрової грамотності як персоналу, так і користувачів.

**Ключові слова:** публічна бібліотека; фігітальний простір; антикризове управління; цифрова трансформація; мультимірний простір; фізикалізм; управлінський реінжиніринг.

## ВСТУП

Бібліотечні простори та їх взаємодія – один із ключових елементів в управлінні публічною бібліотекою у XXI ст. Сьогодні це більше, ніж просто ескіз плану поверху, – це вихід за межі фізичного планування бібліотеки. Вони повинні надавати нові можливості для співпраці, зосереджуватися на різноманітності та особистій адаптації, а також кастомізації. Минув час, коли бібліотеки були «одноцільовими будівлями» («single-purpose building»), заставленими полицями з об'ємними колекціями. Сучасні книгозбірні є багатофункціональними, гнучкими, орієнтованими на користувача і такими, що підтримують широкий спектр заходів. Це не просто «сховище записаних знань», а місце для самоаналізу, засвоєння та конструювання нових ідей. Сучасні зарубіжні дослідники (Holmgren & Spencer, 2014; Koen & Lesneski, 2019) висловлювали прогнози стосовно того, що у 2020-х рр. багато бібліотек перетворюватимуться на конвергентні простори, головною метою яких буде надання допоміжних послуг за умови збереження простору для фізичних колекцій бібліотеки, і з цим складно не погодитися. Це означає, що публічні бібліотеки прагнуть досягти більшого найближчим часом.

Тенденція в дизайні бібліотечних просторів протягом останніх десятиліть і дотепер демонструє глобальний трансформаційний зсув, ініційований не лише бібліотечним менеджментом, а й різними фахівцями в галузі будівництва, тобто архітекторами, інженерами та дизайнерами інтер'єрів. Цей зсув, який має місце у багатьох бібліотечних мережах світу, можна охарактеризувати як аугментацію (від пізньолат. *augmentatio* – збільшення, розширення) бібліотечного простору, що передбачає реструктуризацію останнього й вихід за фізичні межі та функції на наступному етапі цифрової трансформації. Яскравим прикладом тут є концепція відкритої бібліотеки, розроблена у 2010 р. дослідниками Королівської школи бібліотекознавства та інформаційних наук, яка включає чотири простори: навчання, досвіду, зустрічі та події. Ця модель була адаптована експертами Української бібліотечної асоціації, Національної бібліотеки України імені Ярослава Мудрого та дизайнерами до наших реалій, що є прикладом успішного кейсу на рахунок підвищення клієнтоорієнтованості публічних бібліотек у своїх громадах (Бояринова та ін., 2020).

У цьому ключі особливо актуальним є підхід до аналізу реструктуризації бібліотечного простору як інструменту антикризового управління, адже чимало проблем, які нині діагностують в управлінні публічними бібліотеками в Україні, пов'язані з низькими темпами адаптації до мінливих умов і реакції на існуючі виклики, зокрема й через невдалу реструктуризацію бібліотечного простору, враховуючи специфіку воєнного часу та обмеженість стратегічного планування.

## ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДҐРУНТЯ

Про бібліотечний простір та його трансформацію під впливом сучасних цифрових технологій писали й пишуть багато зарубіжних вчених. Серед останніх розвідок особливу увагу варто приділити статті філіппінських авторів, які переконані, що бібліотечні простори залишаються одним із важливих елементів управління бібліотекою. У ній використано системний огляд літератури задля

критичного аналізу фреймворків дизайну простору, опублікованих у наукових журналах, та визначені основні компоненти планування і проєктування бібліотечних просторів для цільових користувачів. Дослідники пропонують модифіковану концептуальну структуру, яку можна застосувати до академічних бібліотек при проєктуванні та перепрофілюванні просторів із метою покращення користувацького досвіду. Ця структура ґрунтується на трьох базових константах – демографія, зв'язки та дизайн простору, є найбільш органічною та слугує основою, яка виправдовує і спрямовує всі наступні дії під час роботи над бібліотечними просторами (Flores et al., 2021).

Д. Харісанті (Harisanty et al., 2023) разом із колегами констатують, що бібліотека вступила в нову фазу, коли йдеться про цифрову еру, однак, замість того, щоб бути готовою до трансформації, вона стикається з нескінченною дилемою. Тому важливо знати, наскільки громадськість і бібліотечне товариство потребують цієї трансформації. Використовуючи критичний дискурс-аналіз (Critical Discourse Analysis, CDA) Теуна А. ван Дейка, вчені зібрали дані з вебсайту Brand24 за ключовим словом «бібліотека» і фіксують, що дискурс у соціальних мережах змістився, і зараз мова йде не про традиційні бібліотеки, які обмежуються вузькими просторами, зарезервованими для книголюбів, а здебільшого про бібліотеки як соціальні простори з дуже широкими та необмеженими функціями, замість того, щоб зосередити увагу на трансформації бібліотек заради «соціуму епохи цифрових аборигенів» (Harisanty et al., 2023).

К. Анандрадж, Б. Ваттікулла та С. Аравінд (Anandraj et al., 2024) підкреслюють, що в цифрову епоху бібліотеки стрімко переходять від формату традиційних книгосховищ до динамічних просторів, що сприяють навчанню, співпраці та розвитку громади. У дослідженні висвітлюються ключові приклади, такі як Бібліотека соціальних наук Коледжу Раджагірі в Ернакуламі, Бібліотека Коледжу Святого Йосипа в Девагірі та Цифрова університетська бібліотека Кералі, які є прикладами швидкої адаптації до мінливих потреб користувачів. Науковці також роблять акцент на багатофункціональних просторах, сталій архітектурі та залученні громади. Особливу увагу зосереджено на інтеграції систем RFID, які оптимізують обіг, покращують перевірку фондів і підвищують безпеку шляхом відстеження книг та управління контролем доступу. У цьому дослідженні також висвітлюється використання інтегрованих систем управління, таких як E-Prints та DSpace, які покращують доступність та підтримують цифрову трансформацію бібліотечних послуг. Автори на конкретних прикладах демонструють, як саме бібліотеки перетворюються на багатофункціональні простори, що покращують навчання, співпрацю та розвиток громади, адаптуючись до сучасних потреб (Anandraj et al. 2024).

Цікавим є дослідження китайських вчених (Wang et al., 2025), які працюють над транскордонною перспективою та паралельно з тим розглядають еволюцію інтеграції концепції «бібліотека+театр» у контексті реструктуризації бібліотечного простору. Їхня розвідка демонструє необхідність і доцільність інтеграції театральних елементів у бібліотеки на теоретичному рівні, а також аналізує репрезентативні випадки моделі «бібліотека+театр» на практичному рівні, щоб

інтерпретувати конкретні способи поєднання та закони розвитку цих двох. Коли бібліотеки використовують, впроваджують та інтегрують театральні елементи в оновлення свого простору, їм потрібно вийти за рамки фізичного театру і приділяти більше уваги сучасній цінності та конструктивному значенню театральності. У своїй роботі автори підсумовують етапи еволюції форми «бібліотека+театр» у три фази: фізичне оновлення театральної форми, дизайн послуг у театральному стилі та конструювання сенсу на основі театральності.

Українські дослідники також здійснюють наукові розвідки у цьому напрямку. Так, окрім вищезгаданого практичного посібника «Чотири простори бібліотеки: модель діяльності», варто відзначити статті В. Гуменчука (2022), який розглядає сучасні українські бібліотеки як інклюзивний простір, А. Ніколайчука (2024), який аналізує концепцію «третього місця» у контексті модернізації бібліотечного простору, В. Ільницького (2024), у роботі якого розглядається простір для творення у дитячій бібліотеці як середовище креативу та новітніх інформаційних технологій, та ін.

Водночас недостатньо артикульованим та осмисленим в українському бібліотекознавчому дискурсі залишається підхід до аналізу реструктуризації і рекомпозиції бібліотечного простору під впливом сучасних цифрових трендів та технологій саме як інструменту антикризового управління, на що автор і звертає увагу у цій роботі.

**Мета статті** – дослідити потенціал фігитального бібліотечного простору як інструменту антикризового управління та стратегічного розвитку бібліотеки в умовах цифрової трансформації.

## МЕТОДИ ТА МАТЕРІАЛИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для досягнення поставленої мети був застосований комплекс пов'язаних між собою методів дослідження, що дозволило здійснити багаторівневий аналіз фігитального бібліотечного простору в умовах цифрової трансформації. Ядро дослідницької бази склали наукові статті, монографії та матеріали конференцій, опубліковані в українських і міжнародних фахових виданнях. Серед них праці як зарубіжних авторів (D. Harisanty, K. C. Anandraj, Z. Wang та ін.), які досліджують трансформацію бібліотек у цифрову епоху, так і українських науковців та практиків (О. Бояринової, В. Гуменчука, А. Ніколайчука, О. Сідини), присвячені сучасному стану і модернізації бібліотек в Україні, а також практичні посібники та моделі, зокрема, модель «Чотири простори бібліотеки», адаптована Українською бібліотечною асоціацією. Для об'єктивної оцінки кризових явищ було залучено офіційну статистику щодо діяльності публічних бібліотек України, зокрема: дані про стан матеріально-технічної бази, динаміку користувачів та видачі документів, а також інформацію про оновлення і стан бібліотечних фондів, включаючи електронні колекції (на прикладі бібліотек Києва).

На базі системного аналізу розглянуто сучасну бібліотеку як складну соціокультурну систему, де простір є ключовим елементом, що взаємодіє з технологіями, управлінням та потребами громади. Серед іншого вказаний метод допоміг розкрити взаємозв'язок між фізикалістським підходом і кризовими явищами.

Порівняльно-історичний метод використаний для зіставлення еволюції підходів до організації бібліотечного простору в Україні та за кордоном, що виявило як універсальні тенденції (аугментація простору), так і специфічні українські виклики (наслідки війни, фінансування). Методи узагальнення та описово-аналітичний застосовані для детального огляду та інтерпретації статистичних даних, що характеризують стан бібліотечної справи в Україні, а також для аналізу конкретних прикладів впровадження технологій (RFID, електронні платформи, публічні обчислення).

### **РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Проектування бібліотечного простору – це важливий і відповідальний процес, який потребує ретельного планування перед початком будівництва та впровадження, щоб запобігти можливому нецільовому використанню наявних ресурсів, тобто бюджету. Організація бібліотечного простору та його дизайну, незалежно від того, чи це реконструкція, чи нове будівництво, – це непроста справа, а також один із витратних управлінських видів діяльності, з якими стикаються керівники бібліотек. Під час планування бібліотечного простору потрібно враховувати багато чинників: часові інвестиції, фінансові ресурси, політичний капітал, робочу силу, екзистенційні стандарти і рекомендації, місцеві та міжнародні директиви, політики тощо (Nitecki, 2011). При цьому, якщо згадати четвертий закон бібліотечної науки, проголошений С. Р. Ранганатаном, батьком бібліотечної справи в Індії, «Збережіть час користувачів», то приходить чітке усвідомлення, що впродовж останніх півтора десятиліття бібліотеки переживають революційні зміни в доступності знань, які зрештою зумовлюють необхідність перепрофілювання та реструктуризації бібліотечного простору в цифрову епоху (Panigrahi, 2021).

Сьогодні користувачі здатні отримати доступ до інформації через мобільні телефони, ноутбуки та інше портативне електронне обладнання. Такі джерела, як Project Gutenberg, Internet Archive, Open Library, Google books, Smashwords, ManyBooks, Authorama, Bookboon, HathiTrust Library, Library of Congress, DOAJ, DOAR, Open Scientific Journals, урядові вебсайти, Open Data, Researchgate, Open Courseware, Data Repository, e-Repository academic resources та Google Scholar та інші, є платформами, з яких користувачі бібліотек отримують доступ до багатьох електронних книг і електронних журналів. Власне, чимало зарубіжних публічних бібліотек підписані на багато онлайн-баз даних журналів та електронних книг для користувачів. При цьому роль бібліотечного працівника також змінюється: від хранителя до медіума інформації. І це усвідомлюють українські дослідниці та практикуючі фахівчині О. Бояринова, О. Бруй, Л. Лугова та Я. Сошинська, які популяризують модель «чотири простори» і зазначають, що Харківська державна наукова бібліотека ім. В. Г. Короленка та Миколаївська обласна універсальна наукова бібліотека залучають зовнішні віддалені електронні ресурси, зрештою, систематизують та організовують до них доступ користувачам через свої інтернет-ресурси, «оцифровують власні паперові фонди та пропонують їх користувачам через сторінки на вебсайтах (<https://korolenko.kharkov.com/fond-el-docs.html>) та повноцінні цифрові (електрон-



ні) бібліотеки, як «Культура України» Національної бібліотеки України імені Ярослава Мудрого (<https://elib.nlu.org.ua>)» (Бояринова та ін., 2020).

І загалом статистика по публічних бібліотеках України за 2024 р. є доволі невтішною. Як зазначає О. Бояринова (2024), до проблем з якістю бібліотечного обслуговування (26 % приміщень бібліотек не опалюються, лише 35 % публічних бібліотек обладнані комп'ютерами і 28 % (4394) надають своїм користувачам доступ до мережі інтернет тощо) додається стрімке скорочення кількості користувачів у переважній більшості областей, приміром, у Черкаській (на 23,9 тис. осіб), Тернопільській (на 21,4 тис. осіб), Житомирській (на 15,0 тис. осіб) та ін. Вона наголошує, що «зменшення кількості користувачів, ймовірно, є результатом як демографічної ситуації в Україні, так і того, що бібліотеки працюють неповний робочий тиждень або взагалі закриваються», а зменшення показника видачі документів пояснює як вищезазначеним чинником і скороченням мережі бібліотек, так і «старінням бібліотечних фондів внаслідок незначної кількості нових надходжень» (Бояринова, 2024). Краща ситуація зберігається у Києві, хоча і тут спостерігається зменшення на 173,9 тис. примірників обсягу фонду інформаційних ресурсів бібліотек (який на початок 2025 року склав 3 237 644 прим. документів, з яких 93,6 % становлять книги, а локальних електронних видань всього 0,2 %), а у фонд бібліотек Києва надійшло 75 755 прим. нових видань (2,3 % до фонду), тоді як втричі більше вибуло видань, що втратили актуальність. Шокує те, що за минулий рік колекція Цифрової бібліотеки «Київ» поповнилася лише на 47 цифрових елементів і налічує 883 повнотекстових документи (Іванова, 2025).

Зрештою, можна відзначити, що у багатьох регіонах, попри заклики і візії щодо цифровізації та трансформації бібліотечного простору, доволі актуальною залишається проблема залежності діяльності бібліотек саме від стану «фізичних» фондів, що пояснюється проблемами з фінансуванням, війною та дотичними до них іншими чинниками. Домінування фізикалістського підходу до розуміння та операціоналізації бібліотечного простору зумовлює багато проблем в управлінні публічною бібліотекою, і стосується це насамперед регіонального рівня.

Існує щонайменше два способи зберегти існування та покращити роботу бібліотеки в сучасну цифрову епоху, а саме: адаптація технологій та інновації в сервісі. Адаптація технологій включає технічні інновації та готовність людських ресурсів до використання технологій. Інноваційна стратегія починається з визначення можливостей і викликів у майбутньому, а візія бібліотечної установи має враховувати технологічний прогрес та потреби людей у навчанні протягом усього життя. Ця візія формує місії бібліотеки, які включають нові ролі та функції, такі як бібліотека як місце навчання, індивідуальний та громадський розвиток, враховуючи розширення можливостей людей у використанні джерел інформації для отримання певних додаткових життєвих цінностей. Ця додана вартість, яку пропонує публічна бібліотека, має допомогти їй конкурувати в цифрову епоху. Сучасна бібліотека повинна не лише надавати доступну інформацію, але й забезпечувати простір для обговорення, співпраці, спілкування, відпочинку з іншими користувачами, проведення спеціальних заходів за участю бібліотечних працівників. Бібліотека може вибрати,

чи надавати їй повноцінні цифрові послуги, чи гібридні послуги, а потім розподілити ресурси відповідно до сформульованих принципів або цілей. Зрештою, публічна бібліотека у першій третині XXI ст. повинна з усіх сил і можливостей скоротити цифровий розрив та посилити цифрову грамотність.

Однією з базових інституційних візій публічних бібліотек у цифрову епоху є аугментація фізичного простору у напрямку його гібридизації із цифровим, яка відкриває новий мультимірний і багатофункціональний простір, «що складається із фізичного, соціального та цифрового (віртуального) субпросторів, є важливим етапом розвитку концепції Бібліотеки 4.0. та передбачає конвергенцію зазначених субпросторів, кожен з яких доповнює та збагачує інший» (Сідина, 2024). Орієнтація на формування такого мультимірному простору запускає управлінський реінжиніринг або комплексний та науково-обґрунтований підхід до фігітальної (від англ. physical + digital) реструктуризації бібліотечного простору, що поєднує формування цілей, перебудову організаційної структури і технологічних процесів, діагностику внутрішнього і зовнішнього середовища, врахування людського фактора як визначального елемента ефективності управлінських змін. З огляду на цей управлінський реінжиніринг і реструктуризацію бібліотечного простору як інструменти антикризового управління бібліотекою сьогодні, варто також звернути увагу на необхідність адаптації теоретичних і методологічних підходів до антикризового управління публічною бібліотекою, серед яких модель мультимірному бібліотечного простору, модель «чотири простори» та ін.

Реструктуризація бібліотечного простору має зосереджуватися переважно на структурних змінах, серед яких базовою потребою у контексті поширення цифрових технологій є доступ до інтернету та публічні обчислювальні системи, що дозволяє бібліотекам вийти за межі своїх фізичних кордонів, надаючи доступ до широкого спектра онлайн-ресурсів. Публічні обчислювальні потужності також демократизували доступ до цифрових інструментів та ресурсів. Інвестиції в публічні обчислювальні системи – від настільних станцій до програм оренди ноутбуків – роблять доступ до технологій більш справедливим і допомагають подолати цифровий розрив. При цьому чимало публічних бібліотек в Україні стикаються із проблемами, пов'язаними з інфраструктурою, пропускнуою здатністю та навичками персоналу, щоб ефективно підтримувати безкоштовний публічний доступ до інтернету. Багатьом бібліотекам, як підтверджує статистика, бракує достатнього підключення та швидкості. Оскільки університети, уряди та підприємства переходять в онлайн-режим, безкоштовний доступ до інтернету в публічних бібліотеках має вирішальне значення для справедливого та швидкого обслуговування громад у цифрову епоху.

До цього також потрібно додати концепцію «цифрового позичання», яка передбачає можливість позичати електронні книги, не виходячи з дому, що підвищує доступ для людей з інклюзивними особливостями. Електронні книги самі по собі кардинально змінили колекції публічних бібліотек та практику читання. Традиційно бібліотечні фонди були обмежені фізичним простором. Але електронні книги дозволяють бібліотекам пропонувати величезні цифрові колекції, до яких читачі можуть отримати доступ дистанційно в будь-який час. Наприклад,

OverDrive, провідна платформа позичання електронних книг для бібліотек, надає доступ до понад 2 млн назв електронних книг (OverDrive Marketplace, n.d.). Однак перехід на цифровий формат також приніс певні труднощі. Багато видавців встановлюють обмеження на видачу електронних книг через проблеми з авторським правом. Бібліотеки також стикаються із труднощами в ефективному управлінні цифровими правами на електронні книги (Vasileiou et al., 2012). Навчання персоналу та користувачів платформ електронних книг також створює додаткову перешкоду. Але, використовуючи моделі консорціумів та виступаючи за більш гнучкі умови ліцензування, бібліотеки продовжують адаптуватися, щоб надавати надійні колекції електронних книг, які задовольняють потреби громади.

Серед іншого потрібно відзначити доступ до публічних комп'ютерів у формі настільних робочих станцій та програми видачі ноутбуків. Приміром, національне опитування у США показало, що 61 % бібліотек вважають публічні комп'ютери єдиним безкоштовним доступом до інтернету в їхніх громадах (American Library Association, 2022). Публічні бібліотеки також надають послуги друку, сканування та інші через публічні комп'ютери, підтримуючи цифрову грамотність і потребу в робочій силі. Креативні рішення, такі як партнерство із громадами, гранти та відновлені пристрої, допомагають доповнити публічні технологічні послуги. Незважаючи на обмеження, публічні обчислення залишаються основним пріоритетом, що дозволяє бібліотекам виконувати свою місію як інклюзивних центрів, що сприяють цифровій рівності.

Поряд із цифровими базами даних / репозиторіями, які змінили способи управління колекціями, сприяють відкритому доступу до спеціальних колекцій, історії громад та місцевих ресурсів, а також значно розширили інформаційні ресурси, доступні через публічні бібліотеки, важливо звернути увагу в контексті реструктуризації бібліотечного простору на такі новітні технології, як блокчейн та хмарні обчислення, що мають вагомий потенціал в управлінні бібліотечними записами. Однак їхнє впровадження відбувається повільно через такі проблеми, як брак IT-інфраструктури та технічної підтримки. Ці технологічні досягнення не лише покращили б спосіб пошуку контенту користувачами, зробивши його доступнішим та актуальнішим для них, але й змінили роль бібліотечних фахівців, які сьогодні стикаються з необхідністю опанувати нові навички для впровадження цих технологій із метою навчання, досліджень і надання інформації користувачам (Bello & Adepegba, 2023).

## ВИСНОВКИ

Отже, публічні бібліотеки сьогодні перебувають на роздоріжжі, і мова не лише про Україну. Ті, що ефективно працюють завдяки стратегічним цифровим досягненням, демонструють чудові результати на рівні управлінської реструктуризації, долаючи обмеження фізикалістського підходу та розбудовуючи мультимодальний простір на фігитальних засадах (синтез фізичного і цифрового). Звісно, сучасна публічна бібліотека – це і «третє місце» (простір для проведення вільного часу і відпочинку із друзями), простір навчання, комунікації і натхнення, тобто відчутно



аугментована реальність, на відміну від місця, де зберігаються фізичні фонди, проте чимало бібліотек через брак інвестицій, ресурсів, навченого персоналу перебувають у полоні фізикалізму або здійснюють лише часткову реструктуризацію, не маючи можливості подолати цифровий розрив. Необхідно зазначити, що фігитальна реструктуризація бібліотечного простору має на меті розширити можливості публічних бібліотек, перетворивши їх здебільшого на багатофункціональні хаби, що складно досягти без управлінського редизайну та якісних людських ресурсів, які допоможуть подолати виклики, що стоять перед публічними бібліотеками, за допомогою відповідних компетенцій, інструментів і скоординованих зусиль. Враховуючи це, послідовна і продумана фігитальна реструктуризація бібліотечного простору є одним із важливих інструментів антикризового управління публічною бібліотекою в епоху цифрових трансформацій, який підвищить рівень комфорту, мобільності та збільшить її мультифункціонал, перетворюючи бібліотеку на рушій можливостей, розвитку громади і країни у післявоєнний період.

Перспективним напрямком подальших досліджень, враховуючи зміну і реккомпозицію бібліотечного простору, є навчальні програми як для персоналу, так і для користувачів, що включають навчання з використання та усунення несправностей цифрових гаджетів, заняття із цифрової грамотності, кодування й інших технологічних тем, регулярні навчальні семінари для персоналу з нових технологій та цифрових послуг; інвестування у новітні технологічні інструменти, оновлення ресурсів публічних обчислювальних систем і можливості Wi-Fi; використання технології для створення інтерактивних бібліотечних просторів тощо.

## СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

---

- Бояринова, О. (2024, 13 листопада). Діяльність публічних бібліотек України: статистика. *День*. <https://day.kyiv.ua/blog/suspilstvo/diyalnist-publichnykh-bibliotek-ukrayiny-statystyka>
- Бояринова, О., Бруй, О., Лугова, Л., Сошинська, Я., & Шевченко, І. (Уклад.). (2020). *Чотири простори бібліотеки: модель діяльності*. Українська бібліотечна асоціація.
- Гуменчук, В. В. (2022). Сучасні бібліотеки України як інклюзивний простір: промоція читання та популяризація книги. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*, 3, 14–19. <https://doi.org/10.32461/2409-9805.3.2022.266964>
- Іванова, І. М. (Уклад.). (2025). *Публічні бібліотеки Києва у 2024 році*. Публічна бібліотека імені Лесі Українки для дорослих м. Києва. <https://bit.ly/4rYUrvy>
- Ільницький, В. (2024). Простір для творення у бібліотеці для дітей як середовище креативу та новітніх інформаційних технологій. *Вісник Книжкової палати*, 1, 47–52. [https://doi.org/10.36273/2076-9555.2024.1\(330\).47-52](https://doi.org/10.36273/2076-9555.2024.1(330).47-52)
- Ніколайчук, А. (2024). Концепція «третього місця» в контексті модернізації бібліотечного простору. *Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук*, 13, 20–28. <https://doi.org/10.31866/2616-7654.13.2024.307112>
- Сідина, О. (2024). Мультивимірна модель бібліотечного простору в епоху конвергенції: зарубіжний науковий дискурс. *Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук*, 14, 44–54. <https://doi.org/10.31866/2616-7654.14.2024.318307>

- American Library Association. (2022). *State of America's libraries report 2022*. <https://www.ala.org/news/state-americas-libraries-report-2022>
- Anandraj, K. C., Vatttikulla, B., & Aravind, S. (2024, December 19–21). Reimagining library spaces in the digital era: An analytical study of technological integration, sustainability and community engagement. In *Libraries at the Crossroads: Balancing Tradition and Technology* [Conference proceedings] (pp. 1028–1042). Department of Library and Information Science. [https://www.researchgate.net/publication/388015448\\_Reimagining\\_Library\\_Spaces\\_in\\_the\\_Digital\\_Era\\_An\\_Analytical\\_Study\\_of\\_Technological\\_Integration\\_Sustainability\\_and\\_Community\\_Engagement](https://www.researchgate.net/publication/388015448_Reimagining_Library_Spaces_in_the_Digital_Era_An_Analytical_Study_of_Technological_Integration_Sustainability_and_Community_Engagement)
- Bello, B. P., & Adepegba, I. M. (2023). Digital transformation: Revitalizing public libraries as inclusive hubs for national development. *Library Philosophy and Practice*, Article 8061. [https://www.researchgate.net/publication/380124665\\_Digital\\_Transformation\\_Revitalizing\\_Public\\_Libraries\\_as\\_Inclusive\\_Hubs\\_for\\_National\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/380124665_Digital_Transformation_Revitalizing_Public_Libraries_as_Inclusive_Hubs_for_National_Development)
- Flores, R. M., De Leon, S. V., & Valerio, M. G. (2021). Library Space Design Framework: A Conceptual Analysis. *Asia-Pacific Social Science Review*, 21(2), 240–249. <https://www.dlsu.edu.ph/wp-content/uploads/pdf/research/journals/apssr/2021-June-vol21-2/18-Library-Space-Design-Framework-A-Conceptual-Analysis>
- Harisanty, D., Sugihartati, R., Srimulyo, K., & Obille, K. L. (2023). Library Transformation in the Digital Age. *Migration Letters*, 20(5), 457–468. <https://doi.org/10.59670/ml.v20i5.3992>
- Holmgren, R., & Spencer, G. (2014). *The changing landscape of library and information services: What presidents, provosts, and finance officers need to know* [White paper]. Council of Library and Information Resources. <https://dspace.allegheeny.edu/server/api/core/bitstreams/43d6c943-ab2a-4e37-976e-33c2ff0bad0a/content>
- Koen, D., & Lesneski, T. E. (Eds.). (2019). *Library design for the 21st century: Collaborative strategies to ensure success*. De Gruyter GmbH
- Nitecki, D. A. (2011). Space assessment as a venue for defining the academic library. *The Library Quarterly*, 81(1), 27–59. <https://doi.org/10.1086/657446>
- OverDrive Marketplace. *Home*. (n.d.). Retrieved June 20, 2025, from <https://marketplace.overdrive.com/Account/Login>
- Panigrahi, S. (2021). Re-purposing the library space in the digital era: A study. *Journal of Information and Knowledge*, 58(4), 229. <https://doi.org/10.17821/srels/2021/v58i4/155385>
- Vasileiou, M., Rowley, J., & Hartley, R. (2012). The e-book management framework: The management of e-books in academic libraries and its challenges. *Library & Information Science Research*, 34(4), 282–291. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2012.06.005>
- Wang, Z., Zhang, J., Niu, J., Zheng, Y., & Lei, J. (2025). From «Theater in Library» to «Theatrical Library»: Evolution of «Library+Theater» Integration and inspiration on library space transformation. *Documentation, Informaiton & Knowledge*, 42(3), 66–75.

---

## REFERENCES

---

- American Library Association. (2022). *State of America's libraries report 2022*. <https://www.ala.org/news/state-americas-libraries-report-2022> [in English].
- Anandraj, K. C., Vatttikulla, B., & Aravind, S. (2024, December 19–21). Reimagining library spaces in the digital era: An analytical study of technological integration, sustainability and community engagement. In *Libraries at the Crossroads: Balancing Tradition and Technology* [Conference proceedings] (pp. 1028–1042). Department of Library and Information Science. [https://www.researchgate.net/publication/388015448\\_Reimagining\\_Library\\_Spaces\\_in\\_the\\_Digital\\_Era\\_An\\_Analytical\\_Study\\_of\\_Technological\\_Integration\\_Sustainability\\_and\\_Community\\_Engagement](https://www.researchgate.net/publication/388015448_Reimagining_Library_Spaces_in_the_Digital_Era_An_Analytical_Study_of_Technological_Integration_Sustainability_and_Community_Engagement)

- the\_Digital\_Era\_An\_Analytical\_Study\_of\_Technological\_Integration\_Sustainability\_and\_Community\_Engagement [in English].
- Bello, B. P., & Adepegba, I. M. (2023). Digital transformation: Revitalizing public libraries as inclusive hubs for national development. *Library Philosophy and Practice*, Article 8061. [https://www.researchgate.net/publication/380124665\\_Digital\\_Transformation\\_Revitalizing\\_Public\\_Libraries\\_as\\_Inclusive\\_Hubs\\_for\\_National\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/380124665_Digital_Transformation_Revitalizing_Public_Libraries_as_Inclusive_Hubs_for_National_Development) [in English].
- Boiarynova, O. (2024, November 13). Diialnist publichnykh bibliotek Ukrainy: statystyka [Activity of public libraries of Ukraine: statistics]. *Den*. <https://day.kyiv.ua/blog/suspilstvo/diyalnist-publichnykh-bibliotek-ukrayiny-statystyka> [in Ukrainian].
- Boiarynova, O., Brui, O., Luhova, L., Soshynska, Ya., & Shevchenko, I. (Comps.). (2020). *Chotyry prostory biblioteky: model diialnosti* [Four spaces of the library: A model of activity]. Ukrainian Library Association [in Ukrainian].
- Flores, R. M., De Leon, S. V., & Valerio, M. G. (2021). Library Space Design Framework: A Conceptual Analysis. *Asia-Pacific Social Science Review*, 21(2), 240–249. <https://www.dlsu.edu.ph/wp-content/uploads/pdf/research/journals/apssr/2021-June-vol21-2/18-Library-Space-Design-Framework-A-Conceptual-Analysis> [in English].
- Harisanty, D., Sugihartati, R., Srimulyo, K., & Obille, K. L. (2023). Library Transformation in the Digital Age. *Migration Letters*, 20(5), 457–468. <https://doi.org/10.59670/ml.v20i5.3992> [in English].
- Holmgren, R., & Spencer, G. (2014). *The changing landscape of library and information services: What presidents, provosts, and finance officers need to know* [White paper]. Council of Library and Information Resources. <https://dspace.allegheeny.edu/server/api/core/bitstreams/43d6c943-ab2a-4e37-976e-33c2ff0bad0a/content> [in English].
- Humenchuk, V. V. (2022). Suchasni biblioteky Ukrainy yak inkluzyvnyi prostir: promotsiia chytannia ta populiaryzatsiia knyhy [Modern libraries of Ukraine as an inclusive space: Promotion of reading and popularisation of books]. *Library Science. Record Studies. Informology*, 3, 14–19. <https://doi.org/10.32461/2409-9805.3.2022.266964> [in Ukrainian].
- Ilnytskyi, V. (2024). Prostir dlia tvorennia u bibliotetsi dlia ditei yak seredovyshe kreatyvu ta novitnikh informatsiinykh tekhnolohii [Makerspace as a space in a children's library creativity and the latest information technologies]. *Bulletin of the Book Chamber*, 1, 47–52. [https://doi.org/10.36273/2076-9555.2024.1\(330\).47-52](https://doi.org/10.36273/2076-9555.2024.1(330).47-52) [in Ukrainian].
- Ivanova, I. M. (Comp.). (2025). *Publichni biblioteky Kyieva u 2024 rotsi* [Public libraries of Kyiv in 2024]. Lesya Ukrainka Public Library for Adults, Kyiv. <https://bit.ly/4rYYpvy> [in Ukrainian].
- Koen, D., & Lesneski, T. E. (Eds.). (2019). *Library design for the 21st century: Collaborative strategies to ensure success*. De Gruyter GmbH [in English].
- Nikolaichuk, A. (2024). Kontseptsiiia "tretoho mistsia" v konteksti modernizatsii bibliotechnoho prostoru [The concept of "the third place" in the context of modernising the library space]. *Ukrainian Journal on Library and Information Science*, 13, 20–28. <https://doi.org/10.31866/2616-7654.13.2024.307112> [in Ukrainian].
- Nitecki, D. A. (2011). Space assessment as a venue for defining the academic library. *The Library Quarterly*, 81(1), 27–59. <https://doi.org/10.1086/657446> [in English].
- OverDrive Marketplace. *Home*. (n.d.). Retrieved June 20, 2025, from <https://marketplace.overdrive.com/Account/Login> [in English].
- Panigrahi, S. (2021). Re-purposing the library space in the digital era: A study. *Journal of Information and Knowledge*, 58(4), 229. <https://doi.org/10.17821/srels/2021/v58i4/155385> [in English].
- Sidyna, O. (2024). Multyvymirna model bibliotechnoho prostoru v epokhu konverhentsii: zarubizhnyi naukovyi dyskurs [Multidimensional model of library space in the convergence

- era: Foreign scientific discourse]. *Ukrainian Journal on Library and Information Science*, 14, 44–54. <https://doi.org/10.31866/2616-7654.14.2024.318307> [in Ukrainian].
- Vasileiou, M., Rowley, J., & Hartley, R. (2012). The e-book management framework: The management of e-books in academic libraries and its challenges. *Library & Information Science Research*, 34(4), 282–291. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2012.06.005> [in English].
- Wang, Z., Zhang, J., Niu, J., Zheng, Y., & Lei, J. (2025). From "Theater in Library" to "Theatrical Library": Evolution of "Library+Theater" Integration and inspiration on library space transformation. *Documentation, Informaiton & Knowledge*, 42(3), 66–75 [in English].

UDC 021:004:316.422]:005.412:005.336:027.022"20"

**Oleksandr Sidina,**

PhD Student at the Department  
of Information Activity and Public Relations,  
Kyiv National University of Culture and Arts  
(Kyiv, Ukraine)

e-mail: master23@i.ua

ORCID ID: 0009-0006-7199-1923

## PHYGITAL SPACE AS A TOOL FOR DEVELOPMENT AND ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE MODERN LIBRARY

**The aim of the article** is to study the potential of the phygital library space as a tool for anti-crisis management and the strategic development of libraries in conditions of digital transformation.

**Research methods.** The study employs a combination of methods, including analysis of scientific publications and sources, data systematisation, comparative analysis of international and Ukrainian experience, and generalisation of statistical data on the state of public libraries in Ukraine.

**Scientific novelty.** The novelty of this study grounds on its comprehensive examination of the phygital space specifically as a tool for anti-crisis management in modern libraries, a topic that is under-researched in Ukrainian library science discourse. This article offers an approach that integrates overcoming crisis phenomena through the formation of a development-oriented multidimensional space.

**Main conclusions.** The dominance of a "physicalist" approach to organising library space is one of the main reasons for crisis situations in public libraries, especially at the regional level. This article analyses a global transformational shift, initiated not only by library management but also by other professionals (architects, engineers, interior designers). Occurring in many library networks worldwide, this shift can be characterised as an augmentation of the library space, which involves its restructuring and a move beyond physical boundaries and functions at the next stage of digital transformation. The consistent convergence of physical, social and digital subspaces is an effective crisis management tool that transforms the library into a multifunctional community development centre. Successful transformation requires managerial re-engineering, investment in infrastructure (public computing, Wi-Fi, electronic resources), and digital literacy programmes for both staff and users.

*Keywords:* public library; phygital space; crisis management; digital transformation; multidimensional space; physicalism; managerial re-engineering.

*Надійшла 26.08.2025*

*Прийнята 21.10.2025*

*Стаття була вперше опублікована онлайн 29.12.2025*



This is an open access journal, and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution 4.0.